

**ASESORÍA EMPRESARIAL APLICADA A CUATRO TIENDAS ASOCIADAS A
LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TENDEROS ASOCIADOS EN ACCIÓN
RTA, MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA
DESARROLLADA POR LA FUNDACIÓN CARVAJAL**

JENNIFFER VALENCIA LUNA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2011**

**ASESORÍA EMPRESARIAL APLICADA A CUATRO TIENDAS ASOCIADAS A
LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TENDEROS ASOCIADOS EN ACCIÓN
RTA, MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA
DESARROLLADA POR LA FUNDACIÓN CARVAJAL**

JENNIFFER VALENCIA LUNA

**DIRECTORA DEL PROYECTO:
Sandra Esmeralda España B
Docente**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2011**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Primeramente a Dios Todopoderoso, por regalarme el don de la vida, por su presencia incondicional en ella, por ser mí guía en cada paso que doy y ser mi fortaleza en todo momento, porque toda mi vida depende de Él y por su infinita misericordia hoy soy lo que soy, por darme una hermosa familia llena de su gracia y amor a la que hoy puedo decirle lo logré.

A mis padres y a mi hermana que son el tesoro más grande que Dios me dado y el motor de mi vida, por su apoyo incondicional, por su esfuerzo y sacrificio, por las oportunidades que me han brindado, por todas sus enseñanzas y por formar parte de este logro en mi desarrollo profesional.

Dios les bendiga, les de salud y mucha vida para retribuirles todo lo que me han dado. Los amo, para ustedes este logro y todos los que me faltan por alcanzar.

Gracias por su persistencia y confianza en mí.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por permitirme gozar de su presencia, por su apoyo incondicional, por su amor por mí, por levantarme en mis caídas, por darme sabiduría para aceptar todas las cosas que Él permite que sucedan, entendiendo que todo tiene un propósito especial y una razón de ser. Mi confianza descansa en ti Señor.

A mis padres por apoyarme en todo momento, por su amor, por sus consejos, sus valores, por su motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por ser un claro ejemplo de perseverancia y constancia, por el valor mostrado para salir adelante y haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi hermana por ser un ejemplo de perseverancia y responsabilidad, por su amor, cariño, ternura, apoyo incondicional y consejos en todo momento.

A mi familia por su apoyo incondicional, su comprensión y sus consejos.

A mis amigos por su tiempo, por su apoyo a lo largo de mi carrera, su cariño y por los momentos hermosos compartidos que siempre llevaré en mi corazón.

A los tutores Sandra Esmeralda España y David Gutiérrez, por la confianza depositada en mí, por su apoyo y motivación para la elaboración de este proyecto, por su gran ayuda, paciencia, y orientación durante este proceso.

A la Fundación Carvajal por brindarme la oportunidad de contribuir a la realización de una labor social.

A la Universidad del Valle y cuerpo de docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración, por brindarme la posibilidad de capacitarme, por los conocimientos transmitidos y porque hoy pueden ver un reflejo de lo que han formado y que sin duda han calado hondo en mi vida, permitiéndome escoger esta profesión, por el amor que he visto reflejado en su desarrollo profesional, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

A las microempresarias, Mary Nelly Mejía Saavedra, Diana Marulanda Guzmán, Diana Patricia Vanegas Maya y Dina Delfy Valencia, quienes colaboraron para la realización de este proceso académico y social, permitiendo que hiciera parte de alguna manera de sus experiencias, abriéndome las puertas de sus empresas y a la vez de sus vidas, lo cual me permito ser más sensible a la problemática social de mi ciudad y aprender muchísimo de ellas.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	17
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
1.1.1 ANTECEDENTES	19
1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2 OBJETIVOS	24
1.2.1 Objetivo general.....	24
1.2.2 Objetivos específicos	24
1.3 JUSTIFICACIÓN	25
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	27
2. MARCO REFERENCIAL	29
2.1 MARCO TEÓRICO.....	29
2.1.1 Las Tiendas en Colombia	29
2.1.1.1 ¿Extinción de las Tiendas?	31
2.1.2 Las Tiendas como Canal de Distribución.....	32
2.1.3 Modelo de Atención Integral de la Fundación Carvajal	33
2.1.4 Mipyme	34
2.1.5 Proceso administrativo	35
2.1.6 Planeación	35
2.1.7 Planeación estratégica.....	37
2.1.8 Análisis externo o del entorno de la empresa	38
2.1.9 Matriz DOFA	39
2.1.10 Las cinco fuerzas de Porter	41
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	42
2.2.1 Asesoría:.....	42
2.2.2 Microempresario:	42
2.2.3 Microempresa:	43
2.2.4 El diagnóstico empresarial:.....	43
2.2.5 Contabilidad:	43
2.2.6. Los estados financieros:	43
2.3 MARCO CONTEXTUAL	46
2.3.1 Distrito de Aguablanca	46
2.3.2. Comuna 13.....	47

2.3.2.1 Barrio Yira Castro.....	48
2.3.2.2 Barrio Ulpiano Lloreda II.....	48
2.3.2.3 Barrio el Vergel.....	49
2.3.3 Comuna 14	49
2.3.3.1 Barrio Marroquin II.....	51
3. RESULTADOS	52
3.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	52
3.1.1 <i>Tienda Mixta Mary Nelly</i>	52
3.1.1.1 Datos generales:	52
3.1.1.2 Diagnóstico del área de costos	53
3.1.1.3 Diagnóstico del área contable y financiera	56
3.1.1.4 Diagnóstico del área de mercadeo	62
3.1.1.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria	69
3.1.1.6 Diagnóstico Área administrativa	70
3.1.1.7 Análisis del entorno	73
3.1.1.8 MATRIZ DOFA.....	75
3.1.2 <i>Tienda Rizo</i>	76
3.1.2.1 Datos generales:	76
3.1.2.2 Diagnóstico del área de costos	77
3.1.2.3 Diagnóstico del área contable y financiera	81
3.1.2.4 Diagnóstico del área de mercadeo	87
3.1.2.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria	93
3.1.2.6 Diagnóstico Área administrativa	94
3.1.2.7 Análisis del entorno	97
3.1.2.8 MATRIZ DOFA.....	98
3.1.3 <i>Tienda El Progreso</i>	99
3.1.3.1 Datos generales:	99
3.1.3.2 Diagnóstico del área de costos	100
3.1.3.3 Diagnóstico del área contable y financiera	105
3.1.3.4 Diagnóstico del área de mercadeo	110
3.1.3.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria	117
3.1.3.6 Diagnóstico Área administrativa	117
3.1.3.7 Análisis del entorno	121
3.1.3.8 MATRIZ DOFA.....	122
3.1.4 <i>Tienda y Variedades ByB</i>	123
3.1.4.1 Datos generales:	123
3.1.4.2 Diagnóstico del área de costos	124
3.1.4.3 Diagnóstico del área contable y financiera	128

3.1.4.4 Diagnóstico del área de mercadeo	133
3.1.4.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria	140
3.1.4.6 Diagnóstico Área administrativa	140
3.1.4.7 Análisis del entorno	143
3.1.4.8 MATRIZ DOFA	145
3.2 PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	146
3.2.1 <i>Tienda Mixta Mary Nelly</i>	146
3.2.1.1 Plan de acción para el área de costos	146
3.2.1.2 Plan de acción para el área contable	147
3.2.1.3 Plan de acción para el área de mercadeo	148
3.2.1.4 Plan de acción para el área legal y tributaria	149
3.2.1.5 Plan de acción para el área administrativa	149
3.2.2 <i>Tienda Rizo</i>	150
3.2.2.1 Plan de acción para el área de costos	150
3.2.2.2 Plan de acción para el área contable	151
3.2.2.3 Plan de acción para el área de mercadeo	152
3.2.2.4 Plan de acción para el área legal y tributaria	154
3.2.1.5 Plan de acción para el área administrativa	154
3.2.3 <i>Tienda El Progreso</i>	155
3.2.3.1 Plan de acción para el área de costos	155
3.2.3.2 Plan de acción para el área contable	156
3.2.3.3 Plan de acción para el área de mercadeo	157
3.2.3.4 Plan de acción para el área legal y tributaria	158
3.2.3.5 Plan de acción para el área administrativa	158
3.2.4 <i>Tienda y Variedades ByB</i>	159
3.2.4.1 Plan de acción para el área de costos	159
3.2.4.2 Plan de acción para el área contable	160
3.2.4.3 Plan de acción para el área de mercadeo	161
3.2.4.4 Plan de acción para el área legal y tributaria	162
3.2.1.5 Plan de acción para el área administrativa	163
4. CONCLUSIONES	164
5. RECOMENDACIONES	166
BIBLIOGRAFÍA	167
ANEXOS	170

LISTA DE CUADROS

– <i>Tienda Mixta Mary Nelly</i>	
Cuadro 1: Resumen Estado Inicial del Área de Costos	54
Cuadro 2: Costos fijos y Gastos administrativos.....	54
Cuadro 3: Margen de Contribución Promedio de la Tienda	55
Cuadro 4: Promedio de Ventas Mensuales	55
Cuadro 5: Estudio de Costos	56
Cuadro 6: Punto de Equilibrio	56
Cuadro 7: Resumen Estado Inicial del Área Contable-Financiera	57
Cuadro 8: Balance General Inicial	58
Cuadro 9: Balance General Comparativo	59
Cuadro 10: Estado de Resultados Comparativo	60
Cuadro 11: Razones Financieras.....	61
Cuadro 12: Resumen Estado Inicial del Área de Mercadeo	62
Cuadro 13: Análisis de la Competencia	64
Cuadro 14: Resumen del Estado Inicial en el Área Legal, laboral y tributaria	70
Cuadro 15: Resumen Estado Inicial del Área Administrativa	73
– <i>Tienda Rizo</i>	
Cuadro 16: Resumen Estado Inicial del Área de Costos	78
Cuadro 17: Costos fijos y Gastos administrativos.....	78
Cuadro 18: Margen de Contribución Promedio de la Tienda	79
Cuadro 19: Promedio de Ventas Mensuales	80
Cuadro 20: Estudio de Costos	80
Cuadro 21: Punto de Equilibrio	81
Cuadro 22: Resumen Estado Inicial del Área Contable-Financiera	82
Cuadro 23: Balance General Inicial	82
Cuadro 24: Balance General Comparativo	83
Cuadro 25: Estado de Resultados Comparativo	84
Cuadro 26: Razones Financieras.....	85
Cuadro 27: Resumen Estado Inicial del Área de Mercadeo	87
Cuadro 28: Análisis de la Competencia	88
Cuadro 29: Resumen del Estado Inicial en el Área Legal y Tributaria	93
Cuadro 30: Resumen Estado Inicial del Área Administrativa	96
– <i>Tienda El Progreso</i>	
Cuadro 31: Resumen Estado Inicial del Área de Costos	101
Cuadro 32: Costos fijos y Gastos administrativos.....	101
Cuadro 33: Margen de Contribución Promedio de la Tienda	102

Cuadro 34: Margen de Contribución ponderado de la empresa	103
Cuadro 35: Promedio de Ventas Mensuales	103
Cuadro 36: Estudio de Costos	104
Cuadro 37: Punto de Equilibrio	104
Cuadro 38: Resumen Estado Inicial del Área Contable-Financiera	105
Cuadro 39: Balance General Inicial Tienda	106
Cuadro 40: Balance General Comparativo	107
Cuadro 41: Estado de Resultados Comparativo	108
Cuadro 42: Razones Financieras.....	109
Cuadro 43: Resumen Estado Inicial del Área de Mercadeo	110
Cuadro 44: Análisis de la Competencia	112
Cuadro 45: Resumen del Estado Inicial en el Área Legal y Tributaria	117
Cuadro 46: Resumen Estado Inicial del Área Administrativa	120
– <i>Tienda y Variedades ByB</i>	
Cuadro 47: Resumen Estado Inicial del Área de Costos	125
Cuadro 48: Costos fijos y Gastos administrativos	125
Cuadro 49: Margen de Contribución Promedio de la Tienda	126
Cuadro 50: Promedio de Ventas Mensuales	126
Cuadro 51: Estudio de Costos	127
Cuadro 52: Punto de Equilibrio	127
Cuadro 53: Resumen Estado Inicial del Área Contable-Financiera	128
Cuadro 54: Balance General Inicial	129
Cuadro 55: Balance General Comparativo	130
Cuadro 56: Estado de Resultados Comparativo	131
Cuadro 57: Razones Financieras.....	132
Cuadro 58: Resumen Estado Inicial del Área de Mercadeo	133
Cuadro 59: Análisis de la Competencia	135
Cuadro 60: Resumen del Estado Inicial en el Área Legal y Tributaria	140
Cuadro 61: Resumen Estado Inicial del Área Administrativa	143

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema General de la Organización de la Unidad Familiar	30
Figura 2: Canal de Distribución Tiendas	32
Figura 3: Clasificación de los Canales de Distribución	33
Figura 4: Modelo de Atención Integral de la Fundación Carvajal.....	34
Figura 5: Estructura del proceso de Planeación	36
Figura 6: El proceso administrativo y sus funciones principales, según cada autor clásico o neoclásico	36
Figura 7: El proceso Administrativo	37
Figura 8: Amenazas y oportunidades del entorno	38
Figura 9: Matriz DAFO y estrategias de la empresa	39
Figura 10: Matriz DOFA	40
Figura 11: Las cinco fuerzas que guían la Competencia Industrial.....	42
Figura 12: Mapa de Cali – Distrito de Aguablanca.....	47
Figura 13: Barrio Yira Castro. Comuna 13.....	48
– <i>Tienda Mixta Mary Nelly</i>	
Figura 14: Canal de distribución	63
Figura 15: Definición de los clientes	66
Figura 16: Hábitos de consumo	66
Figura 17: Antigüedad de los clientes	67
Figura 18: Aspectos importantes al momento de realizar una compra	67
Figura 19: Motivación de compra.....	68
Figura 20: Productos o líneas más vendidas en la Tienda.	68
Figura 21: Aspectos a mejorar	69
Figura 22: Organigrama.....	71
Figura 23: Distribución inicial del local.....	72
– <i>Tienda Rizo</i>	
Figura 24: Canales de Distribución	88
Figura 25: Definición de los clientes	90
Figura 26: Hábitos de consumo	91
Figura 27: Antigüedad de los clientes	91
Figura 28: Aspectos importantes al momento de realizar una compra	92
Figura 29: Motivación de compra.....	92
Figura 30: Aspectos a mejorar	93
Figura 31: Organigrama.....	94
Figura 32: Distribución inicial del local.....	96
– <i>Tienda El Progreso</i>	

Figura 33: Canal de distribución	111
Figura 34: Definición de los clientes	114
Figura 35: Hábitos de consumo	114
Figura 36: Antigüedad de los clientes	115
Figura 37: Aspectos importantes al momento de realizar una compra	115
Figura 38: Motivación de compra.....	116
Figura 39: Aspectos a mejorar	116
Figura 40: Organigrama.....	118
Figura 41: Distribución inicial del local	120
– <i>Tienda y Variedades ByB</i>	
Figura 42: Canal de distribución	134
Figura 43: Definición de los clientes	137
Figura 44: Hábitos de consumo	137
Figura 45: Antigüedad de los clientes	138
Figura 46: Aspectos importantes al momento de realizar una compra	138
Figura 47: Motivación de compra.....	139
Figura 48: Aspectos a mejorar	139
Figura 49: Organigrama.....	141

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente	170
Anexo 2: Libro diario para Tiendas Fundación Carvajal	171
– <i>Tienda Mixta Mary Nelly</i>	
Anexo 3: Productos con mayor rotación	172
Anexo 4: Clasificación de productos según su margen de contribución	173
Anexo 5: Visión externa Inicial	174
Anexo 6: Rifa	174
Anexo 7: Ingreso de nuevas líneas de productos	175
Anexo 8: Aviso Publicitario	175
Anexo 9: Volante publicitario	176
Anexo 10: Empresaria Mary Nelly Mejía	176
Anexo 11: Cambios en la distribución de la planta física	177
Anexo 12: Visión externa Final	178
Anexo 13: Publicidad	178
Anexo 14: Exhibición	179
– <i>Tienda Rizo</i>	
Anexo 15: Productos con mayor rotación	180
Anexo 16: Clasificación de productos según su margen de contribución	181
Anexo 17: Visión externa inicial	182
Anexo 18: Visión externa Final	182
Anexo 19: Cambios en la distribución de Planta Física	183
Anexo 20: Aviso publicitario	184
Anexo 21: Volante publicitario.....	184
Anexo 22: Empresaria Diana Marulanda	185
Anexo 23: Publicidad	185
Anexo 24: Carteles de precios	186
Anexo 25: Cambios en Exhibición	187
Anexo 26: Exhibición Final.....	190
– <i>Tienda El Progreso</i>	
Anexo 27: Productos con mayor rotación	191
Anexo 28: Clasificación de productos según su margen de contribución	192
Anexo 29: Productos con mayor rotación en la línea de almacén (Comercio).....	193
Anexo 30: Empresaria Diana Vanegas Maya	194
Anexo 31: Visión externa Final	195
Anexo 32: Aviso publicitario	196
Anexo 33: Volante publicitario.....	196

Anexo 34: Publicidad de rifa	197
Anexo 35: Exhibición	198
– <i>Tienda y Variedades ByB</i>	
Anexo 36: Productos con mayor rotación	199
Anexo 37: Clasificación de productos según su margen de contribución	200
Anexo 38: Vista interna y externa inicial	201
Anexo 39: Empresaria Dina Delfy Valencia	202
Anexo 40: Volante publicitario.....	202
Anexo 41: Publicidad promociones.....	203
Anexo 42: Aviso publicitario.....	203
Anexo 43: Cambios en exhibición.....	204
Anexo 44: Acompañamiento en Tienda Mixta Mary Nelly.....	206
Anexo 45: Acompañamiento en Tienda Rizo	206
Anexo 46: Acompañamiento en Tienda y Variedades ByB.....	207
Anexo 47: Acompañamiento en Tienda el Progreso.....	207

RESUMEN

El presente trabajo da cuenta del proceso de mejoramiento empresarial aplicado a cuatro microempresas de la ciudad de Santiago de Cali ubicadas en el Distrito de Aguablanca, pertenecientes a una de las actividades económicas más importantes del municipio, el sector comercio, específicamente el comercio al por menor. Dicho proceso fue elaborado con el propósito de orientar a éstas unidades económicas en la búsqueda de un camino de fortalecimiento que les permitiera establecerse en el mercado, ser competitivos y mejorar así la calidad de vida de los microempresarios, aplicando para ello herramientas, técnicas y metodologías desarrolladas por la Fundación Carvajal, al igual que los conocimientos adquiridos por el estudiante en la Universidad del Valle.

Para el cumplimiento de dicho propósito y en desarrollo del trabajo, se efectuó un análisis de cada una de las microempresas, en este caso cuatro tiendas de diferentes barrios del sector: Tienda Mixta Mary Nelly, Tienda Rizo, Tienda y Variedades BYB y Tienda el Progreso; en el cual se realizó un diagnóstico de cada una de sus áreas funcionales y de su entorno, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que poseía cada tienda; posterior a esto, haciendo uso de la herramienta de planeación estratégica: la matriz DOFA, se trazaron una serie de estrategias que pretendieron minimizar las amenazas y debilidades y maximizar las fortalezas y oportunidades encontradas; así mismo, se elaboró un plan de acción por cada una de las áreas, en el cual se plasmaron las estrategias y actividades que debían realizarse para mejorar la situación encontrada en cada microempresa. Finalmente se relacionaron los logros alcanzados con los empresarios mediante la implementación de las estrategias y recomendaciones realizadas.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES, son un factor fundamental del desarrollo productivo y la reactivación económica de nuestro país, puesto que contribuyen a la generación de empleo y riqueza; sin embargo, existen algunos problemas y carencias en este sector que impiden que éste presente una buena sostenibilidad en el mercado, debido muchas veces a algunas limitaciones metodológicas, cognoscitivas y educativas de los directores o cabezas principales a cargo de dichas microempresas, así como también a la baja competencia y preparación del personal, la ausencia de un control interno eficaz y un sistema de gestión que integre las herramientas de control y asegure la calidad del servicio o producto que estos ofrecen; los anteriores, son algunos de los factores que ponen en riesgo la vida de estas organizaciones consideradas motor imprescindible de cualquier estrategia económica.

Las MIPYMES enfrentan el permanente desafío de desempeñarse en un mercado altamente competitivo y es por esto que la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad Autónoma, Javeriana, San Buenaventura y la Universidad del Valle, promueve un modelo de intervención que contribuye al desarrollo y fortalecimiento de microempresas ubicadas en zonas vulnerables de la ciudad, en este caso particular, dicha intervención se realizó a un grupo de microempresarias, propietarias de cuatro tiendas ubicadas en el Distrito de Aguablanca, en los barrios Yira Castro, Ulpiano Lloreda, El Vergel y Marroquín II, asociadas a uno de los proyectos de unidad empresarial creado por la Fundación Carvajal: la Red de Tenderos Asociados, a las cuales se les realizaron asesorías empresariales con el fin de ofrecerles a las microempresarias las herramientas básicas para dirigir sus negocios de manera eficiente y eficaz, de manera que puedan afrontar las exigencias del mercado y sigan contribuyendo a la economía regional, al desarrollo social y a su desarrollo personal.

En el presente trabajo de investigación encontrará detalladamente el desarrollo de la intervención realizada a las cuatro tiendas anteriormente mencionadas y la aplicación del modelo de asesoría diseñado por la Fundación Carvajal para el mejoramiento y fortalecimiento de estas unidades económicas. Inicialmente se realizará un diagnóstico de las microempresas a fin de conocer como se encuentran internamente, haciendo un recorrido por cada una de las áreas (costos, contable-financiera, mercadeo, administrativa y legal- tributaria); de esta manera se pueden determinar los aspectos positivos (fortalezas) y aspectos a mejorar (debilidades) del negocio. Después se realiza un análisis externo que comprende el estudio del entorno: los clientes, los proveedores y la competencia, que permite determinar las amenazas y oportunidades presentes en el sector del comercio al menudeo (tiendas de barrio).

Seguidamente se plantean las estrategias y las actividades necesarias que permitan minimizar las amenazas del entorno y las debilidades del negocio, aprovechando las oportunidades y fortalezas encontradas.

El siguiente paso es ejecutar el plan de acción (mejoramiento) y por último analizar los resultados de la implementación de dicho plan, con base en algunos criterios como el aumento del nivel de ventas, mejora en el aspecto del negocio y de los productos, cuantificación de costos y utilidades, entre otros.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES

La Fundación Carvajal, es una organización sin ánimo de lucro creada en 1961 mediante la donación que realizó la familia Carvajal del 23% de la acciones del grupo Carvajal a la Fundación, convirtiéndola en su mayor accionista con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas del Valle del Cauca.

La Fundación Carvajal nace como respuesta al sentido social de la familia Carvajal que los llevó a comprender que los problemas sociales atañen a todos los sectores de la sociedad y que no se puede ser indiferente ante la pobreza extrema, la injusticia social, la inequidad en la distribución de la riqueza, ya que estos problemas empiezan a afectar la estructura social y el desarrollo de un país. De esta manera en tanto la población no mejore sus condiciones y expectativas de vida se le estará condenando a vivir en conflictos sociales y comprometiendo su desarrollo, ya que “los negocios no pueden prosperar indefinidamente en un medio social enfermo. Tarde o temprano los males de la sociedad perturbarán su desempeño; por eso, los empresarios tienen que involucrarse en la solución de los problemas sociales”.¹

Inicialmente la Fundación se constituyó como una entidad que proporcionaba servicios básicos subsidiados. Sin embargo con el correr del tiempo se llegó a la conclusión que los subsidios no eran la mejor manera de generar desarrollo, ni resolvían los problemas de generación de ingresos y por lo tanto no permitía a los beneficiarios alcanzar su autonomía e independencia financiera. Por esta razón se empezaron a realizar intentos para abordar el problema de generación de ingresos mediante cooperativas, sin embargo estas fracasaron una vez los miembros se encargaron de dirigirlos sin la ayuda de la Fundación.

En el año de 1977, la Fundación comenzó a ejecutar su programa de micro-empresas en la ciudad de Cali, y en 1982 se traslada al Distrito de Aguablanca, un asentamiento subnormal recién creado con 300.000 habitantes viviendo en extrema pobreza. En este lugar se pone en funcionamiento tres Centros de Servicios Básicos Comunitarios (ubicados en los barrios El Poblado, comuna 13; La Casona, comuna 14; y El Vallado, comuna 15) en los que tienen acceso a bienes y servicios, tales como, educación, salud, biblioteca, banco de materiales, mejoramiento de vivienda, servicios bancarios, cámara de comercio, asesoría, consultoría, capacitación, así como a varios de los programas de la Fundación Carvajal.

¹ 1960, Manuel Carvajal, ex-presidente de CARVAJAL S.A.

Con la llegada a este lugar se decide cambiar de estrategia en lugar de ofrecer servicios subvencionados, buscó que era lo que hacían las personas para mejorar su calidad de vida y cuáles eran los problemas que obstaculizaban sus esfuerzos; luego con base a esas observaciones comenzó a ofrecer oportunidades y mecanismos de apoyo necesarios para superar los problemas. El cual fue el punto de partida de los modelos de desarrollo social que actualmente ejecuta la Fundación Carvajal. De esta manera se inicia con el Programa de Desarrollo Empresarial el cual entiende la importancia de las micros y pequeñas empresas en la economía del país y los problemas que ellas afrontan, cuyos principales obstáculos son la falta de conocimiento gerenciales (Contables, Administrativos y de Mercadeo) y acceso al crédito, en vista de esto, la fundación ofrece algunos cursos para capacitar a los microempresarios sobre principios de administración, manejo del personal, contabilidad, análisis financiero, mercadeo y ventas, además de esta capacitación se complementa con una asesoría personalizada para orientarlo en la iniciación de su contabilidad y ayudarlo a aplicar los conocimientos adquiridos en el manejo de su negocio.²

Por otro lado, el programa de Desarrollo Empresarial estaba orientado a atender pequeños industriales, sin embargo cuando la Fundación llega a Aguablanca encuentra que sus habitantes consumen los alimentos más costosos de la ciudad. Ya que ellos se abastecen de alimentos solo para el día a día los cuales adquieren en las tiendas más cercanas, y estas son últimas en la cadena de intermediación, además se percata del gran número de tiendas existentes en el sector, (según las estadísticas actuales alrededor de 4.000 tiendas)³, muchas de ellas unidas al domicilio familiar, en donde muchas mujeres cabeza de familia combinan la gestión de la tienda con la atención del hogar y el cuidado de los niños, que tienen un corto horario en la escuela. Estas tiendas se han convertido en fuentes de estabilización socioeconómica en el distrito de Aguablanca, que de acuerdo a los estudios de la fundación Carvajal⁴ el 30% de ellas surgen como respuesta al desempleo familiar, sin embargo los principales problemas que enfrentan los tenderos del Distrito de Aguablanca son muy similares a los que muestra el sector en la mayor parte de las ciudades latinoamericanas, a saber: mecanismos deficientes de cooperación empresarial entre los tenderos, precariedad laboral, la tienda más que una empresa es una estrategia de supervivencia, reducidas opciones para acogerse a regímenes del sistema general de seguridad social en salud, sistemas ineficientes de proveeduría y distribución, competencia creciente de las cadenas de supermercados y almacenes de grandes superficies, débil gestión de las tiendas como negocio por parte de sus propietarios, etc.

² *Reseña histórica Fundación Carvajal* [Consultado 20 de septiembre 2011], disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/PDF/Resena_Historica_Fundacion_Carvajal.pdf

³ *Fortalecimiento a Red de Tenderos* [Consultado 01 de Octubre 2011], disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&catid=46%3Aproyectos&id=113%3Acreacion-y-fortalecimiento-de-unidades-productivas&Itemid=103&lang=es

⁴ *Caracterización de las empresas atendidas en los programas de la Fundación Carvajal*. Santiago de Cali, Agosto de 2011. [Presentación de Power Point: Recurso didáctico]

Infortunadamente la mayoría de estos negocios operan de forma aislada, en condiciones de precariedad laboral, con una gestión débil de la tienda como negocio y con márgenes de utilidad reducidos, limitando así las condiciones de vida de los tenderos y sus familias.

No obstante, la falta de conocimientos administrativos ha impedido su desarrollo. Para ello la Fundación Carvajal ha diseñado un programa especial con el objetivo de que los tenderos se conviertan en empresarios comerciales a través de la apropiación y aplicación de herramientas administrativas; éstos toman un curso especialmente diseñado para ellos, además, la fundación construye unas proveedurías de alimentos cuyo manejo actualmente está en manos de Comfandi, donde los tenderos compran sus alimentos a menor precio, esto se debe a la eliminación de intermediarios, lo cual reduce hasta en un 15% los precios y aumenta los márgenes de utilidad para el tendero.

Adicionalmente en el año de 2004 la fundación Carvajal presenta al banco interamericano de desarrollo (BID), un proyecto para fortalecer a los tenderos del distrito de Aguablanca, debido a la urgencia del tendero en cuanto a mejorar sus condiciones de vida y mejorar sus ingresos, así como hacer frente ante la llegada de almacenes de grande superficie. En ese sentido se constituye La Cooperativa Red de Tenderos Asociados en diciembre del 2005, cuya intervención está orientada a superar los problemas de precariedad laboral facilitando el acceso al sistema de seguridad social integral, superar la ineficaz gestión empresarial de los negocios a través de capacitaciones y asesorías y demás servicios que les permita mejorar la gestión de la tienda como negocio.⁵

Con el fin de fortalecer a los microempresarios, finalmente la Fundación Carvajal decidió brindarles una asesoría personalizada a aquellos microempresarios que están o finalizan el proceso de capacitación, es por ello que decide vincular a las universidades; San Buenaventura, Autónoma de Occidente, Javeriana y la Universidad del Valle en este proceso, para que con sus conocimientos adquiridos y con la formación en planes de asesoría ofrecido por la fundación, le transmitan y proporcione herramientas a los microempresarios que le permitan gestionar sus negocios de manera más eficiente. El producto final de este proyecto es la aplicación del modelo de asesoría diseñado por la fundación Carvajal para los microempresarios del Distrito de Aguablanca – Cali, con el fin de evaluar todas las aéreas funcionales del microempresario tendero y realizar un plan de acción para mejorar las condiciones económicas y administrativas del negocio.

⁵ *Red de Tenderos Asociados (RTA)* [Consultado 01 de Octubre 2011], disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=124%3Ared-de-tenderos-asociados-rta&catid=46%3Aproyectos&Itemid=103&lang=es&Itemid=999

1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia del sector de la MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana empresa) ha sido ampliamente reconocida para la economía del país desde hace varios años en términos de la generación de empleo y desarrollo sectorial y regional. De allí el interés de los diversos gobiernos en la formulación de políticas, programas y diversas acciones dirigidas a este sector. Sin embargo, el sector de la microempresa ha sido muy controvertido en términos de políticas, programas y acciones. No se puede hacer abstracción de los contenidos ideológicos que a favor y en contra han circulado no solamente a nivel de Colombia sino de toda América Latina. Ante la perspectiva de ocupación para millares de personas no ubicadas dentro del proceso económico, se han puesto en práctica fórmulas, para garantizarles la vida como trabajadores independientes. La idea de la microempresa se solidificó como política de Estado y hasta comenzó a estar en la agenda de los movimientos filantrópicos. Tal es el caso en Colombia, de la Fundación Carvajal en 1970, quien fue la primera en utilizar el término.

La idea de los gobiernos y de algunas entidades de brindarle a este sector servicios de apoyo, tales como capacitación y crédito, ha sido considerada un elemento crucial para abordar la pobreza y mejorar el nivel de vida de los trabajadores por cuenta propia, sobre todo de aquellos de menores recursos económicos, como es el caso de las microempresas ubicadas en el distrito de Aguablanca en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia; microempresas de subsistencia, pequeñas e inestables que poseen poco o ningún capital operativo, sus excedentes no permiten la acumulación de capital y en ocasiones no cubren ni las necesidades básicas.

El sector económico al que pertenecen estas microempresas se discrimina con un 11% industrial, 16% servicios, mixto 1% y comercial 72%, la actividad económica con mayores participaciones son las misceláneas con un 26% y tiendas con el 22%, el 63% de la financiación de las microempresas se realiza con recursos propios y un 43% está en etapa de consolidación entre 1 y 4 años, ellas surgen por iniciativa de personas con niveles de escolaridad de 0-5 años que carecen de recursos económicos (El 59% de los negocios iniciaron con menos de \$500.000 de capital), y conocimientos técnicos, todos estos aspectos repercuten desfavorablemente en el progreso de las microempresas y la calidad de vida de las personas.⁶

En vista de lo anterior la Fundación Carvajal ofrece una asesoría personalizada con los estudiantes universitarios de últimos semestres de pregrado de Contaduría Pública, Economía, Administración, Mercadeo, Ingeniería industrial y otras carreras afines, a los microempresarios que quieran vincularse al proceso, la cual está orientada a capacitarlos en las áreas de costos, contabilidad, producción,

⁶ Caracterización de las empresas atendidas en los programas de la Fundación Carvajal, op.cit., p. 16.

finanzas, mercadeo, administración, legal, laboral y tributario con el fin de mejorar la condición de la microempresa.⁷

Mediante el trabajo de asesoría empresarial lo que se busca es ofrecer a los tenderos herramientas administrativas que les permitan hacer frente a los almacenes de cadena y a la competencia en general. Esto porque las tiendas son establecimientos con alto nivel de presencia en el Distrito de Aguablanca debido a que muchas personas las consideran una manera fácil de obtener ingresos, de ocuparse o ayudar económicamente a la familia, esta opción es adoptada por que esta actividad no requiere de un tipo de conocimiento especializado, sin embargo es un sector bastante competitivo, un oficio encomiable, meritorio y lleno de sacrificios.

Finalmente, con las asesorías se pretende que el empresario practique en su tienda lo instruido y así desplegar en él una conciencia sobre lo que es adecuado para su negocio y el hábito permanente de llevar cuentas y registros ordenados que den claridad sobre las actividades de su tienda; ya que la cultura de este tipo de empresario, se caracteriza porque prevalecen conductas y modos de pensar que de alguna forma dificultan el manejo apropiado de un establecimiento comercial del tipo detallista. Algunas de estas conductas son: el desorden tanto en la exhibición del local como en el registro de cuentas, el uso de la memoria para llevar las cuentas de los deudores y acreedores del negocio, la inexistencia de políticas crediticias, el financiamiento sin comprensión del impacto de la deuda adquirida sobre su patrimonio, el desmedido gasto personal sostenido por el ingreso de la tienda, el desconocimiento de las ventas que genera, la no fijación de un salario para el empresario, el desconocimiento de su competencia y sus clientes, entre otras muchas situaciones que se encuentran arraigadas en su cotidianidad, las cuales deben ser sustraídas del pensamiento del empresario.

Por lo anteriormente descrito, se busca aplicar el modelo de asesoría empresarial de la fundación Carvajal a las siguientes microempresas; Tienda Mixta Mary Nelly, ubicada en la Diagonal 28 D3 # T72F1-52 en el barrio Yira Castro; Tienda Rizo, ubicada en la Calle 71 # 23B - 34 en el barrio Ulpiano Lloreda, Tienda y Variedades ByB, ubicado en la Cra 34 # 42B - 42 en el barrio El Vergel y la Tienda El Progreso, ubicada en la Diagonal 26 G2 # 73 - 17 en el barrio Marroquín II, pertenecientes al Distrito de Aguablanca en la Ciudad de Santiago de Cali - Colombia, en el periodo Septiembre - Diciembre de 2011.

⁷ Fundación Carvajal, El Manual del Asesor 2ed. Cali. Col. 2006, Pág. 18.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Aplicar el modelo de asesoría empresarial desarrollado por la Fundación Carvajal a cuatro tiendas asociadas a la Cooperativa Multiactiva de Tenderos Asociados en Acción – RTA, con el fin de disminuir la inestabilidad, estancamiento y fracaso de las microempresas, y así generar fortalezas que permitan proyectar las actividades a desarrollar y los resultados esperados en las microempresas, Tienda Mixta Mary Nelly, Tienda Rizo, Variedades ByB y Tienda El Progreso, ubicadas respectivamente en los barrios Yira Castro, Ulpiano Lloreda, El Vergel y Marroquín II de la Ciudad de Santiago de Cali, durante el segundo semestre del año 2011.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación inicial de cada una de las unidades de subsistencia en las siguientes áreas: costos, contabilidad, financiero, mercadeo, administrativo, legal, laboral y tributario que permitan identificar fortalezas y debilidades.
- Identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno externo de cada unidad de negocio.
- Aplicar la matriz DOFA con el fin de diseñar las estrategias pertinentes a realizar.
- Elaborar e implementar un plan de acción y de mejoramiento para cada área funcional de las microempresas Tienda Mixta Mary Nelly, Tienda Rizo, Variedades ByB y Tienda El Progreso.
- Presentar y socializar el proceso de asesoría a los empresarios, Fundación Carvajal y Universidad del Valle.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia del sector microempresario del país, no solo como elemento de desarrollo sino como uno de los actores primordiales en los procesos de distribución del ingreso y retención y generación de empleo, le merece un espacio y un protagonismo especial en el terreno de la política económica. Las microempresas aportan el 50%⁸ del empleo nacional y el sector informal genera cerca del 18% del PIB urbano.⁹

Estas microempresas surgen en la mayoría de los casos como respuesta al desempleo y a la falta de oportunidades, sin embargo, muchas de ellas no logran consolidarse porque sus propietarios carecen de conocimientos y habilidades básicas para sostener sus establecimientos y hacerlos crecer. Por esto es necesario impartir un apoyo y un conocimiento a aquellas personas que no lograron acceder a las mismas oportunidades que otras han podido alcanzar. La idea es que pueda recibir de ellas un apoyo y un conocimiento que le guíe en el desarrollo y el desempeño de su actividad económica.

Es importante resaltar que el conocimiento empírico de cualquier actividad determinada es valioso, el cual requiere también de un aporte teórico que respalde con certeza lo que han aprendido estos profesionales empíricos, permitiéndole también aprender de la experiencia de otros, de una manera más detallada, profunda y analítica.

De tal manera que este proceso de asesoría brindado por la Fundación Carvajal a través de los estudiantes de pregrado a los microempresarios es una oportunidad para ellos, ya que se le brindaran herramientas que le ayuden a gestionar sus empresas de manera racional y eficiente lo cual contribuirá a mejorar su calidad de vida, y seguir contribuyendo a la economía nacional.

Esta práctica empresarial es una oportunidad que permite aplicar los conceptos y conocimientos adquiridos en la carrera de contaduría pública y el diplomado de formación de asesores para MYPYMES, además, adquirir otros conocimientos y habilidades con la realización de la práctica. Esta experiencia nos ayudará a desenvolvemos mejor en el campo laboral, además de brindarnos las herramientas para empezar a realizar asesorías independientes a microempresas que necesitan profesionales que las orienten en la consecución de un manejo y desempeño más eficiente de sus negocios que les permita competir, así mismo nos brinda la posibilidad de conocer escuetamente el mundo de los negocios e

⁸ *Foro Nacional de la Microempresa* [Consultado 25 de Septiembre 2011], disponible en internet: http://www.propais.org.co/newPortal/archivos/memorias_foros/memo_1.pdf, p, 15.

⁹ *Ibíd.*,. Pág. 15.

impulsarnos a crear empresa, la cual contribuya a la economía, sociedad y a nuestros intereses.

Para la Universidad del Valle este es un mecanismo que permite cumplir su misión¹⁰ y acercarse a la comunidad; ya que se está prestando un servicio social a un sector vulnerado y estigmatizado (el Distrito de Aguablanca), que consiste en brindarle unos conocimientos básicos a los microempresarios para que dirijan mejor sus empresas.

Finalmente para la fundación Carvajal este programa de asesorías le permite cumplir con su objeto social y visión¹¹, al estrechar más los lazos con las comunidades más vulnerables de la ciudad de Cali, al proporcionarle herramientas que permitan mejorar su calidad de vida.

¹⁰ *Misión Universidad del valle*. [Consultado 28 de Septiembre 2011], disponible en internet: <http://www.univalle.edu.co/acercauv.html#mision>

¹¹ *Visión Fundación Carvajal* [Consultado 28 de Septiembre 2011], disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=127&lang=es

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, aplicada y propositiva puesto que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, cuyo propósito es observar, describir, estudiar o reseñar las características o estado en cual se encuentra la situación o fenómeno objeto de estudio (tiendas del distrito de Aguablanca) al momento de realizarse la investigación; en el cual se implementó un plan para dar solución al problema planteado buscando la resolución de problemas prácticos inmediatos detectados en la observación realizada.

1.4.2 Método de investigación

Los métodos utilizados fueron dos, el primero es de observación ya que durante el proceso de asesoría se llevó a cabo una interacción con el empresario por medio de la cual se solicitaron evidencias de lo que se realizaba en el negocio y se logró observar la manera como trabajaban. El segundo método fue el inductivo ya que al poder observar y registrar acciones de las Mipymes, se generó como resultado un análisis para llevar a cabo un plan de acción siguiendo el modelo de la planeación estratégica para mejorar las condiciones de operación de estas.

1.4.3 Técnicas de investigación

Como fuentes primarias de la presente investigación se tuvo principalmente el contacto y la interacción con los tenderos-microempresarios, a los cuales se les realizaron entrevistas, utilizando un formato entregado por la Fundación Carvajal, que posibilitó la realización del diagnóstico de las tiendas. Además, teniendo como muestra a un mínimo de 15 clientes por cada Mipyme se realizaron encuestas para determinar el grado de satisfacción de los clientes, las perspectivas de cada uno y qué tipo de necesidades estaba insatisfecha o qué tipo de producto estarían dispuestos a comprar, y a partir de este análisis estudiar los cambios posibles que se podían lograr en cada microempresa. También se realizaron fotografías que permiten dar cuenta del estado inicial y el estado final de las microempresas asesoradas.

En cuanto a las fuentes secundarias se recurrió a textos, producciones literarias impresas, normatividad nacional, al Manual del Asesor de la Fundación Carvajal, Internet y a la consulta con los tutores/asesores de la Fundación Carvajal y de la Universidad del Valle.

A continuación se dará a conocer las herramientas para la realización de las asesorías para cada uno de los negocios:

Descripción de cada una de las empresas. En esta etapa se logró que el asesor tuviese un amplio panorama de cómo era el negocio y cómo funcionaba, y para esto se concretaron citas y se realizaron visitas para conocer al empresario y el negocio; en esta cita el empresario describió todos los aspectos importantes que implica el funcionamiento de su empresa, enseñó las instalaciones de su establecimiento y el asesor debió observar y anotar todas las características generales de las instalaciones, personas y producto.

Diagnóstico interno y externo. La información obtenida mediante el uso de cada una de las técnicas de recolección de datos, fueron recopilados en informes periódicos y por segmentos de acuerdo a las actividades requeridas. Se utilizaron herramientas de apoyo para el manejo, recopilación y control de la información contable y de costos obtenidas en el proceso, mediante el uso de un programa desarrollado por algunos de los asesores de la Fundación Carvajal (en Excel) a fin de facilitar la obtención de datos y resultados de cada uno de los negocios.

- Formato de diagnóstico para la microempresa (Formato Excel).
- Formato para la realización del estudio de costos de la tienda (Formato Excel).
- Plantilla de contabilidad (Balance inicial, Balance final y Estados de resultados en Excel).
- Plantilla para las diferentes exposiciones (Formato Power Point).
- Material de referencia para facilitar la comprensión de las actividades que se deben ejecutar en el proceso de asesoría (Formatos en Word, PDF, Power Point).

Este material fue clave e indispensable para lograr un proceso de asesoría ágil con el cual se logró obtener datos de manera clara y ordenada.

Definición e implementación de los planes de mejoramiento. Posterior al diagnóstico se identificaron cuales eran las actividades fundamentales que se debían realizar para darle solución a las falencias encontradas en cada una de las áreas de la empresa.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Las Tiendas en Colombia

Las tiendas han desempeñado un papel importante en nuestro país, existen antecedentes históricos que desarrollan el comportamiento de estos locales en los años de 1830, se estableció que para la época las tiendas se “dedicaban al comercio minorista, con un ritmo muy lento, enriquecido por un intercambio mucho más activo de habladurías y discusiones políticas. Muy pocas de estas tiendas pudieron haber sido rentables, puesto que había un número considerable que competía por una cantidad modesta de clientes. Muchas tiendas servían como hogares de los pobres”¹². De allí que éstas no deben ser marginadas de la economía nacional pues su contenido evolutivo ha demostrado la influencia y las raíces socio-económicas del desarrollo económico sostenible de la sociedad del siglo XIX hasta nuestros días.

Además su importancia en la cadena productiva ha venido mejorando con el paso de los años, a tal punto que en las investigaciones sobre la dinámica del comercio nacional y su estructura, indican que las tiendas de barrio “abastecen cerca del 68% de la población colombiana en su papel de eslabón final de la cadena productiva de alimentos y productos de primera necesidad de la canasta familiar”¹³, otras fuentes indican que en Colombia “Las tiendas de barrio distribuyen hoy el 60% de los productos de consumo popular”¹⁴, ya que la ubicación de éstas facilita la obtención de diferentes productos por parte de los consumidores, así como la tenencia de la dosis precisa del producto en una presentación de bajo desembolso, además fomenta la amistad entre vecinos, existe atención personalizada y brinda un crédito informal.

Adicionalmente, suplen las necesidades de las personas del sector, ya que les evita el movilizarse de sus linderos para la adquisición de productos en grandes almacenes de cadenas y más aún si se tiene en cuenta que los consumidores desean obtener los productos de la canasta familiar para satisfacer sus necesidades básicas y muchas veces el factor económico y la carencia de liquidez hacen imposible la compra de productos básicos en almacenes de grandes superficies.

¹² PALACIOS, Marco. *Colombia: país fragmentado, sociedad dividida: su historia*. Pág. 320.

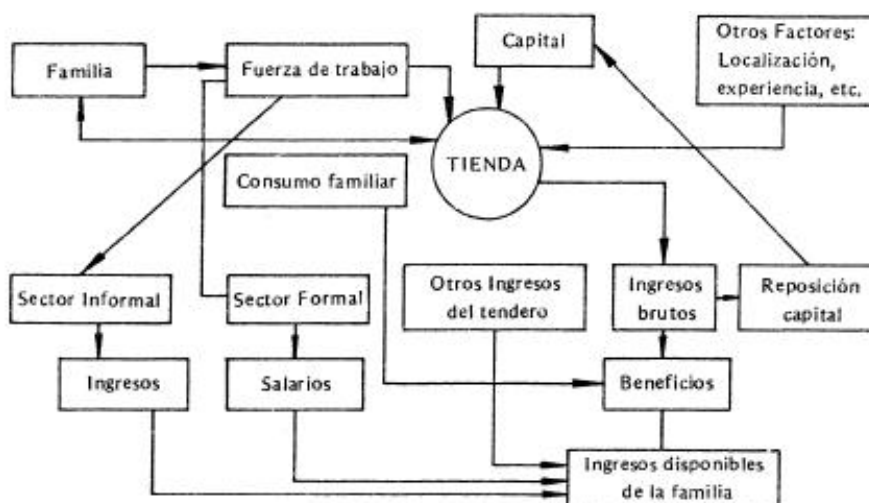
¹³ *Regreso a la Tienda de barrio* 04/06/2005. (Consultado el 01 de Septiembre de 2011). Disponible en: <http://www.diariooccidente.com.co>

¹⁴ *La batalla se agudiza*. Revista Dinero Edición No. 233 (Julio 8, 2005). 16 de Marzo de 2007.

Una de las estrategias de las tiendas es ofrecer productos de bajo costo, en presentaciones más pequeñas y en menor surtido. Hechos que conllevan al consumidor a recurrir a estos locales, pues es evidente que la relación costo-beneficio prima a la hora de seleccionar y adquirir los productos que ingresan y hacen parte de la canasta familiar.

Es necesario aclarar que “la tienda no pretende en general acumular capital, sino más bien, establecer un equilibrio o balance entre las necesidades de consumo inmediato en el hogar (canasta familiar) y el nivel de auto-utilización de fuerza de trabajo, especialmente del trabajo del tendero. Esto se constituye en el eje fundamental que le permite su sobrevivencia.”¹⁵ Esto se evidencia de una manera más sencilla en el esquema general de la organización de la unidad económica familiar.

Figura 1: Esquema General de la Organización de la Unidad Familiar



Fuente: Londoño, Santiago. La economía de la tienda de barrio: una explotación sobre la trilogía tienda - tendero – familia. Pg. 13.

Además, el esquema permite comprender que la tienda es una unidad económica de la cual obtiene beneficios la familia y que hace parte del comercio informal. Cabe mencionar que existen diferencias claras entre el comercio formal e informal, siendo las tiendas parte del comercio informal o también denominada economía informal. Para ello se consideran la circulación de capital y la procedencia del capital humano o fuerza de trabajo; por un lado, “la tienda de barrio está sujeta a un proceso de circulación de capital y a una forma de organización y funcionamiento diferentes. El comercio formal recurre al mercado externo e interno de trabajo. El comercio informal - las tiendas de barrio - recurren a un “mercado de

¹⁵ Londoño, Santiago. La economía de la tienda de barrio: una explotación sobre la trilogía tienda - tendero – familia. Pág. 13.

trabajo interno” en la medida en que se nutren en lo fundamental de trabajo familiar. Esto constituye el lazo que vincula a la familia- que ejerce la reproducción de la fuerza de trabajo- con el tendero-que ejerce el papel de administrador- y con la tienda- que se constituye en el agente de circulación de mercancías.”¹⁶. Elementos que también se perciben en el esquema general de la organización de la unidad económica familiar.

2.1.1.1 ¿Extinción de las Tiendas?

Se han hecho afirmaciones acerca de la extinción de las tiendas, pronosticando su salida del mercado, un censo del comercio encontró que “en las cuatro principales ciudades hay una por cada 164 habitantes. De esta forma, las tiendas siguen cubriendo a la mayoría de la población, mientras las grandes cadenas se concentran donde están los mayores ingresos y avanzan en alianzas estratégicas, ingresos de aliados internacionales y expansiones agresivas para vender mayores volúmenes”¹⁷. Por lo tanto, es muy difícil que se puedan extinguir y más aún cuando cuentan con el apoyo de FENALCO y otras entidades como la Fundación Carvajal en donde se trabaja para tener mayor eficiencia de la Red de Valor, se promueven relaciones de colaboración y confianza mutua , y se aplican estándares de calidad y mejores prácticas.

El Cocreador de Carrefour, George Chétochine afirma que "El problema que vemos en Colombia existe en cualquier parte del mundo. El pequeño tamaño del punto de venta de barrio está creciendo, porque la gente no quiere gastar más dinero para ir a un hipermercado y luego quedarse sin nada en el bolsillo durante una semana”¹⁸. Situación que introduce uno de los problemas presentes entre las grandes cadenas y tiendas de barrio, el cual puede culminar con una guerra de precios. Como solución a corto plazo las grandes superficies están buscando captar más clientes, “la apuesta es crear ambiciosas estrategias de crecimiento que incluyen la conquista de nuevos segmentos y cubrir las exigencias de un consumidor al que antes muy poco tomaban en cuenta. Las recientes aperturas muestran que un objetivo importante de las grandes cadenas es llegar a la clase media baja, que es el grueso de la población urbana”¹⁹. Consideración que puede

¹⁶ Londoño, Santiago. *La economía de la tienda de barrio: una explotación sobre la trilogía tienda - tendero – familia*. Pág. 11.

¹⁷ *Una tienda por cada 164 personas*. Fuente: El Tiempo. 23 de Marzo de 2007. Disponible en: <http://www.fenalcoatlantico.com.co>.

¹⁸ *Lucha a muerte entre los hipermercados y la tienda de barrio*. Diario El Colombiano. Abril 27 de 2007. disponible en : <http://www.elcolombiano.com.co>

¹⁹ *Cómo crecer donde todos crecen: El desafío de los nuevos comerciantes* (17.10.2006). Revista Zona logística. 29 de Mayo de 2007. Disponible en: <http://zona.magnumlogistics.com.co>.

fortalecer al tendero si se tiene en cuenta las raíces conservadoras en las costumbres del pueblo colombiano, en la solidaridad que se demuestran en situaciones precarias, y en el apoyo a lo nacional, pero no exime a las tiendas de barrio de ser arrasadas por los almacenes de cadena, pues las tiendas, encuentran su talón de Aquiles en las promociones de venta de los grandes hipermercados, haciendo en ocasiones más asequible el consumo de productos en dichos establecimientos, que en cualquier otro que presente iguales condiciones.

2.1.2 Las Tiendas como Canal de Distribución

En el caso de las tiendas de barrio, su canal de distribución es largo, como se ilustra a continuación:

Figura 2: Canal de Distribución Tiendas



Fuente: Distribución. Mayo 11 de 2007. Disponible en: www.marketinet.com

La teoría de los canales de distribución se ha enfocado en “diversos factores que influyen la estructura, el largo y ancho del canal. Estos factores incluyen la incertidumbre y la provisión de información; minimización de costos y economías de escala; y surtido y rutina de las transacciones”²⁰. Otros autores mencionan en su teoría los diversos escalones de los canales de distribución -allí las tiendas de barrio se ubican en los canales detallistas independientes-, en los que se encuentran:

²⁰ Anne T. Coughlan; Rajiv Lal. Retail Pricing: Does Channel Length Matter?. Pg. 20

Figura 3: Clasificación de los Canales de Distribución



Fuente: Gozategui, Bernardo Alfredo. *Dirección de ventas y canales de distribución*.

2.1.3 Modelo de Atención Integral de la Fundación Carvajal

Hace 30 años el fundador de la Fundación Carvajal, el señor Jaime Carvajal conociendo la dinámica de la economía identificó el autoempleo como una fuente importante de generación de ingresos de la comunidad. En ese momento las personas que poseían su pequeña unidad productiva, distinguida más adelante como microempresa, conocían el oficio pero desconocían la administración de la misma.

Es a partir de esta institución que se da un nivel de mayor importancia al desarrollo de actividades económicas independientes, teniendo en cuenta los sectores más vulnerados en la ciudad de Cali. La Fundación Carvajal ha sido la encargada de brindar respaldo a las microempresas del sector de Aguablanca y actualmente a otras microempresas en otros sectores, como por ejemplo el sector de ladera de la ciudad de Cali.

Para la Fundación el apoyo para el microempresario es fundamental, por tal razón creó un modelo donde se tuviera en cuenta el componente educativo, por eso se hizo lo necesario para desarrollar un modelo pedagógico que les enseñara de una manera sencilla los conceptos gerenciales para administrar.

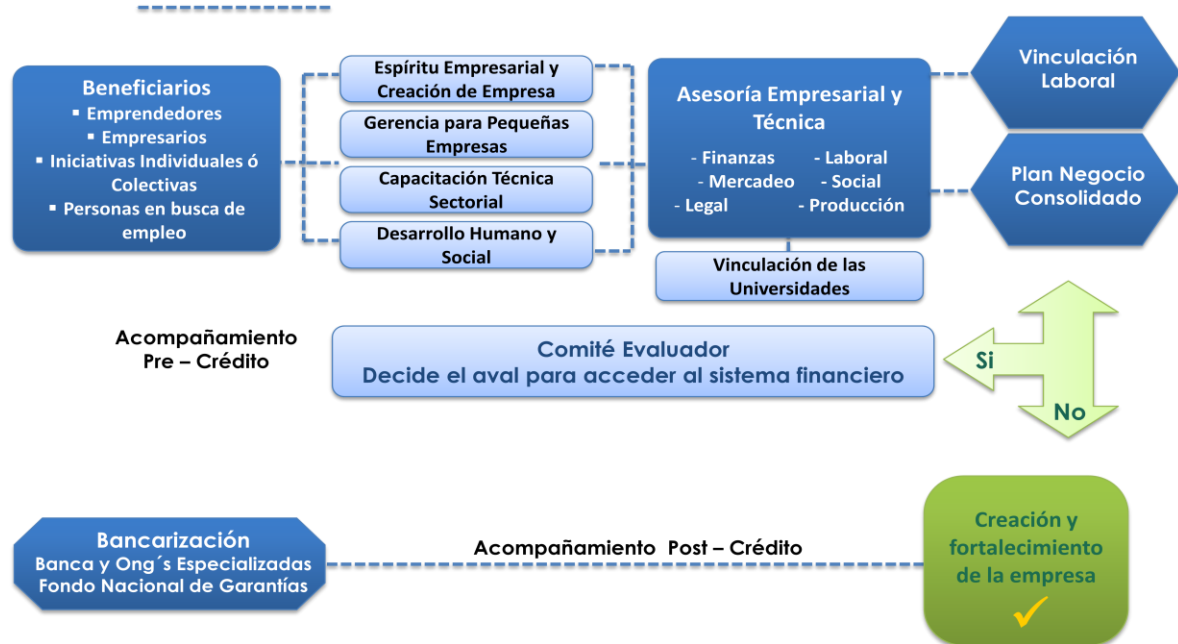
Peter F. Drucker²¹ en 1964 dijo: “el trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y, por lo tanto, su función básica es determinar qué actividades

²¹ DRUCKER P. F. *Managing for results*. Harper and row. New York, 1964.

deben ser realizadas (eficacia) que es la labor fundamental de los gerentes, y que se deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales”.

Con relación al Modelo de atención integral, se inicia el proceso de acompañamiento social y empresarial para ayudar a los microempresarios en su labor.

Figura 4: Modelo de Atención Integral de la Fundación Carvajal



Fuente: Fundación Carvajal 2010

En la figura 4 se puede observar el proceso de apoyo y servicio que realiza la Fundación Carvajal. El estudiante se encuentra en la sección de vinculación de las Universidades que es el momento en el cual la empresa ya está en funcionamiento y operando en la economía y se empieza aplicar la metodología impartida en el diplomado “Formación de Asesores para Mipymes” evaluando las diferentes áreas funcionales de una microempresa con respecto a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para realizar un plan de acción que permita aprovechar de la mejor manera y eficiente los recursos de ella.

2.1.4 Mipyme

El presente marco teórico también abordará el tema de las medianas empresas, pequeñas y microempresas en Colombia. Que de acuerdo al marco normativo actualmente en Colombia, la ley marco de las pequeñas y medianas empresas se encuentra representada por la Ley 590 del 2000, modificada por la Ley 905 del 2004, la cual tiene como objeto promover el desarrollo integral de las micro,

pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales. En ella se define a las medianas empresas, pequeñas y microempresas como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales de servicios, rural o urbana, que responda a tres (3) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

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

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes...”²²

3. Microempresa:

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

2.1.5 Proceso administrativo

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

2.1.6 Planeación

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. Russell Ackoff.²³

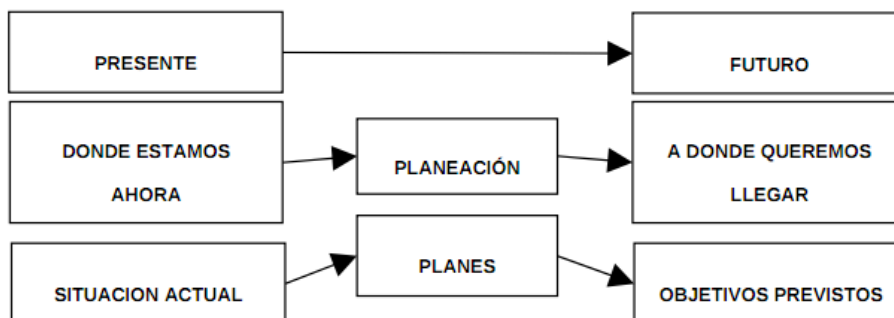
²² Ley 905 del 2004. Artículo 2.

²³ RUSSELL L. Ackoff. *Un concepto de planeación de empresa*. Editorial Limusa. 1 Ed. 1988

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Esta se constituye entonces en uno de los elementos principales de la administración en la teoría clásica propuesta por Luther Gulick.²⁴

A través del proceso de Planeación se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.

Figura 5: Estructura del proceso de Planeación



Fuente: Bernardo Ballesteros Díaz. *Planeación Estratégica*. 2007

Dentro de los planteamientos de autores clásicos y neo clásicos del proceso administrativo, se puede ilustrar el hecho de que todos coinciden en que la Planeación es un componente vital para el desarrollo de las actividades organizacionales y lo que define las funciones del administrador.

Figura 6: El proceso administrativo y sus funciones principales, según cada autor clásico o neoclásico

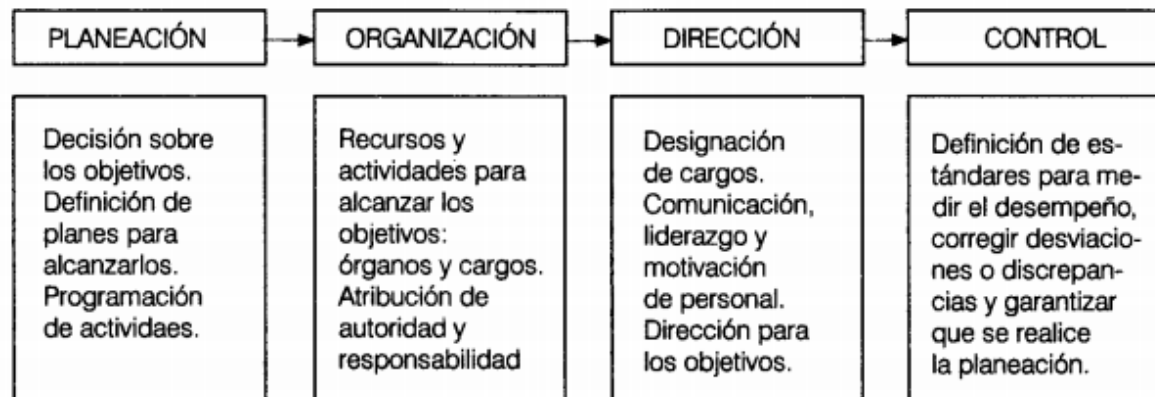
Fayol	Urwick	Gulick	Koontz y O'Donnell	Newman	Dale	Wadia	Miner
Prever Organizar Comandar Coordinar Controlar	Investigación Previsión Planeación Organización Coordinación Comando Control	Planeación Organización Administración de personal Dirección o comando Coordinación Información Apoyo	Planeación Organización Designación de personal Dirección Control	Organización Planeación Liderazgo Control	Planeación Organización Dirección Control	Planeación Organización Motivación Innovación Control	Planeación Organización Dirección Coordinación y control

Fuente: Bernardo Ballesteros Díaz. *Planeación Estratégica*. 2007

²⁴ GULICK Luther. *Papers on the Science of administration*, Columbia University, Institute of Public Administration, 1937, p.3

Las funciones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo. Cuando se consideran aisladamente, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas; por otro lado, cuando se consideran en su enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo, el cual está determinado por el conjunto de las funciones administrativas.²⁵

Figura 7: El proceso Administrativo



Fuente: Bernardo Ballesteros Díaz. *Planeación Estratégica*. 2007

2.1.7 Planeación estratégica

La planeación estratégica es la más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

La planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.²⁶

Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios. Sus principales características son:

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *“Introducción a la teoría General de la Administración”*. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986

²⁶ Leonard D Goosdtein-Timothy M. Nolan-J. William Pfeiffer. *Planeación Estratégica Aplicada*, Mc Graw-Hill, 2000.

- Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- Es definida por la cima de la organización (Presidente, director o gerente general) corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

Dado lo anterior, el propósito esencial de la Administración estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible para la organización en el largo plazo; diversos autores subrayan que la estrategia es el resultado de un proceso formal de Planeación.

2.1.8 Análisis externo o del entorno de la empresa

Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades pues no pueden ser controladas por la empresa.

El análisis externo facilita la identificación de las amenazas y oportunidades del medio y los problemas a afrontar; así se observan las incidencias, las tendencias y se obtiene la información necesaria para poder construir los posibles escenarios e identificar el nivel de competencia presente y potencial.

Figura 8: Amenazas y oportunidades del entorno

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Nuevos competidores	Nuevos mercados
Productos/servicios sustitutivos	Nuevas líneas de productos/mercados
Reducción de mercados	Diversificación de productos/servicios
Legislación restrictiva	Integración vertical
Presión competitiva	Integración horizontal
Ciclo del negocio vulnerable	Pocos competidores
Nuevas necesidades	Innovación tecnológica
Cambios demográficos	Crecimiento del mercado
Pocos proveedores	Productos/servicios adicionales
Competencia desleal	Nuevos clientes/usuarios

Fuente: Bernardo Ballesteros Díaz. *Planeación Estratégica*. 2007

El diagnóstico externo de la empresa facilita la construcción de la conocida matriz D.A.F.O., que pone de relieve los impactos, prioridades y carencias del sistema y permite enunciar estrategias en relación con el medio de tipo:

- Defensivo, al utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Adaptativo, para superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.
- Reactivo, al utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.
- Ofensivo, para reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Figura 9: Matriz DAFO y estrategias de la empresa

Situación Externa		
Situación Interna	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	Estrategia Defensiva	Estrategia Adaptativa
Fortalezas	Estrategia Reactiva	Estrategia Ofensiva

Fuente: Bernardo Ballesteros Díaz. Planeación Estratégica. 2007

2.1.9 Matriz DOFA

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias F y O se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.

Cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas. Cuando se ve enfrentada a amenazas graves, luchará por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades. Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, es posible que exista gran demanda de artefactos electrónicos para controlar la cantidad y la regulación de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero puede que cierto fabricante de repuestos para autos carezca de la tecnología necesaria para la producción de dichos aparatos (debilidades).

Como posibilidad de estrategia DO, se sugiere que se adquiera esta tecnología mediante la información de una empresa conjunta con una empresa competente en este campo. Otra opción de estrategia DO sería la contratación y adiestramiento del personal que posee las habilidades técnicas necesarias.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Esto no significa que una empresa grande deba siempre afrontar las amenazas del ambiente en forma frontal. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.

Figura 10: Matriz DOFA

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1.		1.
	2.		2.
	3.		3.
	4.		4.
	5.	Hacer lista	Hacer lista
	6.	de fortalezas	de debilidades
	7.		7.
	8.		8.
	9.		9.
	10.		10.
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	Usar las fortalezas	Minimizar debilidades
6.	6.	para aprovechar	aprovechando
7.	7.	oportunidades	oportunidades
8.	8.		
9.	9.		
10.	10.		
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	Usar fortalezas para	Minimizar las
5.	5.	evitar o reducir el	debilidades
6.	6.	impacto de las	y evitar
7.	7.	amenazas	amenazas
8.	8.		
9.	9.		
10.	10.		

Fuente: Albert S. Humphre²⁷

²⁷Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stamford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

2.1.10 Las cinco fuerzas de Porter

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.²⁸ La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

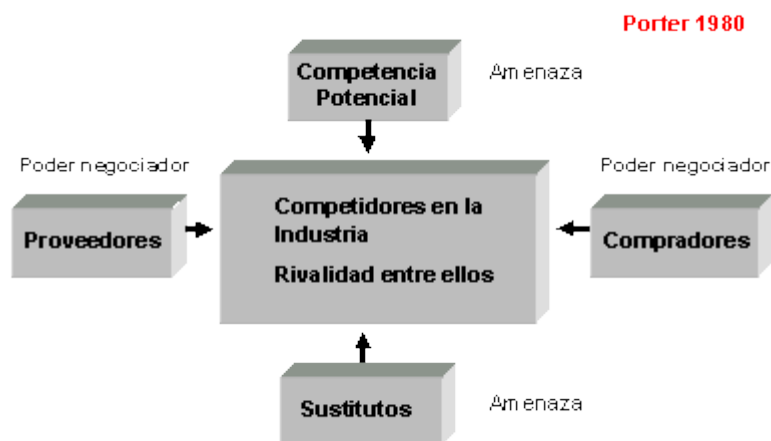
Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

²⁸ Las cinco fuerzas de Porter [consultado en internet el 15 de octubre de 2011] disponible en: <http://www.degrate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

Figura 11: Las cinco fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Asesoría: En un programa de desarrollo microempresarial, debe tener como principal objetivo el fortalecimiento de las unidades microempresariales, conservando su capacidad de generar empleo, mejorando su productividad y su situación en el mercado, haciendo las microempresas estables y dinámicas, con capacidad real de acumulación.²⁹

2.2.2 Microempresario: Según el Manual del Asesor de la Fundación Carvajal “El termino Microempresario sugiere la idea de que en una escala menor, se reproduce el rol del empresario. Se podría afirmar entonces, ateniéndonos solo a la dimensión cuantitativa, que él es un empresario de lo pequeño: compra pequeñas cantidades, su taller produce pequeñas cantidades, vende pequeñas cantidades y su participación individual en el todo económico es mínima.

Pero el agregado MICRO al termino EMPRESARIO no es simplemente medida de cantidad, pues lleva implícito que este individuo, para realizar su rol, enfrenta comúnmente condiciones adversas, que en el contexto social y económico lo imponen. Es un ACTOR SOCIAL que, vinculado a un sector económico muy importante (generador de empleo y valor), que entre otras cosas, está integrado al proceso general del país, pero que visto aisladamente está excluido, pues los

²⁹ FUNDACIÓN CARVAJAL, microempresa, Manual del Asesor, Programa de capacitación empresarial, Segunda edición, 2006, Pág. 12.

beneficios que recibe por su participación son mínimos en la mayoría de los casos.³⁰

2.2.3 Microempresa: Según el Manual del Asesor de la Fundación Carvajal se define como, “En la organización social, es la unidad económica de producción manufacturera, comercial, o de prestación de servicios que opera en menor escala”.³¹

2.2.4 El diagnóstico empresarial: El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.³²

2.2.5 Contabilidad: Surge como necesidad de llevar un control financiero de la empresa, pues esta proporciona suficiente material informativo sobre su desenvolvimiento económico y financiero, lo que permite tomar decisiones que llevan a un manejo óptimo del negocio.³³

2.2.6. Los estados financieros: Son los documentos que debe preparar un comerciante al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un periodo.³⁴

2.2.6.1 El balance general: Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la Empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.³⁵

Activos: comprende el conjunto de las cuentas (rubros) que representan los bienes y derechos, tangibles e intangibles de propiedad del ente económico, y que generan beneficios presentes o futuros. Se clasifican según su liquidez o

³⁰ *El Microempresario*, Manual del Asesor, Fundación Carvajal, Programa de capacitación empresarial, Segunda edición, 2006, Pág. 4.

³¹ *El Microempresario*, Manual del Asesor, Fundación Carvajal, óp. cit., Pág. 14

³² ROMAGNOLI, S. *Herramientas de Gestión: Diagnóstico empresarial* [Consultado 04 de Octubre 2011], disponible en internet: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

³³ GUDIÑO Emma Lucia, CORAL Lucy, Contabilidad 2000. *La contabilidad en la empresa*, Mc Graw Hill, Bogotá, 1991, Pág. 5.

³⁴ *Ibíd.*, Pág. 195

³⁵ GUDIÑO Emma Lucia, CORAL Lucy, óp. cit., Pág. 195

realización en Activos Corrientes, activos no corrientes y propiedad planta y equipo.³⁶

Pasivos: agrupa el conjunto de las cuentas que representan las obligaciones contraídas por el ente económico dentro de su actividad, pagaderas en dinero, bienes o servicios. Se clasifican según su orden de exigibilidad, o sea, los que se deben pagar primero, en: Pasivos corrientes (menos de un año), Pasivos no corrientes (más de un año), Pasivos estimados y provisiones para contingencias, Pasivos diferidos y otros pasivos.

Patrimonio: es el valor residual de comparar el activo menos el pasivo.³⁷

Para el inicio de la actividad de un ente económico se necesita de unos aportes iniciales de los socios que pueden ser en dinero o en especie, el cual constituirá las acciones o cuotas o apartes sociales. A estos aportes de los socios se les conoce con el nombre de capital social, que a la vez constituirá la única partida del patrimonio.³⁸

2.2.6.2 Estado de resultados: es un resumen de los ingresos y gastos de una entidad durante un periodo específico, como un mes o un año. También llamado estado de ganancias o estado de operaciones, dicho estado es como un video: presenta imágenes financieras y de las operaciones de una empresa a lo largo del ejercicio. El estado de resultados contiene uno de los datos más importantes respecto de una empresa: su utilidad neta, es decir, los ingresos menos los gastos. Si los gastos son mayores que los ingresos, se tiene una pérdida neta del ejercicio.³⁹

2.2.6.3 Indicadores financieros: son una técnica empleada en el análisis y diagnóstico financiero con el propósito de contribuir a evaluar el desempeño y 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 lo esperado o presupuestado por la empresa, para después compararse con los del sector o industria en los cuales opera la organización.⁴⁰

2.2.7 Misión: La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

³⁶ MONTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad control, valuación y revelaciones 2ª edición. Editado por Facultad de ciencias de la administración. Cali Colombia. 2005 p.49

³⁷ *Ibíd.*, p 54-56.

³⁸ *Ibíd.* p. 45

³⁹ HORNGREN, Charles T. Contabilidad. 5ª edición. Editado por Pearson Educación de México S.A. Juárez México. 2003 p. 17

⁴⁰ MONTAÑO OROZCO, Op. Cit., p. 349

- ¿Qué función(es) desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?
- ¿De qué manera trata de desempeñar la (las) función(es)?
- ¿Por qué existe esta organización?

2.2.8 Visión: la visión es uno de los papeles centrales del líder y se refiere al estado futuro deseado, es decir, la aspiración de la organización, bajo la cual se recogen el resto de objetivos, estableciendo un propósito para el largo plazo.

El éxito de la visión dependerá de que se lleve a cabo la estrategia de la empresa y aunque no puede ser medida por un indicador específico, proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. Uno de los objetivos que se deben tener en cuenta en el momento de desarrollar la visión es que debe ser fácilmente recordada; en algunos casos para lograrlo se incluye en su presentación un diagrama, imagen o símbolo; que represente su contenido general.⁴¹

Objetivos: Es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.⁴²

Plan: Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar los objetivos o aspiraciones.⁴³

Toma decisiones: Es la función mediante la cual se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.⁴⁴

Previsión: Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.⁴⁵

⁴¹ I. evitt, T. (1960, July-August). *Marketing myopia*. Harvard Business Review, pp. 45-56. Reimpreso en Harvard Business Review, (1975, September-October), p. 26-28

⁴² *La Planeación* [Consultado 04 de Octubre 2011], disponible en internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>

⁴³ *Ibíd.*

⁴⁴ *La Planeación* [Consultado 04 de Octubre 2011], disponible en internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>

⁴⁵ *Ibíd.*

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Distrito de Aguablanca

El proceso de asesoría que se llevó a cabo en el presente proyecto de investigación, se enmarca en el sector del Distrito de Aguablanca el cual está conformado por la comuna 13, 14, y 15 al oriente de la ciudad Santiago de Cali. En este sector de la ciudad habitan alrededor de 522.680 personas que representan alrededor de la cuarta parte de los habitantes de la ciudad. El poblamiento del Distrito de Aguablanca (desde 1950 se había previsto la posible incorporación del área, en un 20% de su extensión, para fines residenciales, y el resto para fines agrícolas) se empezó a presentar a fines de los años setenta, pero fue en los años ochenta en que se dio su expansión y consolidación, lo que representó el amplio y grande proceso de urbanización no formal ni planificada de Cali. La población provino cerca del 67% de fuera de la ciudad de inmigraciones de otros departamentos (en buena parte del Choco, Cauca y Nariño) y otras ciudades del Valle; el 33% restante de movimientos intraurbanos, personas que residían en otros barrios y sectores de Cali.⁴⁶ Esta expansión no planificada le ha generado grandes problemas a sus habitantes, como grandes niveles de violencia, accidentalidad, falta de centros educativos, hospitalarios, recreacionales, inseguridad, ausencia del estado extrema pobreza y una estigmatización que le cierra en muchas ocasiones las oportunidades a la población.

Esta zona se caracteriza por estar en una difícil situación económica ya que la mayoría de sus barrios están ubicados en el estrato bajo-bajo, con altos índices de desempleo de los rangos más altos en la ciudad y el ingreso promedio por familia es el menor de la ciudad.⁴⁷ Además es una de las zonas con condiciones de vida más difíciles dado el alto número de mortalidad a causa de homicidios, accidentes de tránsito suicidios.

De las actividades comerciales que se realizan en la zona, el 22% de ellas pertenecen a las tiendas, pequeños negocios que son objeto de estudio en el presente trabajo de investigación, en el cual se reflejarán las respectivas asesorías de fortalecimiento empresarial realizadas a cuatro tiendas del Distrito de Aguablanca en los barrios Yira Castro, El Vergel y Ulpiano Lloreda (pertenecientes a la comuna 13) y el barrio Marroquin II, perteneciente a la comuna 14.

⁴⁶ Consejo ambiental de Cali, [Consultado 28 de Septiembre 2011], disponible en internet: <http://consejoambiental.wordpress.com/comuna-13/>

⁴⁷ Plan de desarrollo económico comuna trece [Consultado 28 de Septiembre 2011], disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/planeacion/planterritorial/com13.pdf>

Figura 12: Mapa de Cali – Distrito de Aguablanca



Fuente: Fundación Carvajal, 2011.

2.3.2. Comuna 13

La Comuna 13 constituye con las Comunas 14 y 15 el Distrito de Aguablanca, el cual comprende un área bruta de 134 hectáreas; de las cuales 35.4% pertenecen a esta comuna con un 35.6% de desarrollo en la misma, se encuentra dividida en 15 barrios y 7 sectores, con cerca de 33.587 viviendas, concentra una población aproximada de 187.588 habitantes.

En la Comuna 13 predomina gente de muy bajos ingresos que paulatinamente se han vinculado a las actividades económicas de la ciudad mejorando sus condiciones de vida. En 1995 de las 910 manzanas con vivienda existente 153 se ubican en estrato uno, 575 en estrato dos y 182 en el estrato tres.⁴⁸

Localización y límites:

La Comuna 13 está localizada en el denominado Distrito de Aguablanca, al sur oriente de la Ciudad de Santiago de Cali, limita por el Oriente con la Comuna 14. Por el Norte con el área de expansión de la Poligonal E, por el Suroriente con la

⁴⁸ *Historia de la Comuna trece* [Consultado 30 de Septiembre 2011], disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=1579&Buscar=HISTORIA%20DE%20LA%20COMUNA%2013&Tipo=A&P> or=

Comuna 15, por el Sur con la Comuna 16 y por el Occidente con la Comuna 11 y 12.

Los barrios y sectores que componen la comuna son: Ulpiano Lloreda I, Ulpiano Lloreda II, El Vergel, Poblado I, Poblado II, Los Comuneros II, Ricardo Balcazar, Omar Torrijos, El Diamante, Carlos Lleras Restrepo, Villa del Lago, Los Robles, Rodrigo Lara Bonilla, Charco Azul, Villablanca, Calipso I, Calipso II, Calipso III, Yira Castro, Lleras Cinta Larga, Marroquin III, Lago I, Lago II, Sector Laguna del Pondaje, El Pondaje, Sector Asprocical, Rodrigo Lara Bonilla Sector La Paz, El Laguito, Villacristina, Nuevo Horizonte, Calipso V, El Viviero, Urbanización Sorento II, y los asentamientos subnormales Virgilio Barco, Belisario Betancourt, La Florida, Jazmincito, Cinta Villegas y Cinta Los Robles.

2.3.2.1 Barrio Yira Castro

El barrio Yira Castro no cuenta con una sede comunal propia; su aspecto físico - urbanístico se encuentra desarrollado, sus vías están pavimentadas y algunas en mal estado; no tiene amoblamiento comunitario, ni puesto de salud, no hay escuelas públicas, ni zonas verdes o recreativas, la única zona verde recreativa la maneja la Corporación para la Recreación Popular.⁴⁹ Actualmente el problema del embotellamiento que presentaba el barrio ha sido parcialmente solucionado gracias a las modificaciones y remodelaciones realizadas a la Troncal de Aguablanca.

Figura 13: Barrio Yira Castro. Comuna 13



Fuente: <http://wikimapia.org/19414044/es/Barrio-Yira-Castro>

2.3.2.2 Barrio Ulpiano Lloreda II

Este barrio tiene sede comunal compartida con Ulpiano Lloreda I, pero por su lejanía hace que sus dignatarios busquen otros sitios de reunión; sus vías se encuentran pavimentadas en su gran mayoría. Su movilidad se hace a través de la

⁴⁹ *Historia del barrio Yira Castro* [Consultado el 30 de septiembre de 2011] disponible en internet en: <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=5987&Buscar=HISTORIA%20YIRA%20CASTRO&Tipo=A&Por=>

Avenida Ciudad de Cali, la Autopista Sur Oriental y la Autopista Simón Bolívar. Carece de zonas verdes, pero como sus vías son amplias, sus andenes se encuentran arborizados. El amoblamiento comunitario es deficiente; el puesto de salud y las zonas verdes son compartidos con Ulpiano Lloreda I.⁵⁰

2.3.2.3 Barrio el Vergel

Posee una sede comunal en un estado deplorable; tiene un centro de desarrollo comunitario en buenas condiciones; las vías están en su mayoría pavimentadas y en buen estado; no tiene zonas verdes, deportivas, ni recreativas; la movilidad de sus habitantes es atendida a través de la carrera 29 en los límites de la comuna 15, o a través del barrio el Diamante para salir a la autopista Simón Bolívar; el barrio está catalogado como uno de los barrios con más índice de inseguridad en la comuna 13.⁵¹

2.3.3 Comuna 14

La comuna nace de la necesidad de vivienda en el año 1.979, toman la iniciativa cinco personas entre ellos el Sr. LUIS ALBERTO MARROQUÍN, BENJAMIN ORTEGA. El Sr. Marroquín inicia las reuniones en el barrio Unión de Vivienda Popular.

Se acercaban elecciones y la comunidad menos favorecida necesitaba vivienda, no querían solucionar el problema invadiendo sino de una manera formal; por lo que toman fuerza las reuniones con un gran número de destechados.

Las reuniones se realizaban cada 15 días, debían tener un ahorro en una cuenta bancaria a nombre del Sr. Marroquín, para poder negociar los terrenos, las reuniones se hacían en “La Hacienda el Muro” y en “El Palo de Mango”.

Los terratenientes la mayoría eran extranjeros que explotaban la tierra en el ámbito agrícola en cultivos de arroz, maíz, frijol, soya y millo. Los señores Hernando Moricniso y Luís Magaña optaron por vender a causa de los fuertes veranos.

Los primeros adjudicatarios eran nativos de Santiago de Cali a medida que el programa fue tomando mayor credibilidad fueron llegando personas de otros departamentos tales como Cauca y Nariño debido a los terremotos que azoto a estos.

⁵⁰ Historia del barrio Ulpiano Lloreda II [Consultado el 30 de septiembre de 2011] disponible en internet en : <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=5984>

⁵¹ Historia del barrio El Vergel [Consultado el 30 de septiembre de 2011] disponible en internet en : <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=5968&Buscar=HISTORIA%20EL%20VERGEL&Tipo=A&Por=>

La costa Pacífica obligada por el maremoto y los campesinos inmigrantes del Norte del Valle del Cauca. En 1981 se hace entrega de los primeros lotes. La mayoría de los barrios tiene un trazado vial acorde con las necesidades futuristas con la ayuda de Planeación Municipal figurando inicialmente zonas recreativas, zonas verdes, zonas comunitarias y zonas industriales, luego fueron también loteadas. Los lotes tenían 7 Mts. por 15 Mts. de fondo por un valor \$15.000 con una cuota inicial de \$7.500 pesos y el resto lo pagaban en 10 meses.

Los terrenos carecían de servicios públicos, los primeros habitantes satisfacían sus necesidades de agua potable transportándola en vasijas al hombro desde el control de la Azul Plateada, algunos hicieron de esta necesidad un negocio vendiendo los 5 galones de agua a \$ 20 pesos, fue entonces cuando la comunidad se unió y trajo el agua con mangueras naciendo así las pilas comunitarias. El transporte se hacía en camperos los primeros buses fue de la empresa Azul Plateada.

La energía era suplida por velas, nuevamente se reúnen e improvisan el alumbrado público. La seguridad la prestaba la misma comunidad, a la persona que la sorprendían robando la amarraban a un palo y le daban garrote. El instituto de Crédito Territorial por intermedio de entidades como intervenidas se apersonaron de estos programas haciendo creer a la comunidad que se les escrituraría los lotes sin hacerse realidad este proceso. Con la intervención de algunos políticos a cambio de votos la Comuna empezó a tener desarrollo en todos los servicios públicos.

El Concejo emana los primeros Acuerdos de la creación de algunos barrios, con la asesoría de funcionarios de la secretaría de Desarrollo Comunitario Municipal y Departamental se crean las pro Juntas y Juntas de Acción Comunal.

Con la participación del Gobierno Municipal, Departamental y Nacional, ONG nacionales y extranjeros, políticos y la comunidad en general se ha conseguido el desarrollo en que se encuentra hasta la fecha la Comuna.

Según el acuerdo 15 de agosto de 1988: “Por el cual se divide el territorio municipal en comunas y corregimientos, se dictan normas marco que regula su funcionamiento y se expiden otras disposiciones”, se determinan como comuna y corregimiento “los sectores territoriales en que se divide el municipio para una mejor administración y prestación de los servicios a cargo del Municipio”.

Cuenta con una población de 164.509 habitantes (Cali en cifras 2.004). Su población pertenece a los estratos socioeconómicos 1 y 2, con 27.684 viviendas localizadas en 444.34 hectáreas desarrolladas.⁵²

⁵² *Historia De La Comuna Catorce* [consultado el 30 de septiembre de 2011] disponible en internet en: <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=1580&Buscar=HISTORIA%20DE%20LA%20COMUNA%2014&Tipo=A&Por=>

La comuna 14 está construida sobre terrenos que pertenecía a varias haciendas (La Casona) y eran dedicados a la agricultura y a la ganadería.

En algunos sectores, se realizaron urbanizaciones piratas, para las cuales no hubo un diseño urbanístico, lo que significó insuficiencia en planeación urbana y en la dotación de servicios públicos. Un 90% ha sido urbanizaciones ilegales, sin ningún tipo de cesión ni dotación de servicios públicos, la excepción es la urbanización Puerta del Sol, que se desarrollo como un programa de vivienda de interés social, cumpliendo con todos los requisitos de cesión de vías y zonas verdes y con la dotación de la infraestructura básica de servicios públicos.

También hace parte del sistema de abastecimiento de agua la estación “Puerto Mallarino”, que abastece en el río Cauca y debe surtir de agua potable al 100% de la población.

Localización y límites:

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, al Occidente con la Comuna 13.

La Comuna 14 está localizada en el denominado “Distrito de Aguablanca”, al Oriente de la ciudad de Cali, contigua al área rural del Corregimiento de Navarro y el área de expansión “poligonal E” ocupa un área total de 457.85 Has, de las cuales 448 están utilizadas.

2.3.3.1 Barrio Marroquin II

Este barrio cuenta con un Poli Activo donde se reúne la junta de acción comunal y se realizan diferentes tipos de actividades comunitarias; tiene zonas verdes en regular estado; sus vías se encuentran pavimentadas y son transitables en su gran mayoría, la movilidad de sus habitantes se hace a través de la avenida Ciudad de Cali, y la calle 72 U; en lo cultural se destaca este barrio con las sedes de la Casa Cultural del Chontaduro.⁵³

⁵³ *Historia del barrio Marroquin II* [consultado el 30 de septiembre de 2011] disponible en internet en: <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=5979&Buscar=HISTORIA%20DEL%20BARRIO%20MARROQUIN%20II&Tipo=A&Por=>

3. RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 Tienda Mixta Mary Nelly



Ilustración 1: Tienda Mixta Mary Nelly

3.1.1.1 Datos generales:

RAZON SOCIAL	Tienda Mixta Mary Nelly
NOMBRE DE LA EMPRESARIA	Mary Nelly Mejía Saavedra
ACTIVIDAD ECONOMICA	Comercialización de productos de la canasta familiar como granos, abarrotes y víveres, así como también productos misceláneos.
SECTOR	Comercio.
DIRECCIÓN COMERCIAL	Diagonal 28 D3 # T72F1-52
BARRIO DEL NEGOCIO	Yira Castro
COMUNA	13
TELEFONO	311 802 5384
ANTIGÜEDAD EMPRESA	5 meses
FECHA CONSTITUCION	abril de 2011

Reseña histórica. La tienda surge como una idea de negocio apropiada para el tipo de vivienda a la cual su propietaria se trasladaría a vivir, ya que anteriormente ella laboraba de manera independiente comercializando ropa y accesorios en su anterior vivienda en el barrio Puertas del Sol, actividad que no le arrojó los resultados que esperaba motivándola a desistir de dicho negocio y emprender uno nuevo adecuado al entorno y sus necesidades. Es así como decide salir de dicha mercancía y dar inicio a un nuevo negocio en el cual se apreciaran entradas diarias de dinero y que se pudiera ubicar en su nueva residencia en el barrio Yira Castro. Así pues, se da inicio a la Tienda en el garaje de su actual residencia con un capital de \$1.086.000, dos vitrinas procedentes del negocio anterior, una base de metal y dos estanterías para surtido, posteriormente logró adquirir una vitrina enfriadora vertical con una empresa de bebidas gaseosas.

Perfil de la empresaria. La propietaria y administradora del negocio es la Señora Mary Nelly Mejía Saavedra, ama de casa de 31 años y madre de tres hijos, es una mujer carismática, creativa, organizada, emprendedora y con muchas ganas de salir adelante; es la persona encargada de todo lo concerniente a su hogar y del manejo de todas las áreas de su empresa. La Señora Mary Nelly se mostró bastante receptiva con las asesorías empresariales ya que fue consciente de la importancia del conocimiento y ejecución de los temas que en estas se trataron para así fortalecer su negocio. (Anexo 10)

3.1.1.2 Diagnóstico del área de costos

De acuerdo al diagnóstico se encontró que:

- En la tienda nunca se ha realizado un estudio de costos, aunque la empresaria conoce el valor de las ventas que realiza, no calcula su margen de contribución y tampoco ha analizado a ciencia cierta qué gastos y costos salen de este negocio.
- No tiene un concepto acerca de costos fijos, ni variables, hay total desconocimiento sobre el punto de equilibrio en ventas al que se debe llegar para lograr cubrir todos estos gastos y costos de funcionamiento.

Hasta el momento la tienda soporta solamente los costos de la mercancía que se compra para la venta y son muy pocos los gastos que soporta a nivel personal y familiar pues su propietaria ha estado empeñada en hacer crecer el negocio y no hacer uso de los ingresos provenientes de ésta para suplir ciertas necesidades, hasta no obtener mejores resultados y recuperar las inversiones realizadas, pues las ventas aún no alcanzan lo que ella espera.

Cuadro 1: Resumen Estado Inicial del Área de Costos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se tiene certeza de los productos vendidos a diario y del valor de las ventas cada día	No conocer el margen de contribución de la tienda
Se conoce claramente el precio de compra de cada producto	No conocer su punto de equilibrio
Se exige factura en cada compra realizada	No conocer la utilidad actual que arroja el negocio
	Nivel de ventas bajo

Después de haber obtenido la información preliminar sobre el conocimiento en esta área, por parte de la empresaria, se procedió a desarrollar la metodología expuesta por la fundación Carvajal en la obtención y análisis de datos de costos para proceder a analizar el estado actual de la empresa respecto a este tema.

Costos fijos y gastos de administración:

Se realiza un estimado de los costos y gastos mensuales incurridos en Tienda Mixta Mary Nelly, y se encuentra que los gastos que representan mayor ponderación son los correspondientes al sueldo de la empresaria cuyo valor es \$95.500, no existen costos fijos a cargo ya que la empresa no cuenta con empleados, todos los gastos aquí consignados corresponden a erogaciones directas de la parte administrativa.

Cuadro 2: Costos fijos y Gastos administrativos Tienda Mixta Mary Nelly
Del 31 de julio al 30 de agosto de 2011

SUELDO EMPRESARIA

CONCEPTO	VALOR
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 30.000
OTROS	\$ 60.000
CUOTA COOPERATIVA	\$ 15.500
TOTAL SUELDO	\$ 95.500

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDO EMPRESARIO	\$ 95.500
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.600
EMPAQUES	\$ 5.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 108.100
TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 108.100

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Costos variables y Margen de Contribución

Se identificó el margen de contribución para cada uno de los 20 productos que tienen la mayor rotación en el negocio (**Anexo 3**), obteniendo de esta manera el margen de contribución total promedio de la empresa y se determinó que trabaja con un margen del 20,21% y un costo variable de 79,79%. El margen de contribución presentado se considera normal para una tienda, ya que éste debe oscilar entre 15 y 20% aproximadamente.⁵⁴

Cuadro 3: Margen de Contribución Promedio de la Tienda

352.61%	÷	10	=	35.26%
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		MAYORES O IGUALES AL		PROMEDIO
35.26%	+	187.02%	=	222.28%
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL
222.28%	÷	11	=	20.21%
TOTAL MARGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Promedio de ventas

Con base en la información suministrada por la empresaria, del promedio de ventas de los pocos meses que lleva funcionando el negocio se elaboró un estimado que se presenta a continuación:

Cuadro 4: Promedio de Ventas Mensuales

VENTAS SEMANALES							
	L	M	M	J	V	S	D
ALTO				1		1	
MEDIO	1				1		
BAJO		1	1				1
2		X					
DÍAS ALTOS							
2		X					
DÍAS MEDIOS							
3		X					
DÍAS BAJOS							
TOTAL VENTAS SEMANAL							
							\$ 205.000
DÍA							\$ 29.286
MES							\$ 878.571

Fuente: Jenniffer Valencia L.

⁵⁴ Margen de contribución estándar observado por la Fundación Carvajal en las tiendas de barrio a través de la ejecución de su programa de microempresas en el municipio de Santiago de Cali desde el año 1.982.

Estudio de Costos

Cuadro 5: Estudio de Costos

TIENDA MIXTA MARY NELLY
ESTADO DE RESULTADOS POR EL ESTUDIO DE COSTOS
DEL 31 DE JULIO AL 30 DE AGOSTO DE 2011

INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
Comercio al por mayor y al por menor		\$ 878.571	
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ 0	
TOTAL INGRESOS NETOS		\$ 878.571	100%
(-) COSTOS DE VENTAS		\$ 701.038	79.8%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 177.533	20.2%
(-) GASTOS			
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON			
Personal	\$ 95.500		
Depreciaciones	\$ 7.600	\$ 103.100	
OPERACIONALES DE VENTAS			
Diversos	\$ 5.000	\$ 5.000	
= TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS		\$ 108.100	12.3%
UTILIDAD		69.433	7.9%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Al realizar el estado de resultados por el estudio de costos se puede observar que con el actual nivel de ventas, la Tienda Mixta Mary Nelly está cubriendo sus costos y gastos, obteniendo así una utilidad satisfactoria para la empresaria que podría utilizarse para incrementar el capital de la microempresa.

Cuadro 6: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 534.963
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 17.832

Con base en el resultado del estudio de costos, se realizó el cálculo del punto de equilibrio en ventas tanto diario como mensual, con el cual se cubrirían el total de costos y gastos actuales del negocio y de la empresaria, dando como resultado unas ventas diarias de \$17.832 y mensuales de \$534.963. Al observar las ventas actuales del negocio podemos ver que Tienda Mixta Mary Nelly supera el tope de ventas diarias y mensuales que arroja el punto de equilibrio, por lo tanto se están cumpliendo con las expectativas de generación de utilidades y crecimiento empresarial.

3.1.1.3 Diagnóstico del área contable y financiera

La empresaria realiza apuntes de cada venta, especificando el valor y el producto vendido, hecho que le permite conocer sus ventas diarias pero que en un

momento determinado de incremento de ventas no podría seguir realizando, pues no tendría ni tiempo ni memoria para continuar con este procedimiento. También lleva registros rudimentarios para controlar las cuentas por cobrar de sus clientes, mediante la anotación en un cuaderno, en donde se describe al detalle cada rubro pendiente de cobro, aunque es poca la cartera que maneja.

La propietaria no conoce cuánto capital de trabajo posee en la actualidad y desconoce cómo se realiza un inventario tanto de activos fijos como de mercancía. Así mismo tiene desconocimiento de los estados financieros existentes y su interpretación.

La empresaria no conoce la capacidad financiera de su negocio, ni las razones utilizadas en esta área para medir la actividad, el endeudamiento, la rentabilidad y la liquidez de la tienda.

Cuadro 7: Resumen Estado Inicial del Área Contable-Financiera

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se registra cada venta realizada	No realiza inventarios de activos fijos ni de mercancías
Existe organización y orden en los apuntes de las ventas y compras realizadas	Nunca ha elaborado un balance general inicial ni final
Los productos de consumo para el hogar son controlados al igual que el dinero que se obtiene para aspectos familiares y personales	No elabora estados de resultados
	Nunca se ha realizado un análisis financiero del negocio
Se registran las cuentas por cobrar	El sistema contable utilizado es rudimentario y consume mucho tiempo
La mayoría de las ventas son de contado	No se tiene en cuenta el desgaste de los activos fijos

Cuadro 8: Balance General Inicial Tienda Mixta Mary Nelly

TIENDA MIXTA MARY NELLY
BALANCE GENERAL INICIAL
A 06 DE OCTUBRE DE 2011

ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$29.450	0,96%			
CUENTA POR COBRAR A CLIENTE	\$120.650	3,92%			
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$1.924.793	62,50%	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,0%
OTRAS INVERSIONES (RTA)	\$93.000	3,02%			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$2.167.893	70,39%	PASIVOS NO CORRIENTES		
ACTIVOS NO CORRIENTES			TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0,0%
ACTIVOS FIJOS			TOTAL PASIVOS	\$0	0,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$912.000	100,00%	PATRIMONIO		
DEPRECIACIÓN			CAPITAL	\$ 1.750.000	56,82%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$912.000	100,00%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 1.329.893	43,18%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$912.000	29,61%	UTILIDADES DEL PERIODO	0	0,00%
			TOTAL PATRIMONIO	\$3.079.893	100,00%
TOTAL ACTIVOS	\$3.079.893	100,00%	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 3.079.893	100,00%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

A la fecha de realización del Balance se encontró efectivo en caja 29.450 pesos. Las cuentas por cobrar corresponden \$120.650 y equivalen al 3,92% del total de activos corrientes, las cuentas por cobrar se recuperan quincenalmente, no existe mucho retraso en los pagos ya que los clientes a quienes se les concede el crédito cancelan la deuda y empiezan otra. La cantidad y el valor de los inventarios son altos, debido a la naturaleza del negocio, por lo cual registró un monto inicial de \$1.924.793, para un total de activos corrientes de \$2.167.893.

Del total de activos cuyo valor es \$3.079.893, los activos fijos constituyen el 29,61%; dichos activos están representados en 3 vitrinas, 2 estantes, una base metálica o repisa, cada uno de estos activos en muy buen estado y funcionando en un 100%. No existen activos fijos ociosos, la inversión que se tiene en activos fijos es adecuada para el tipo de actividad que maneja Tienda Mixta Mary Nelly.

En cuanto a los pasivos su valor es cero, debido a que la tienda no cuenta con ninguna deuda.

El patrimonio está compuesto por 3 vitrinas, 2 estanterías y 1 repisa metálica con lo cual inicio la tienda, algunos de éstos enseres producto de su negocio anterior, otros fueron adquiridos al iniciar actividades y un monto en inventarios de \$838.000 para un total de capital inicial de \$1.750.000. Sus utilidades acumuladas hasta la fecha de realización del balance son de \$1.329.893, la acumulación de las utilidades a través de los meses ha sido escalonada, lo cual deja en evidencia la evolución que está presentando la tienda desde su fecha de constitución.

Cuadro 9: Balance General Comparativo Tienda Mixta Mary Nelly

	06-oct-11	05-nov-11	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 29.450	\$ 94.400	220,5%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 120.650	\$ 62.800	-47,9%
INVENTARIOS	\$ 1.924.793	\$ 2.145.323	11,5%
OTROS	\$ 93.000	\$ 108.500	16,7%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.167.893	\$ 2.411.023	11,2%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0	\$ 0	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 912.000	\$ 1.907.000	109,1%
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 15.892	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 912.000	\$ 1.891.108	107,4%
OTROS ACTIVOS	\$ 0	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.079.893	\$ 4.302.131	39,7%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS	\$ 0	\$ 0	
CAPITAL	\$ 1.750.000	\$ 2.745.000	56,9%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 1.329.893	\$ 1.329.893	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 227.238	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.079.893	\$ 4.302.131	39,7%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 3.079.893	\$ 4.302.131	39,7%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

En este nuevo periodo se puede observar un incremento en caja de 220,5% con respecto al periodo anterior debido a un incremento en las ventas a causa de la temporada escolar y la inclusión de nuevos productos de papelería y mecatro, también se tiene que las cuentas por cobrar tuvieron un decrecimiento del -47,9% esto debido a que a la fecha de realización del balance general final ya se habían recogido el saldo de algunos clientes.

La cuenta de inventarios varia en un 11,5% esto se debe a la inclusión de nuevos productos, ya que se pretende ofrecer más variedad, entre estos nuevos productos están las carnes frías, lácteos, cacharrería, mecato, papelería y productos de la canasta familiar.

Los activos fijos presentan una variación de 107,4% correspondientes a la adquisición de nuevos muebles: un exhibidor de mecato, una nevera, una mesa y una escalera metálica.

En el pasivo no hubo cambios con respecto al balance inicial, ya que la tendera no adquirió ninguna deuda.

El patrimonio ha tenido una variación del 39,7%, este incremento se dio por la utilidad del periodo que fue positiva, ya que se obtuvieron ganancias por \$227.238.

Cuadro 10: Estado de Resultados Comparativo

	ESTADO DE RESULTADOS POR EL ESTUDIO DE COSTOS (Del 31 de julio al 30 de agosto de 2011)	ESTADO DE RESULTADOS (Del 6 de octubre al 5 de noviembre de 2011)	CAMBIOS EN \$	CAMBIOS EN %
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
Comercio al por mayor y al por menor	\$ 878.571	\$909.600	\$31.029	4%
(-) COSTOS DE VENTAS	\$ 701.038	\$532.470	-\$168.568	-24%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 177.533	\$ 377.130	\$199.597	112%
(-) GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	\$ 108.100	\$149.892	\$41.792	39%
UTILIDAD	\$69.433	\$227.238	\$157.805	227%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Al realizar el análisis horizontal a los estados de resultados entre los dos periodos se pueden identificar las siguientes diferencias. Las ventas tuvieron una variación del 4% equivalente a \$31.029. Estas ventas se han incrementado luego de las asesorías, gracias a la cercanía con la temporada navideña y a la utilización de estrategias de ventas y mercadeo que se han realizado desde el proceso de asesoría empresarial.

Aunque se evidenció un incremento en ventas entre los dos periodos referenciados, sus costos variables se redujeron en un 24%, es decir disminuyeron en \$168.568, de tal modo que su costo variable pasó de 79,8% a 59%, el margen de contribución para la microempresa se incremento en 20,8%.

Los costos y gastos de administración y ventas aumentaron en 39%, y debido al incremento en ventas en este periodo la utilidad operacional refleja una variación del 227% equivalente a \$157.805 más que en el periodo anterior.

Cuadro 11: Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS		
	INICIALES	FINALES
LIQUIDEZ CORRIENTE		
PRUEBA DE FUEGO		
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0,0%	0,00%
RAZON DE AUTONOMIA	100,0%	100,00%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	7,9%	24,98%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	2,3%	5,28%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	2,3%	5,28%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		22%
ROTACION DE MERCANCIAS		115
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.167.893	\$ 2.411.023

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Las razones financieras han tenido una importante variación con respecto al período inicial; como la empresa no tuvo pasivos, las razones de liquidez corriente y prueba de fuego no presentan índices, así mismo la razón de endeudamiento no presenta ningún cambio, sigue siendo 0% por ende la razón de autonomía se mantiene en 100%, es decir que el total de la inversión de la microempresa ha sido financiada totalmente por la empresaria en ambos períodos.

Tanto la rentabilidad de las ventas como la de los activos y del patrimonio presentaron variaciones positivas, esto gracias al incremento en el nivel en ventas y por consiguiente a las utilidades obtenidas.

La rotación de cuentas por cobrar se estableció en 22 días es decir estas cuentas tardan 22 días para convertirse en efectivo, cabe anotar que existen clientes que cancelan sus deudas en menos tiempo. Por lo tanto se puede decir que las ventas en esta microempresa son de contado o que los plazos que se otorgan son cortos.

La rotación del inventario determina en 115 días, lo que significa que la empresa se demora en vender todas sus mercancías aproximadamente en cuatro meses, teniendo en cuenta el tiempo de funcionamiento de la tienda y su aumento actual en el abastecimiento de mercancías, el índice presentado es aceptable para este negocio en particular, pero es recomendable a fin de reducir este índice, realizar una mejor gestión de sus inventarios con la cual determine

acertadamente la cantidad de unidades que debe tener en stock y evite la tenencia de productos altamente costosos y estáticos que estén paralizando un capital que se podría emplear con provecho.

Se puede observar que el capital de trabajo se incrementó pasó de ser \$2.167.893 a ser \$2.411.023, debido al incremento en la ventas, el capital de trabajo está representado en los activos corrientes. Luego de hacer la diferencia entre los activos corrientes menos los pasivos corrientes.

3.1.1.4 Diagnóstico del área de mercadeo

Cuadro 12: Resumen Estado Inicial del Área de Mercadeo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Variedad de productos	La tienda no cuenta con un aviso publicitario o un nombre que la identifique
Excelente servicio al cliente	La empresaria no tiene conocimiento de las estrategias y precios que maneja la competencia
Buena presentación personal	En la tienda no se manejan combos promocionales o estrategias de venta
	Ausencia de carteles o avisos que publiciten aquellos productos que no están visibles en el negocio
Orden y organización de los productos	Nunca se ha realizado una investigación de mercado que permita conocer la acogida y las tendencias de un determinado producto

Clientes.

Esta clientela está conformada principalmente por amas de casa que recurren a la tienda para la realización de las compras diarias de productos de consumo básico y cacharrería. También asisten a la tienda jóvenes y niños que llegan para la compra de confitería. Los clientes se preocupan por adquirir artículos de buena calidad y de reconocimiento en el mercado. Se manejan alrededor de unos 5 clientes potenciales y 18 clientes formales, y se ha identificado a quienes de ellos

puede otorgárseles crédito. Las edades de los clientes oscilan entre los 15 y 56 años de edad.

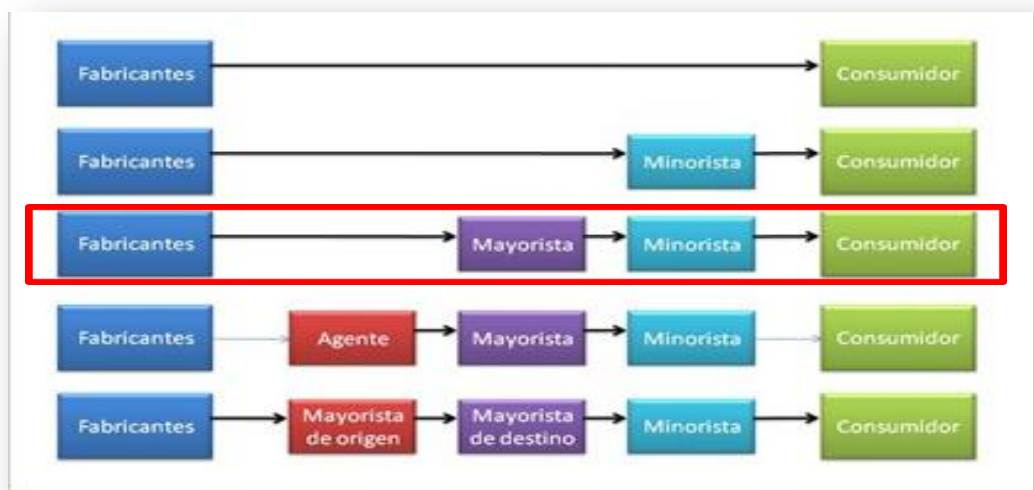
Productos.

Tienda Mixta Mary Nelly ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos de la canasta familiar, como granos, pastas, arroz, aceite, café, azúcar, sal, productos de aseo, cacharrería, papelería, dulcería, mecato, bebidas no alcohólicas, entre otros, de muy buena calidad y bajos precios, lo que le ha permitido satisfacer las necesidades de consumo de sus clientes.

Canales de distribución.

El canal de distribución comienza con los fabricantes de los productos que se comercializan en la tienda, posterior a éste se cuenta con la presencia de mayoristas o distribuidores que le venden a la señora Mary Nelly brindando un servicio directo a la tienda o en su defecto, la microempresaria acude a la Proveeduría de Tenderos de la Fundación Carvajal o a los mayoristas del centro de Cali donde compra sus mercancías para luego ella misma comercializarla a sus clientes o consumidores en el local donde está establecida.

Figura 14: Canal de distribución de Tienda Mixta Mary Nelly



Precio.

Las políticas de precios se manejan básicamente iguales que su competencia, con excepción de algunos productos en los cuales su precio es menor que en las demás tiendas, obteniendo así un margen de contribución por producto de un

16%, además el 80% de ventas son de contado y el 20% a crédito con plazo máximo de 15 días. No se hacen promociones, sólo se tiende a bajar el precio de los productos en cuanto sea posible para incentivar la compra de productos en su establecimiento.

Competencia:

La competencia existente en el sector hace a los clientes más exigentes respecto a la calidad y precio de los artículos de consumo. Existen alrededor de 3 tiendas que representan su competencia más cercana y un almacén de cadena. Debido a la buena ubicación, la atención y la variedad de productos que tiene Tienda Mixta Mary Nelly, su competencia no ha representado una barrera o impedimento para funcionar favorablemente. La tendera calificó las tres tiendas que representan su competencia más directa, (nombrándolas como Tienda A, B y C debido a que no cuentan con un nombre que las identifique), evaluando algunos aspectos que se mostraran en el siguiente cuadro.

Cuadro 13: Análisis de la Competencia

FACTORES ÉXITO DE LA COMPETENCIA			
FACTORES	TIENDA A	TIENDA B	TIENDA C
Precios	B	R	R
Calidad	I	I	I
Atención	R	R	R
Horarios	I	M	M
Variedad	B	R	R
Ubicación	R	R	M
Nota: Califique cada uno de los factores de la competencia, respecto de su empresa, de acuerdo a la siguiente tabla			
R= Regular I= Igual B= Bueno M= Malo			

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Con respecto al estudio de la competencia se puede observar que la diferencia con las demás tiendas está dada en los precios y la variedad respecto de la “Tienda A”, debido a que el local con el que ésta cuenta es mucho más amplio y su tiempo de funcionamiento es más largo, algunos de los precios son más favorables que en Tienda Mixta Mary Nelly debido probablemente a que el tendero de la competencia consigue dichos productos a más bajo costo, pero la atención y la ubicación de Tienda Mixta Mary Nelly hacen que esta tienda no represente una alta competencia para ella. Respecto de las otras dos tiendas es evidente la ventaja competitiva de Tienda Mixta Mary Nelly ya que la atención, los horarios, y los precios son mejores que su competencia.

Servicio al cliente

La tendera se esmera por ofrecer un excelente servicio, para ella es altamente importante la satisfacción del cliente en cuanto a este tema, por eso intenta surtir su negocio con lo que el cliente necesita y tiene en cuenta las observaciones que éstos le hacen. La amabilidad y simpatía con los clientes es esencial al momento de vender y mantener una gran relación de amistad con el cliente. Así mismo tiene claro que la presentación personal es importante para la atención al público, por eso trata de que su imagen esté lo más impecable posible.

Publicidad y Estrategias

Con respecto a la realización de estrategias de mercadeo, al inicio de la asesoría fue evidente la no realización de éstas, dada la inexperiencia de la tendera en este tipo de prácticas. Ella solo aprovechaba la publicidad de los productos que ofrecían promociones a partir del material P.O.P que sus proveedores le obsequiaban y no contaba en su momento con un aviso publicitario, ni tenía establecido un nombre para su negocio. (Anexo 5)

Exhibición:

La exhibición de los productos al iniciar el proceso fue óptima, ya que la tendera procura mostrar todos sus productos de la mejor manera, además de manejar el orden, la limpieza y la buena organización de los mismos.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para conocer el perfil del cliente actual que compra en Tienda Mixta Mary Nelly y conocer su nivel de satisfacción, se desarrollaron 15 encuestas.

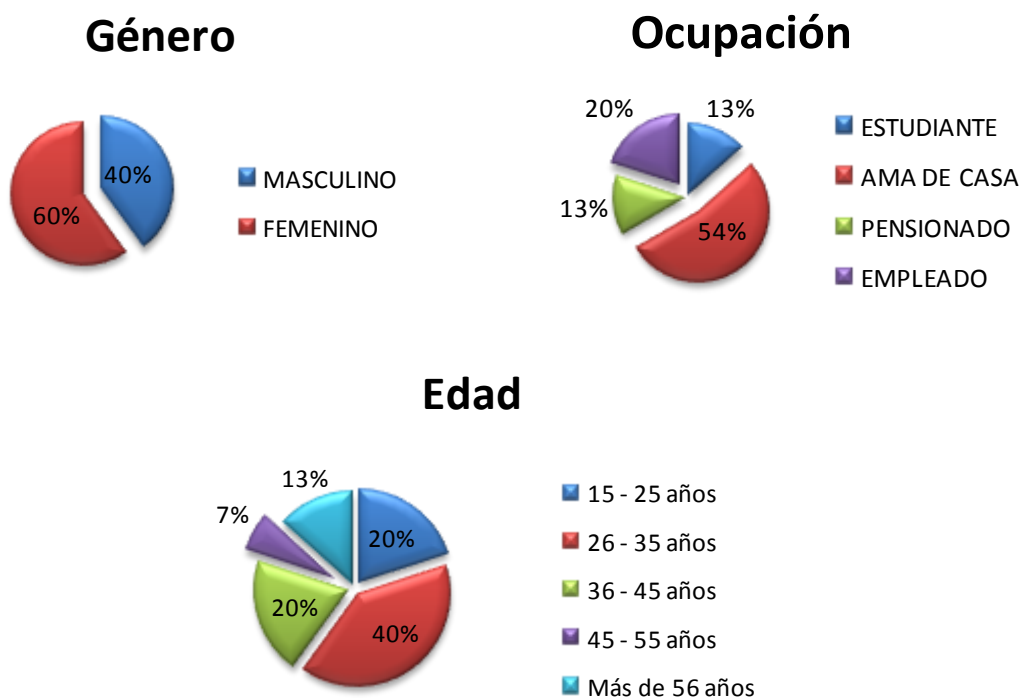
Para ver el formato de la encuesta dirigirse al Anexo 1

Los resultados fueron los siguientes:

Definición del cliente:

Las encuestas realizadas a los clientes, permitió identificar que el 60% de los encuestados son mujeres, de las cuales el 54% son amas de casa, el 20% empleados, 13% estudiantes y el otro 13% pensionados. Las edades de los clientes según las encuestas, están mayormente concentradas en personas de 26 a 35 años con una porción de la torta del 40%.

Figura 15: Definición de los clientes Tienda Mixta Mary Nelly

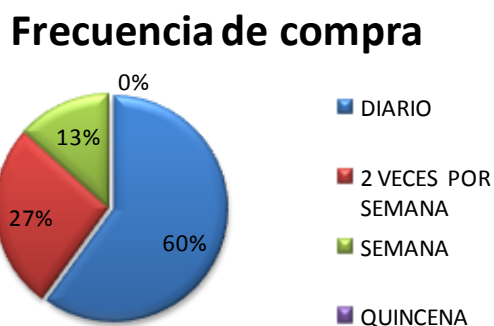


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Hábitos de consumo:

Mediante la realización de las encuestas se logró identificar que el 60% de los encuestados realizan sus compras diariamente, el 27% acude al establecimiento dos veces por semana y el 13% una vez a la semana.

Figura 16: Hábitos de consumo Tienda Mixta Mary Nelly

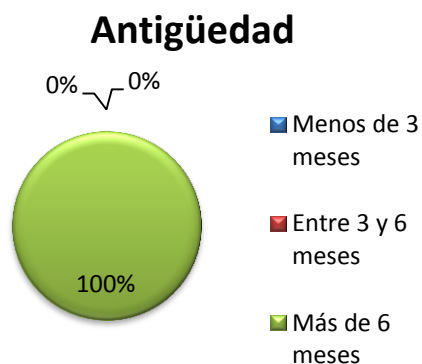


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Antigüedad de los clientes:

Se conoció mediante la encuesta que todos los clientes de Tienda Mixta Mary Nelly que fueron encuestados tienen más de seis meses comprando en el establecimiento, lo cual quiere decir que han sido fieles ya que al momento de la realización de la encuesta Tienda Mixta Mary Nelly contaba con seis meses y medio de funcionamiento.

Figura 17: Antigüedad de los clientes

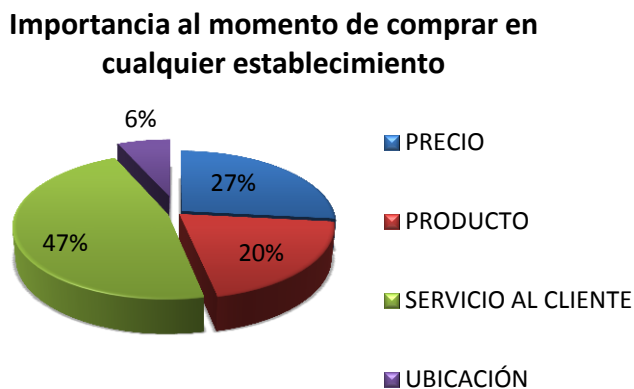


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Importancia al momento de comprar:

El 47% de los clientes encuestados coincide en que el servicio al cliente es el aspecto más importante al momento de comprar algún producto en cualquier establecimiento, seguido del precio con un porcentaje de 27%.

Figura 18: Aspectos importantes al momento de realizar una compra

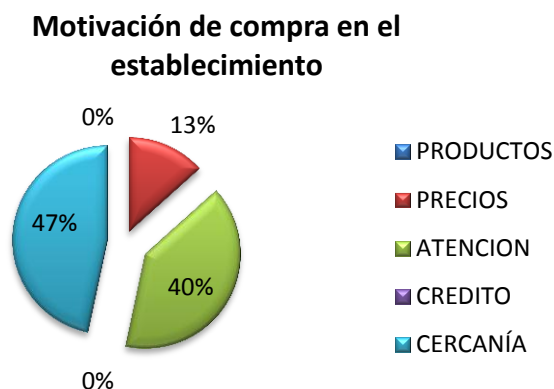


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Motivación de compra:

De los 15 clientes encuestados, el 47% contestó que su motivación para comprar en Tienda Mixta Mary Nelly radica en la cercanía que ésta tiene a sus residencias, lo cual permite que ellos se desplacen más rápido y tarden menos en regresar a sus casas a seguir con sus oficios diarios; el 40% de los clientes acude al establecimiento por la atención y buen servicio, y el 13% por los precios de los productos que se comercializan en el negocio.

Figura 19: Motivación de compra en Tienda Mixta Mary Nelly

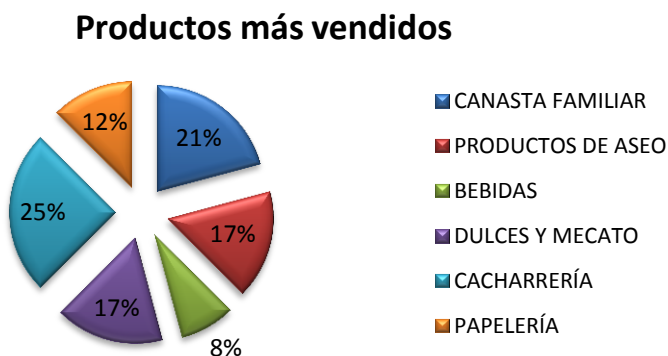


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Productos:

Los productos que más se comercializan en Tienda Mixta Mary Nelly son: el 25% productos de cacharrería, seguido de los productos de la canasta familiar con un 21% en la participación de las ventas, los productos de aseo, dulces y mecato con una ponderación igual del 17%, papelería 12% y bebidas 8%.

Figura 20: Productos o líneas más vendidas en la Tienda.

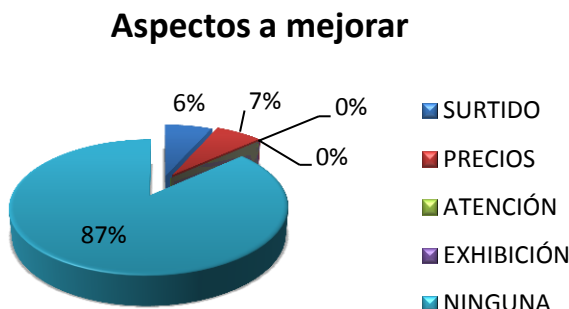


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Aspectos a mejorar:

El 87% de los clientes encuestados coinciden en que Tienda Mixta Mary Nelly por el momento no debe mejorar en ningún aspecto, el 7% indica que deben mejorarse los precios de los productos, y la variedad de los mismos con un porcentaje de 6% en la torta.

Figura 21: Aspectos a mejorar en Tienda Mixta Mary Nelly



Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

3.1.1.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria

La tienda no se encuentra constituida legalmente, no cuenta con matrícula mercantil, ni las demás disposiciones y requisitos necesarios para su funcionamiento. La microempresaria tiene RUT. La empresaria no aporta a seguridad social.

La empresaria argumenta que no ha legalizado la empresa por los altos costos, por su corto tiempo de iniciación del negocio y porque no había entendido la importancia de hacerlo.

No tiene empleados, pues es la señora Mary Nelly quién realiza todas las actividades inherentes al negocio. Y en el área tributaria no responde por ningún tipo de impuesto.

Cuadro 14: Resumen del Estado Inicial en el Área Legal, laboral y tributaria

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sabe que debe formalizar su negocio conforme las leyes nacionales	La tienda no se encuentra legalmente constituida
	No conocen el tramite mediante el cual se obtiene la legalidad para el funcionamiento de establecimientos industriales, comerciales y/o de servicios, REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO y CAMARA DE COMERCIO
	Formalizar el negocio ante cámara y comercio, industria y comercio. Rut.
	Determinar un salario fijo

3.1.1.6 Diagnóstico Área administrativa

A continuación se muestra el diagnóstico que se realizó en esta área para poder tener una base y plantear estrategias:

1. Planeación estratégica: Misión, visión y organigrama. Tienda Mixta Mary Nelly no cuenta con un documento donde determine los parámetros y lineamientos necesarios para orientarse al logro y al cumplimiento de sus objetivos y propósitos como lo es: una misión, visión un control de actividades, un organigrama, etc.

La planeación de la microempresa se evidencia en las compras ya que son programadas, pues la empresaria está al tanto de los productos que están por terminarse, también se tiene un orden en cuanto a los recaudos de cartera.

Al momento de cuestionar acerca de los planes de la empresa, se encontró que los planes de la empresaria para los próximos tres años son:

- Tener un local propio donde pueda montar su negocio de tal modo que pueda expandirse y acreditarse como una de las mejores tiendas del barrio en que resida, donde el reconocimiento se deba a la amplia variedad del surtido y a la buena atención prestada al cliente.
- Tener una contabilidad clara y correcta de todos los movimientos que se realizan en la tienda, donde se tenga evidencia del costo real de los

productos y de los gastos que implica el funcionamiento de la microempresa.

- 2. Organigrama.** El organigrama del negocio es bastante básico y sencillo, debido a que la empresaria es quien desarrolla todos los roles dentro del negocio, la señora Mary Nelly Mejía es quien toma las decisiones en la tienda, es la encargada de surtir su negocio y comercializar directamente los productos que ofrece, es además quién organiza, limpia y acondiciona el establecimiento.

Figura 22: Organigrama Tienda Mixta Mary Nelly



Fuente: Jenniffer Valencia L.
Elaborado el 15 octubre de 2011

3. Manual de Funciones.

No se han elaborado manuales de funciones, pues en el momento la única trabajadora es la misma propietaria y ella conoce sus funciones (argumenta).

Las funciones que desempeña la empresaria son:

- Abrir el local
- Barrer
- Limpiar estanterías
- Organizar los productos
- Atender los clientes
- Revisar los productos y hacer pedidos de lo que hace falta
- Atender a los proveedores
- Registrar saldo en caja al final del día

- 4. Dirección.** La dirección es centralizada, debido a que el poder de decisión está concentrado en Mary Nelly Mejía, propietaria de Tienda Mixta Mary Nelly, quién posee virtudes y facultades de liderazgo, ella es la encargada del cuidado de la mercancía en el momento de compra y venta de la misma.

- 5. Funciones de los empleados.** Actualmente el negocio no cuenta con empleados, la microempresaria desarrolla todas las actividades pertinentes en el negocio.

- 6. Control:** Se tiene un debido cuidado en los momentos de la compra con respecto a la calidad, estado y verificación de los productos para no tener

problemas de vencimiento. Para ello se hace una revisión de los productos perecederos.

El control también se realiza de la limpieza del local, todos los días se desempolva los estantes y se limpian los productos y se guarda en carpetas facturas y documentos importantes de la tienda.

7. El concepto de **plan de mejoramiento** no lo conoce explícitamente, pero si lo practica y está en la búsqueda de él, ya que su mayor preocupación actualmente es la de idear y desarrollar actividades para mejorar el funcionamiento del negocio y su rentabilidad.
8. **Organización:** A pesar de que el local donde funcionan la tienda es reducido para la cantidad de productos que se manejan, la organización es llevada de buena forma ya que se tienen bien presentado los productos, así como los estantes y vitrinas. En cuanto a los registros de ventas existe organización pero el método no es el más adecuado.

Figura 23: Distribución inicial del local Tienda Mixta Mary Nelly



Fuente: Jenniffer Valencia L.
Elaborado el 15 de octubre de 2011

Cuadro 15: Resumen Estado Inicial del Área Administrativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Motivación por parte de la empresaria	Ausencia de una planeación estratégica formalmente estipulada es decir, no tienen un documento que contenga Misión, Visión, objetivos, etc., que asegure la consolidación de la empresa.
Buena planeación en las compras y en la gestión del negocio	No se tienen establecidos los objetivos a corto y largo plazo
Manejo de precios competitivos	Nunca se ha realizado un análisis del entorno interno y externo de la tienda que permita identificar las fortalezas y debilidades del negocio, así como también las oportunidades y amenazas
Aceptación de sugerencias y aplicación de las mismas por parte de la empresaria	La tienda no cuenta con un organigrama

3.1.1.7 Análisis del entorno

- **Económico:** El barrio en el cual se encuentra ubicada la tienda hace parte de la comuna 13 del Distrito de Aguablanca, una comuna clasificada en el estrato socioeconómico bajo-bajo, donde la tasa de desempleo del sector es mayor que la tasa de desempleo de la ciudad en su conjunto y el ingreso promedio por familia es el menor de la ciudad. Los anteriores aspectos no han representado una dificultad para el funcionamiento del negocio, de hecho el sector de las tiendas de barrio en el Distrito de Aguablanca es altamente competitivo, ya que la estrechez presupuestaria obliga a optar por compras pequeñas y de mayor frecuencia, además las facilidades de crédito ofrecidas (ventas fiadas), sumadas a la proximidad suponen las principales ventajas competitivas de este sector frente a las grandes superficies.
- **Ambiental:** Actualmente existen los siguientes inconvenientes ambientales en el barrio: Manejo y disposición inadecuada de residuos sólidos, deficiencia en manejo de árboles y zonas verdes, contaminación sonora.
- **Cultural:** En el barrio Yira Castro se encuentra ubicado un Centro comunitario que lleva su nombre y tiene como fin brindar espacios

alternativos para el encuentro, libre expresión y formación de las personas, en miras al desarrollo humano, cultural y social de la comunidad como aporte a la construcción de una sociedad alternativa. Cuenta con los siguientes programas: Biblioteca comunitaria, Mujer y Familia, Artístico y Cultural, y el programa de Formación para la convivencia y la ciudadanía.

- **Educativo:** En el barrio funciona actualmente el Colegio Unidad Bolivariana, está ubicado diagonal a Tienda Mixta Mary Nelly, siendo la población de estudiantes una tasa importante de clientes para el negocio.
- **Legal y tributario:** en esta zona predomina la informalidad empresarial.
- **Competencia:** Existe tres tiendas y un almacén de cadena que representan la competencia más directa para Tienda Mixta Mary Nelly, pero debido a los horarios, la variedad de productos, el servicio al cliente y la ubicación estratégica del negocio, la competencia no representa una fuerte amenaza para la tienda.
- **Proveedores:** se encuentran localizados en el centro de la ciudad, son comercializadoras que venden al por mayor y brindan precios bajos, éstos se dirigen directamente al negocio para que la tendera realice su pedido y hacen entrega con el distribuidor en la fecha acordada con esta.

3.1.1.8 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Mercado altamente potencial 2. Cultura de compra diaria 3. Visita de preventistas y proveedores al establecimiento 4. Disposición y disponibilidad de tiempo de la asesora empresarial 5. Posibilidad de nuevos clientes por la apertura de la troncal de Aguablanca (mayor tránsito de personas) 6. Capacitaciones, asesoría y seguimiento por parte de la fundación Carvajal 7. Proximidad de temporada escolar y navideña	1. Solicitud del local donde opera la tienda 2. Inseguridad en el barrio 3. Presencia de competidores del mismo nivel y un supermercado (Complejísima) 4. Falta de agremiación efectiva 5. Subida de precios de algunos productos debido a cambios climáticos, paros, inflación, entre otros. 6. El desempleo y la crisis económica del país, debido a que disminuye la capacidad adquisitiva de los clientes y los hace más susceptible a los cambios en los precios. 7. Cierre del negocio por incumplimiento de obligaciones legales
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA FA
	1. Buena atención brindada al cliente, cercanía y proximidad al consumidor	Escuchar al cliente para conseguir venderle los productos, escuchándolo se va a descubrir sus necesidades de compra, y asesorarlo en los artículos más convenientes. Su satisfacción se reflejará en nuevas compras y en referidos para nuevos clientes. F1, O1, O2	Realizar un estudio detallado de la competencia identificando sus fortalezas y debilidades. F1, A3
	2. Percepción de precios bajos	Realizar reformas a la distribución del local con el fin de crear un nuevo ambiente para el cliente y demostrar la preocupación por la armonía del local. F1, F3, F7, O5, O1, O2	Investigar el mercado y conocer sus preferencias y necesidades específicas, para obtener una ventaja frente a la competencia. F1, A6, A3
	3. Buena distribución de los productos en las estanterías	Fortalecer el conocimiento que tiene la empresaria de los productos con el fin de orientar a los clientes en la compra de los mismos y transmitirles confianza y credibilidad, facilitando la venta. Acordar con proveedores programas de capacitación sobre los productos. F2, F6, O3, O1	Posicionar el negocio dando como valor agregado el buen servicio al cliente y la variedad de productos ofrecidos. F1, A3
	4. Manejo apropiado de crédito para los clientes	Mantener el orden y la limpieza del lugar que refleje agrado de trabajo y buena administración. F3, F7, O1, O2	Realización de promociones en temporadas de precios bajos y ofertarlos visiblemente. F5, A5, A6
	5. Ventas al detal, presentación de productos en pequeñas cantidades.	Rotular los precios de los productos y destacar productos estrella, así mismo dividir las líneas notablemente mediante merchandising visual. F3, F6 O1	Ofrecer productos empacados en presentaciones pequeñas con el logo de la tienda. F5, A3
	6. Motivación por parte de la empresaria, emprendimiento, adaptación al cambio y aceptación y aplicación de sugerencias	Programar jornadas continuas de mantenimiento preventivo para vitrinas, estanterías, mostradores, estibas, para que permanezcan en buen estado y garantizar la integridad de las personas, la conservación de los empaques del producto y la inocuidad de los alimentos. F7, O1	Obtener reconocimiento en el sector como un buen negocio dirigido por una empresaria trabajadora, honesta y con calidad humana, donde la comunidad se preocupe por su bienestar y seguridad. F1, F6, A2
	7. Muebles y enseres adecuados	Proponer estrategias de pago cómodas, que se ajusten al bolsillo del comprador. F4, F5, O2	Cotizar con nuevos proveedores a fin de rebajar los precios. F2, A3, A5, A6
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
	1. Informalidad: la empresa no está registrada en cámara de comercio, no posee ningún tipo de legalización	Indicar los pasos necesarios y requisitos para la legalización de la empresa. D1, O4, O6,	Hacer uso de los propósitos organizacionales, tales como visión, misión y objetivos con el fin de que la empresa se proyecte hacia el mejoramiento continuo y pueda hacer frente a la competencia. D7, A3
	2. Hace falta más variedad de productos	Realizar compra de mercancías donde se incluyan nuevas líneas de productos D2, O2, O3, O7,	Identificar los costos y gastos del negocio, para disminuir aquellos precios que son más altos que los de la competencia. D5, A3,
	3. Ausencia de aviso publicitario que identifique el local comercial	Diseñar y elaborar el aviso publicitario para la tienda con el fin de dar más visibilidad al negocio D3, D4, O5, O4,	Gestionar la compra del local donde opera el negocio o un local cercano al mismo, con el cual se pueda dar cumplimiento al objeto de la empresa y no se pierdan clientes ni oportunidades de avance. D7, D10, A1, A3
	4. Hace falta publicidad general para el negocio	Realizar carteles publicitarios y solicitar material P.O.P para publicitar sus productos. D4, O3, O7, O4,	Conocer el procedimiento para la legalización de la empresa y actuar diligentemente en pro de ella. D1, D7, A7.
	5. Registros rudimentarios de ventas y operaciones	Implementar un sistema simple de cuentas que permita a la empresaria tener un control de las entradas y salidas del negocio, así como de la rentabilidad y utilidades que ésta genera. D5, O6, O4,	Propiciar políticas gubernamentales que apoyen y protejan integralmente al tendero mediante la entrega de microcréditos, alianzas estratégicas del gobierno con fundaciones, Bancoldex, Fenaltendas y Fenalco. D1, D7, A3, A4
	6. Carencia de estrategias de fidelización como promociones e incentivos	Realizar ofertas y promociones teniendo en cuenta las temporadas o fechas especiales y publicitarlos por medio de volantes o anuncios. D4, D6, O2, O7, O4,	Solicitar y programar capacitaciones con el SENA, FENALCO y FUNDACIÓN CARVAJAL para fortalecer sus competencias. D9, D1, D7, A4
	7. Ausencia de planeación estratégica formalmente estipulada	Proyectar el futuro de la empresa en el largo plazo para trabajar en la búsqueda del mismo y abrir camino a posibilidades de éxito. D7, O1,	
	8. No se elaboran inventarios	Realizar una planificación adecuada del inventario que permita efectuar compras de productos de mayor rotación y salir de productos imán o de baja utilización. D8, O1, O2, O7,	
	9. Conocimientos empíricos por parte de la empresaria, sobre variables del negocio y de mercadeo.	Orientar a la empresaria en temas que atañen a la dirección de su negocio y fortalecer sus conocimientos matemáticos, contables, administrativos y de mercadeo. D9, D5, O4, O6,	
	10. Local arrendado		

3.1.2 Tienda Rizo



Ilustración 2: Tienda Rizo

3.1.2.1 Datos generales:

RAZON SOCIAL	Tienda Rizo
NOMBRE DE LA EMPRESARIA	Diana Marulanda Guzmán
ACTIVIDAD ECONOMICA	Comercialización de productos de la canasta familiar como granos, abarrotes y víveres.
SECTOR	Comercio.
DIRECCIÓN COMERCIAL	Calle 71 # 23B – 34
BARRIO DEL NEGOCIO	Ulpiano Lloreda
COMUNA	13
TELEFONO	311 802 5384
ANTIGÜEDAD EMPRESA	7 meses
FECHA CONSTITUCION	febrero del año 2011

Reseña histórica. El origen de la tienda tiene su explicación en la necesidad de la empresaria y de su esposo de tener una fuente de ingresos adicional para colaborar con los gastos de la casa y que pudiese ponerse en funcionamiento en ella para que la señora Diana atendiera a su vez las responsabilidades del hogar, es así como aprovechan una ayuda económica de una sobrina quién les donó 1.000.000 de pesos con el que se dio inicio al negocio.

La tienda inicia con 3 vitrinas de exhibición, una estantería, 2 neveras y un cajón para depositar el dinero de las ventas.

Perfil de la empresaria. La administradora del negocio es la Señora Diana Marulanda, ama de casa de 28 años y madre de tres hijos, 2 gemelas de 10 años de edad y un niño de 12 años que se encuentran estudiando actualmente. La empresaria convive con sus hijos y esposo quien labora también en el garaje de la casa, donde se ha acondicionado un taller de mecánica automotriz. La señora Diana estudió hasta primero de bachillerato y trabajó como asesora de ventas en dos almacenes de la ciudad, es una mujer alegre, carismática, atenta y entusiasta; es la persona encargada de todo lo concerniente a su hogar y del manejo de todas las áreas de su empresa. (Anexo 22)

3.1.1.2 Diagnóstico del área de costos

De acuerdo al diagnóstico se encontró que:

- En la tienda nunca se ha realizado un estudio de costos, la empresaria no conoce el valor de las ventas que realiza, no calcula su margen de contribución ni el total de costos y gastos que salen del negocio.
- Hay total desconocimiento sobre el punto de equilibrio en ventas al que se debe llegar para lograr cubrir todos estos gastos y costos de funcionamiento. La empresaria realiza la asignación de precios según lo que le recomienda el proveedor, pero no calcula ni estudia puntualmente el precio de compra para conocer el margen de contribución que arroja cada producto para saber si es rentable o no agregarlo al inventario.

Hasta el momento la tienda soporta los costos de la mercancía que se surte en el negocio y algunos productos de consumo del hogar que se retiran sin el debido control, además de una cuota diaria para el pago de una deuda y otros gastos varios.

Cuadro 16: Resumen Estado Inicial del Área de Costos

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Guarda las facturas de compra que le suministran sus proveedores	No conoce el margen de contribución de la tienda
	No conoce su punto de equilibrio
	No conoce la utilidad actual que arroja el negocio
	El nivel de ventas es bajo
	No conoce el valor de las ventas diarias
	No conoce claramente el precio de compra de cada producto
	La empresaria no realiza una buena lectura de las facturas y no exige la expedición de estas a todos los proveedores

Después de haber obtenido la información preliminar sobre el conocimiento en esta área, por parte de la empresaria, se procedió a desarrollar la metodología expuesta por la fundación Carvajal en la obtención y análisis de datos de costos para proceder a analizar el estado actual de la empresa respecto a este tema.

Costos fijos y gastos de administración:

Se realiza un estimado de los costos y gastos mensuales incurridos en Tienda Rizo, y se encuentra que los gastos que representan mayor ponderación son los correspondientes al sueldo de la empresaria cuyo valor es \$655.500, donde las cuotas de crédito personal y el consumo familiar constituyen las cifras más altas. No existen costos fijos a cargo ya que la empresa no cuenta con empleados, todos los gastos aquí consignados corresponden a erogaciones directas de la parte administrativa.

Cuadro 17: Costos fijos y Gastos administrativos Tienda Rizo
(Del 31 de Agosto al 30 de Septiembre de 2011)

SUELDO EMPRESARIA

CONCEPTO	VALOR
CUOTAS CRÉDITO PERSONAL	\$330.000
CONSUMO FAMILIA	\$300.000
OTROS	\$ 10.000
CUOTA COOPERATIVA	\$ 15.500
TOTAL SUELDO	\$ 655.500

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDO EMPRESARIO	\$ 655.500
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.083
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 657.583
TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 657.583

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Costos variables y Margen de Contribución

Se identificó el margen de contribución para cada uno de los 20 productos que tienen la mayor rotación en el negocio (Anexo 15), obteniendo de esta manera el margen de contribución total promedio de la empresa y se determinó que trabaja con un margen del 17,90% y un costo variable de 82,1%.

Cuadro 18: Margen de Contribución Promedio de la Tienda

180.28%	÷	5	=	36.06%
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		MAYORES O IGUALES AL		PROMEDIO
36.06%	+	250.35%	=	286.40%
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL
286.40%	÷	16	=	17.90%
TOTAL MARGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Promedio de ventas

Con base en la información suministrada por la empresaria, del promedio de ventas de los pocos meses que lleva funcionando el negocio se elaboró un estimado que se presenta a continuación:

Cuadro 19: Promedio de Ventas Mensuales

VENTAS SEMANALES							
	L	M	M	J	V	S	D
ALTO					1	1	
MEDIO	1	1					
BAJO			1	1			1
2		X					
DIAS ALTOS							
2		X					
DIAS MEDIOS							
3		X					
DIAS BAJOS							
TOTAL VENTAS SEMANAL							
DIA							
MES							

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Estudio de Costos

Cuadro 20: Estudio de Costos

TIENDA RIZO ESTADO DE RESULTADOS POR EL ESTUDIO DE COSTOS DEL 31 DE AGOSTO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2011

INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
Comercio al por mayor y al por menor		\$ 578.571	
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ 197.000	
TOTAL INGRESOS NETOS		\$ 775.571	100%
(-) COSTOS DE VENTAS		\$ 475.005	61%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 300.566	39%
(-) GASTOS			
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON			
Personal	\$ 655.500		
Depreciaciones	\$ 2.083		
= TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS		\$ 657.583	
UTILIDAD		-357.017	

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Al realizar el estado de resultados por el estudio de costos se puede observar que con el actual nivel de ventas la Tienda Rizo no está cubriendo sus gastos, presentando así una pérdida para la empresaria, por lo que en varias ocasiones ha tenido que recurrir a otros dineros para hacer frente a las obligaciones que se tienen a cargo y para surtir nuevamente la tienda cuando hay escasez de productos.

Cuadro 21: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 2.573.051
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 85.768

Con base en el resultado del estudio de costos, se realizó el cálculo del punto de equilibrio en ventas tanto diario como mensual, con el cual se cubrirían el total de costos y gastos actuales del negocio y de la empresaria, dando como resultado unas ventas diarias de \$85.768 y mensuales de \$2.573.051. Al observar las ventas actuales del negocio podemos ver que Tienda Rizo no supera el tope de ventas diarias y mensuales que arroja el punto de equilibrio, por lo tanto no se están cumpliendo con las expectativas de generación de utilidades y crecimiento empresarial.

3.1.2.3 Diagnóstico del área contable y financiera

La empresaria no conoce el valor de cada venta, no lleva ningún registro o cálculo que le permita determinar el valor de las ventas diarias. Sólo registra las cuentas por cobrar de sus clientes, mediante la anotación en un cuaderno, pero no hay suficiente juicio con el recaudo de esta cartera.

La propietaria no conoce cuánto capital de trabajo posee en la actualidad y desconoce cómo se realiza un inventario tanto de activos fijos como de mercancía. Así mismo tiene desconocimiento de los estados financieros existentes y su interpretación.

La empresaria no conoce la capacidad financiera de su negocio, ni las razones utilizadas en esta área para medir la actividad, el endeudamiento, la rentabilidad y la liquidez de la tienda.

Cuadro 22: Resumen Estado Inicial del Área Contable-Financiera

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Se registran las cuentas por cobrar	No realiza inventarios de activos fijos ni de mercancías
	Nunca ha elaborado un balance general inicial ni final
	No elabora estados de resultados
	Nunca se ha realizado un análisis financiero del negocio
	No posee ningún tipo de sistema contable.
	No se tiene en cuenta el desgaste de los activos fijos
	No existen apuntes o registros de las ventas o compras realizadas, ni de los gastos del negocio.
	Los productos de consumo para el hogar no son controlados al igual que el dinero que se saca para aspectos familiares y personales

Cuadro 23: Balance General Inicial Tienda Rizo

TIENDA RIZO
BALANCE GENERAL INICIAL
A 15 DE OCTUBRE DE 2011

ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$53.550	4,60%	TOTAL PASIVOS CORRIENTES \$ 414.000 100,0%		
CUENTA X COBRAR A CLIENTES	\$49.400	4,24%			
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$718.228	61,69%			
OTRAS INVERSIONES (RTA)	\$93.000	7,99%			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$914.178	78,53%	PASIVOS NO CORRIENTES		
ACTIVOS NO CORRIENTES			TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		
ACTIVOS FIJOS			TOTAL PASIVOS		
MUEBLES Y ENSERES	\$250.000	21,47%	\$414.000 35,6%		
DEPRECIACIÓN			PATRIMONIO		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$250.000	21,47%			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$250.000	21,47%			
TOTAL ACTIVOS	\$1.164.178	100,00%	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		
			\$ 1.164.178 100,00%		

Fuente: Jenniffer Valencia L.

A la fecha de realización del Balance se encontró efectivo en caja 53.550 pesos. Las cuentas por cobrar fueron de \$49.400 y equivalen al 4,24% del total de activos corrientes, con los clientes se manejan cobros quincenales y mensuales, existe retraso en algunos pagos pues la tendera no es estricta con el recaudo. La cantidad y el valor de los inventarios tienen una participación alta dentro de los activos debido a la naturaleza del negocio, por lo cual registró un monto inicial de \$718.228, para un total de activos corrientes de \$914.178.

Del total de activos cuyo valor es \$1.164.178, los activos fijos constituyen el 21.47%; dichos activos están representados en 3 vitrinas de exhibición, una estantería, 2 neveras y un cajón para depositar el dinero de las ventas. La inversión que se tiene en activos fijos es adecuada para el tipo de actividad que maneja Tienda Rizo. En cuanto a los pasivos su valor es \$414.000 debido a un préstamo pendiente de cancelar. El patrimonio está compuesto por un capital inicial de \$1.000.000. Sus utilidades acumuladas hasta la fecha de realización del balance son de - \$249.822, lo cual refleja que hasta el momento no se ha recuperado la inversión realizada y que no se evidencia evolución de la tienda todavía.

Cuadro 24: Balance General Comparativo Tienda Rizo

	15-oct-11	14-nov-11	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 53.550	\$ 163.300	204,9%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 49.400	\$ 24.400	-50,6%
INVENTARIOS	\$ 718.228	\$ 720.876	0,4%
OTROS	\$ 93.000	\$ 108.500	16,7%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 914.178	\$ 1.017.076	11,3%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0	\$ 0	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 250.000	\$ 620.000	148,0%
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 5.167	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 250.000	\$ 614.833	145,9%
OTROS ACTIVOS	\$ 0	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.164.178	\$ 1.631.909	40,2%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 414.000	\$ 270.000	-34,8%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 414.000	\$ 270.000	-34,8%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS	\$ 414.000	\$ 270.000	-34,8%
CAPITAL	\$ 1.000.000	\$ 1.400.000	40,0%
UTILIDAD ACUMULADA	-\$ 249.822	-\$ 249.822	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 211.731	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 750.178	\$ 1.361.909	81,5%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 1.164.178	\$ 1.631.909	40,2%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

En este nuevo periodo se puede observar un incremento en caja de 204,9% con respecto al periodo anterior debido a un incremento en las ventas a causa de la temporada alta y la inclusión de nuevos productos de confitería, también se tiene que las cuentas por cobrar tuvieron un decrecimiento del -50,6% esto debido a que a la fecha de realización del balance general final ya se habían recogido el saldo de algunos clientes.

La cuenta de inventarios varia en un 0,4% un incremento pequeño respecto del saldo en el primer balance.

Los activos fijos presentan una variación de 145,9% correspondientes a la adquisición de una vitrina enfriadora panorámica de 3 bandejas.

El pasivo presenta cambios con respecto al balance inicial, ya que la tendera ha venido cancelando las cuotas de la deuda que tiene pendiente, de tal manera que en el saldo de otras obligaciones se presentó una disminución de 34.8% pasando de 414.000 pesos a \$270.000.

El patrimonio ha tenido una variación del 81,5%, este incremento se dio por la utilidad del periodo que fue positiva, pues se obtuvieron ganancias por \$211.731 y por la adquisición de la vitrina que fue una donación de su esposo al negocio, de tal manera que el patrimonio pasó de \$750.178 a \$1.361.909.

Cuadro 25: Estado de Resultados Comparativo

	ESTADO DE RESULTADOS POR EL ESTUDIO DE COSTOS (Del 31 de agosto al 30 de septiembre de 2011)	ESTADO DE RESULTADOS (Del 15 de octubre al 14 de noviembre de 2011)	CAMBIOS EN \$	CAMBIOS EN %
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
Comercio al por mayor y al por menor	\$ 578.571	\$1.145.200	\$566.629	98%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$197.000			
(-) COSTOS DE VENTAS	\$ 475.005	\$574.502	\$99.496	21%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 300.566	\$ 570.698	\$467.132	4512%
(-) GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	\$ 657.583	\$358.967	-\$101.616	22%
UTILIDAD	- \$357.017	\$211.731	\$568.748	159%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Al realizar el análisis horizontal a los estados de resultados entre los dos periodos se pueden identificar grandes diferencias esto se debe porque el estudio de costos se tomó con un estimativo de ventas y gastos, y el estado de resultados corresponde a registros históricos. Las ventas tuvieron una variación del 98% equivalente a \$566.629. Estas ventas se han incrementado luego de las asesorías, gracias a la cercanía con la temporada navideña y a la utilización de estrategias de ventas y mercadeo que se han realizado desde el proceso de asesoría empresarial.

Los costos variables respecto del primer período se incrementaron en un 21%, es decir aumentaron \$99.496, de tal modo que su costo variable pasó de 82.1% a 50%, el margen de contribución para la microempresa se incremento en 22,1%.

Los costos y gastos de administración y ventas aumentaron en 39%, y debido al incremento en ventas en este periodo la utilidad operacional refleja una variación del 227% equivalente a \$157.805 más que en el periodo anterior.

Cuadro 26: Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS		
	INICIALES	FINALES
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 2,21	\$ 3,77
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,47	\$ 3,77
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	35,6%	16,55%
RAZON DE AUTONOMIA	64,4%	83,45%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-61,7%	18,49%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-30,7%	12,97%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-47,6%	15,55%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		39
ROTACION DE MERCANCIAS		38
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 500.178	\$ 747.076

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Las razones financieras han tenido una importante variación con respecto al período inicial. El indicador liquidez corriente mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes, en este periodo la liquidez corriente aumentó \$1.56, esta variación se debe al incremento que se obtuvo especialmente en el saldo de caja. Ahora la microempresa tiene una liquidez de \$3,77 es decir por cada \$1 peso de deuda a corto plazo tiene \$3,7 pesos para cubrirlos; con respecto a la prueba de fuego esta nos muestra una

variación de \$3,3 razón favorable para el segundo periodo, pues paso de ser \$0,47 a ser \$3,77, lo que significa que por cada peso que debe la empresa en el corto plazo se tiene \$3,7 pesos fácilmente convertibles en dinero.

La razón de endeudamiento presenta una variación de 19.05%, razón favorable y se debe a que la empresa aumento los activos, específicamente en los activos fijos, significa que por cada 100 pesos que tiene la microempresa en sus activos se adeudan \$16,55 pesos, y por ende la razón de autonomía creció 19.05%, esta razón se mide por la capacidad que tiene la empresa para autodeterminarse sin recurrir a las condiciones de terceros que colocan el capital para financiar las operaciones e inversiones, en este caso se presentó un aumento del indicador pues el patrimonio tuvo mayor participación en los fondos provistos y se han incrementado los activos, ahora la microempresa tiene un 83,45% con lo cual se puede decir que la participación del propietario en los activos totales de la ha mejorado respecto del período anterior.

Tanto la rentabilidad de las ventas como la de los activos y del patrimonio presentaron variaciones positivas, esto gracias al incremento en el nivel en ventas y por consiguiente a las utilidades obtenidas.

La rotación de cuentas por cobrar se estableció en 39 días es decir estas cuentas tardan 1 mes y una semana para convertirse en efectivo, cabe anotar que existen clientes que cancelan sus deudas en menos tiempo. Se recomendó a la tendera tener un control más exhaustivo de los deudores porque de esto depende en gran parte la solvencia del negocio.

La rotación del inventario de determina en 38 días, lo que significa que la empresa se demora en vender todas sus mercancías aproximadamente en un mes, este indicador para el tipo de microempresa que estamos tratando es adecuado, pero se debe tener cuidado con la inversión en inventarios, pues una inversión insuficiente podría conducir a pérdidas de mercado al no poder atender oportunamente nuevos pedidos.

Se puede observar que el capital de trabajo se incrementó, pasó de ser \$500.178 a ser \$747.076 debido al incremento en las ventas.

3.1.2.4 Diagnóstico del área de mercadeo

Cuadro 27: Resumen Estado Inicial del Área de Mercadeo

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Variedad de productos	La tienda no cuenta con un aviso publicitario o un nombre que la identifique
Buen servicio al cliente	La empresaria no tiene conocimiento de las estrategias y precios que maneja la competencia
Utilización de material publicitario P.O.P	En la tienda no se manejan combos promocionales o estrategias de venta
	Ausencia de carteles o avisos que publiciten aquellos productos que no están visibles en el negocio
	Nunca se ha realizado una investigación de mercado que permita conocer la acogida y las tendencias de un determinado producto
	La tienda requiere de una mejor distribución, organización, limpieza y aplicación de políticas de exhibición.

Clientes.

Esta clientela está conformada principalmente por amas de casa que recurren a la tienda para la realización de las compras diarias de productos de consumo básico. También asisten a la tienda jóvenes y niños que llegan para la compra de confitería. Los clientes actuales son los vecinos más cercanos al sector, que son al alrededor de 10 personas. Las edades de los clientes oscilan entre los 15 y 56 años de edad.

Productos.

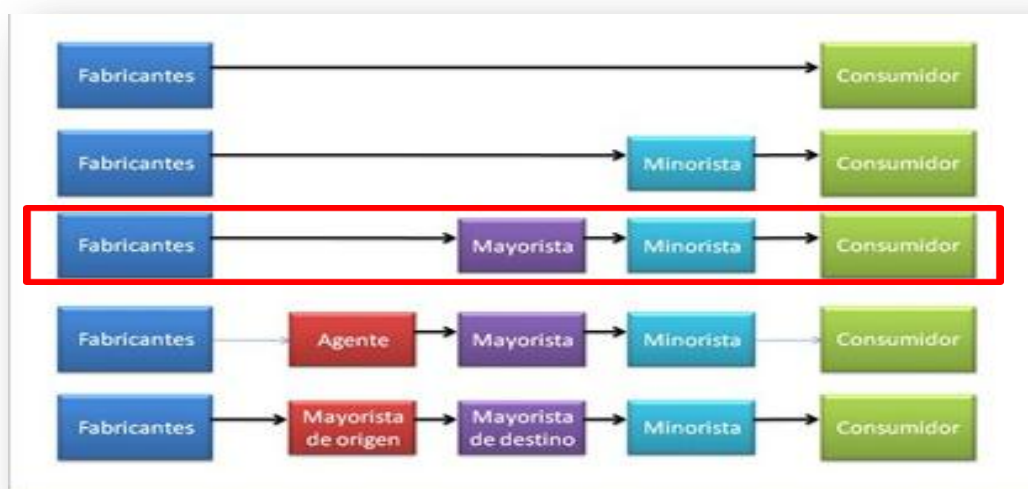
Tienda Rizo ofrece a sus clientes buena variedad de productos de la canasta familiar, como granos, pastas, arroz, aceite, café, azúcar, sal, productos de aseo, dulcería, mecato, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, entre otros, de buena calidad y bajos precios, lo que le ha permitido satisfacer las necesidades de consumo de sus clientes actuales.

Canales de distribución.

El canal de distribución comienza con el fabricante de los productos que se comercializan en la tienda, posterior a éste se cuenta con la presencia de mayoristas o distribuidores que le venden a la señora Mary Nelly brindando un servicio directo a la tienda o en su defecto, la microempresaria acude a la

Proveeduría de Tenderos de la Fundación Carvajal o a los mayoristas del centro de Cali donde compra sus mercancías para luego ella misma comercializarla a sus clientes en el local donde está establecida.

Figura 24: Canales de Distribución Tienda Rizo



Precio.

Los precios de los productos que ofrece Tienda Rizo se ajustan a las recomendaciones de los proveedores, sin calcular el costo de éstos. El 65% de las ventas son de contado y el 35% a crédito. No se hacen promociones.

Competencia:

La competencia existente en el sector hace a los clientes más exigentes respecto a la calidad y precio de los artículos de consumo. Una tienda alrededor representa su competencia más cercana. La tendera calificó esta tienda evaluando algunos aspectos que se mostraran en el siguiente cuadro.

Cuadro 28: Análisis de la Competencia

FACTORES ÉXITO DE LA COMPETENCIA	
FACTORES	TIENDA DON ALBERTO
Precios	B
Calidad	I
Atención	I
Horarios	R
Variedad	B

Ubicación	B
Nota: Califique cada uno de los factores de la competencia, respecto de su empresa.	
R= Regular	I= Igual
B= Bueno	M= Malo

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Con respecto al estudio de la competencia se puede observar que la diferencia la “Tienda Don Alberto” está dada en los precios, variedad y ubicación, ya que la tienda lleva mucho más tiempo en el mercado, el local es más amplio y el surtido mucho mayor que en Tienda Rizo. Además se encuentra más visible debido a que se ubica en una esquina de barrio Ulpiano Lloreda. La ventaja competitiva que tiene Tienda Rizo sobre ella es la flexibilidad de horarios pues la competencia no tiene una jornada continua, cierra de 2 a 4 de la tarde y en la noche el cierre es a las 9, contrario a Tienda Rizo que no cierra en la tarde y en la noche cierra a las 10 y media.

Servicio al cliente

La tendera tiene claro que es necesario tener una buena relación con los clientes para mantener su clientela y sus ventas, por eso intenta ofrecer una buena atención a estos.

Publicidad y Estrategias

Con respecto a la realización de estrategias de mercadeo, la tendera expresa la no realización de éstas, dado el poco conocimiento que se tiene de ellas. El establecimiento externamente contaba con publicidad P.O.P que los proveedores le obsequiaban, pero no contaba en el momento con un aviso publicitario, ni tenía establecido un nombre para su negocio. (Anexo 17)

Exhibición:

La exhibición de los productos al iniciar el proceso de asesoría era regular, hacía falta un poco más de orden, limpieza, organización e iluminación, no había un buen manejo de las diferentes líneas de productos, por lo cual estéticamente le hacía falta vida al negocio.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para conocer el perfil del cliente actual que compra en Tienda Rizo y conocer su nivel de satisfacción, se desarrollaron 16 encuestas.

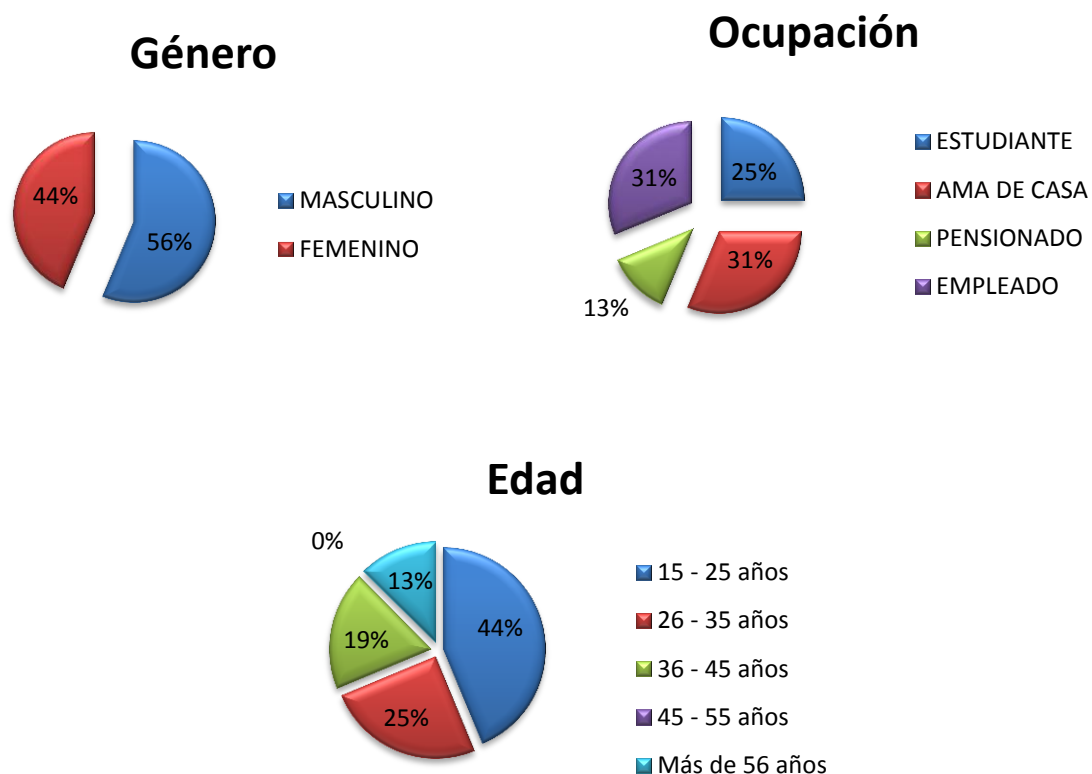
Para ver el formato de la encuesta dirigirse al Anexo 1

Los resultados fueron los siguientes:

Definición del cliente:

Las encuestas realizadas a los clientes, permitió identificar que el 56% de los encuestados son hombres y el 44% mujeres, de las cuales el 31% son amas de casa, el 31% empleados, 25% estudiantes y 13% pensionados. Las edades de los clientes según las encuestas, están mayormente concentradas en personas de 15 a 25 años con una porción de la torta del 44%.

Figura 25: Definición de los clientes Tienda Rizo



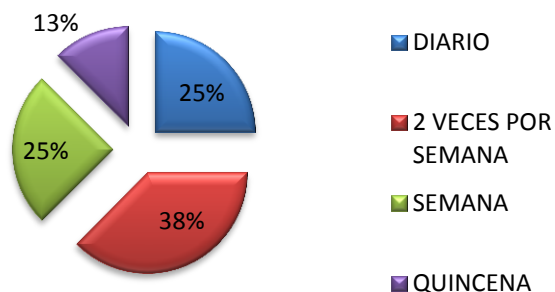
Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Hábitos de consumo:

Mediante la realización de las encuestas se logró identificar que el 37% de los encuestados realizan sus compras dos veces por semana, el 25% acude al establecimiento diariamente, otro 25% semanalmente y el 13% acuden al establecimiento una vez a la semana.

Figura 26: Hábitos de consumo Tienda Rizo

Frecuencia de compra



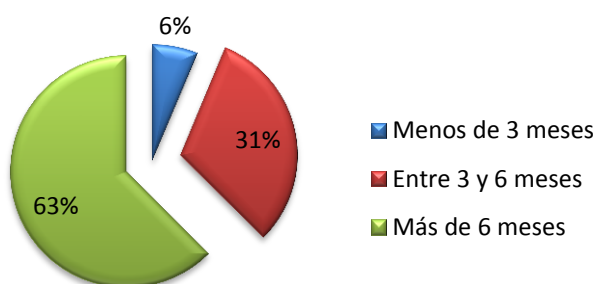
Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Antigüedad de los clientes:

Se conoció mediante la encuesta que el 63% de los clientes de Tienda Rizo que fueron encuestados tienen más de seis meses comprando en el establecimiento, el 31% entre tres y seis meses y el 6% de las personas encuestadas llevan comprando en el lugar menos de tres meses.

Figura 27: Antigüedad de los clientes

Antigüedad

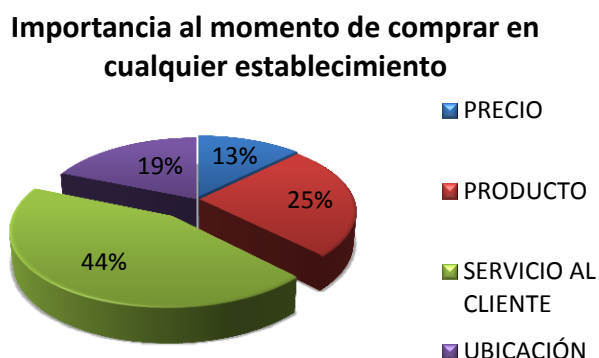


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Importancia al momento de comprar:

El 44% de los clientes encuestados coincide en que el servicio al cliente es el aspecto más importante al momento de comprar algún producto en cualquier establecimiento, seguido del producto con un porcentaje de 25%.

Figura 28: Aspectos importantes al momento de realizar una compra

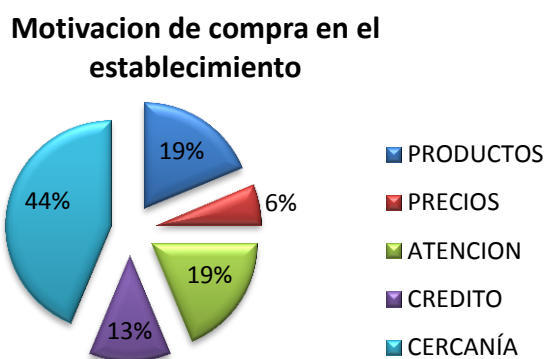


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Motivación de compra:

De los 16 clientes encuestados, el 44% contestó que su motivación para comprar en Tienda Rizo radica en la cercanía que ésta tiene a sus residencias, lo cual permite que ellos se desplacen más rápido y tarden menos en regresar a sus casas a seguir con sus oficios diarios; el 19% de los clientes acude al establecimiento por la atención, otro 19% acude por los productos ofrecidos, 12% acude por créditos y el 13% por los precios de los productos que se comercializan en el negocio.

Figura 29: Motivación de compra en Tienda Rizo



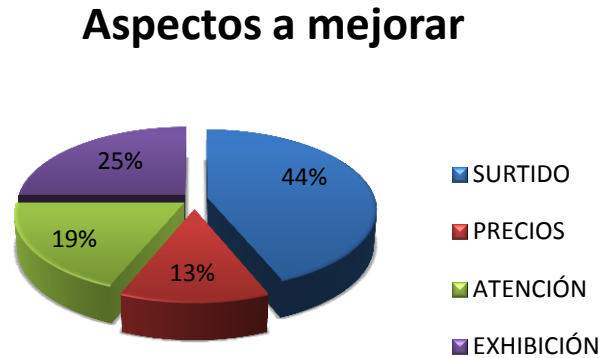
Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Aspectos a mejorar:

El 44% de los clientes encuestados coinciden en que Tienda Rizo debe mejorar el surtido de productos que comercializa, el 25% indica que deben mejorarse la

exhibición de los productos, el 19% indica que la atención debe fortalecerse y el 12% opina que los precios de los productos deben mejorar.

Figura 30: Aspectos a mejorar en Tienda Rizo



Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

3.1.2.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria

La tienda no se encuentra constituida legalmente, no cuenta con matrícula mercantil, ni las demás disposiciones y requisitos necesarios para su funcionamiento. La microempresaria tampoco tiene RUT. La empresaria no aporta a seguridad social.

La empresaria argumenta que no ha legalizado la empresa por los altos costos y porque no veía la necesidad de hacerlo.

No tiene empleados, la señora Diana es quién realiza todas las actividades inherentes al negocio. Y en el área tributaria no responde por ningún tipo de impuesto.

Cuadro 29: Resumen del Estado Inicial en el Área Legal y Tributaria

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sabe que debe formalizar su negocio conforme las leyes nacionales	La tienda no se encuentra legalmente constituida

	No conocen el tramite mediante el cual se obtiene la legalidad para el funcionamiento de establecimientos industriales, comerciales y/o de servicios, REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO y CAMARA DE COMERCIO
	Formalizar el negocio ante cámara y comercio, industria y comercio. Rut.

3.1.2.6 Diagnóstico Área administrativa

A continuación se muestra el diagnóstico que se realizó en esta área para poder tener una base y plantear estrategias:

- 1. Planeación estratégica: Misión, visión y organigrama.** Tienda Rizo no cuenta con un documento donde determine los parámetros y lineamientos necesarios para orientarse al logro y al cumplimiento de sus objetivos y propósitos como lo es: una misión, visión un control de actividades, un organigrama, etc.

La planeación en la parte de las compras debe mejorar pues la tendera las realiza sin conocer el margen de contribución que los productos le generan para poder hacer una correcta asignación de precios. La empresaria está al tanto de los productos que están por terminarse para realizar de nuevo su pedido y en cuanto al recaudo de cartera no existe una política o un control que permita reducir el tiempo de éste y garantizar el cumplimiento de los pagos.

- 2. Organigrama.** El organigrama del negocio es bastante básico y sencillo, debido a que la empresaria es quien desarrolla todos los roles dentro del negocio, la señora Diana Marulanda es quien toma las decisiones en la tienda, es la encargada de surtir su negocio y comercializar directamente los productos que ofrece, es además quién organiza, limpia y acondiciona el establecimiento.

Figura 31: Organigrama Tienda Rizo



Fuente: Jenniffer Valencia L.
Elaborado el 16 octubre de 2011

3. Manual de Funciones.

No se han elaborado manuales de funciones, pues en el momento la única trabajadora es la misma propietaria y ella conoce sus funciones (argumenta).

Las funciones que desempeña la empresaria son:

- Abrir el local
- Barrer
- Limpiar estanterías
- Organizar los productos
- Atender los clientes
- Revisar los productos y hacer pedidos de lo que hace falta
- Atender a los proveedores
- Registrar saldo en caja al final del día

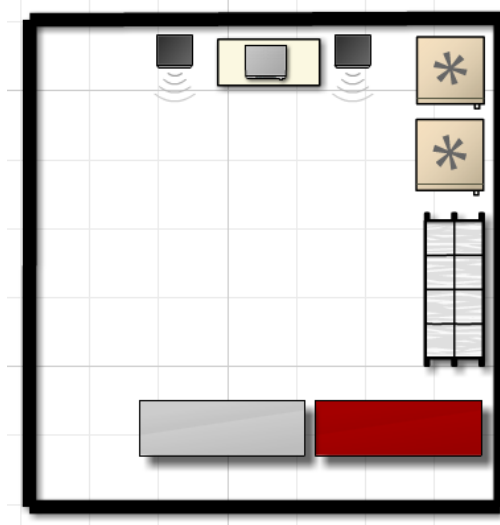
4. Dirección. La dirección es centralizada, debido a que el poder de decisión está concentrado en Diana Marulanda, administradora de Tienda Rizo, ella es la encargada del cuidado de la mercancía en el momento de compra y venta de la misma.

5. Funciones de los empleados. Actualmente el negocio no cuenta con empleados, la microempresaria desarrolla todas las actividades pertinentes en el negocio.

6. Control: Se tiene cuidado en los momentos de compra con respecto a la calidad, estado y verificación de los productos para no tener problemas de vencimiento. En cuanto al archivo de documentos, la tendera guarda las facturas de sus compras. Se le recomienda tener un poco más de orden con dichas facturas.

7. Organización: El local donde funciona Tienda Rizo es reducido, los espacios que se manejan no permiten circular bien por el negocio y no le ofrece al cliente una buena visión interna del negocio.

Figura 32: Distribución inicial del local Tienda Rizo



Fuente: Jenniffer Valencia L.
Elaborado el 16 de octubre de 2011

Cuadro 30: Resumen Estado Inicial del Área Administrativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Motivación por parte de la empresaria	No se tienen definidos los propósitos organizacionales del negocio
Manejo de precios competitivos	No se tienen establecidos los objetivos a corto, largo y mediano plazo
	La planeación en las compras y la gestión del negocio presenta falencias.
	Nunca se ha realizado un análisis del entorno interno y externo de la tienda que permita identificar las fortalezas y debilidades del negocio, así como también las oportunidades y amenazas
Aceptación de sugerencias y aplicación de las mismas por parte de la empresaria	La tienda no cuenta con un organigrama

3.1.2.7 Análisis del entorno

- **Económico:** El barrio Ulpiano Lloreda, en el cual se encuentra ubicada la tienda hace parte de la comuna 13 del Distrito de Aguablanca y está clasificado en el estrato 2.
- **Ambiental:** Actualmente existen los siguientes inconvenientes ambientales en el barrio: Manejo y disposición inadecuada de residuos sólidos, Ocupación indebida del espacio público por negocios, vehículos estacionados y vendedores, deficiencia en manejo de arboles y zonas verdes, y contaminación sonora.
- **Salud:** En la comuna se cuenta con una serie de instituciones que velan por la salud de los habitantes, enmarcados como la red de salud oriente, entre la que se encuentra el puesto de salud Ulpiano Lloreda.
- **Cultural:** En el barrio Ulpiano Lloreda se cuenta con un espacio comunitario para la recreación y el deporte, el lugar está rodeado por una malla. Cuenta con cancha de fútbol, baloncesto, voleyplaya, barras, pesas y buena iluminación. El espacio es al aire libre y puede ser visitado en cualquier momento, al igual que el parque comuneros II que ofrece cancha de baloncesto, juegos infantiles, pista de trote y tertuliadero.
- **Educativo:** En el barrio se cuentan con las siguientes instituciones: Colegio Corporación Educativa Jesús de Nazaret, Colegio Enrique Olaya Herrera, Colegio Liceo Oriental, Colegio Ulpiano Lloreda,
- **Legal y tributario:** en esta zona predomina la informalidad empresarial.
- **Competencia:** Existe una tienda que representan la competencia más directa para Tienda Rizo.
- **Proveedores:** se encuentran localizados en el centro de la ciudad, son comercializadoras que venden al por mayor y brindan precios bajos, éstos se dirigen directamente al negocio para que la tendera realice su pedido y hacen entrega con el distribuidor en la fecha acordada con esta.

3.1.2.8 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Mercado altamente potencial 2. Cultura de compra diaria 3. Visita de preventistas y proveedores al establecimiento 4. Disposición y disponibilidad de tiempo de la asesora empresarial 5. Capacitaciones, asesoría y seguimiento por parte de la fundación Carvajal 6. Proximidad de temporada escolar y navideña 7. Acceso a microcréditos con entidades como el Banco de la Mujer, FACE	1. Inseguridad en el barrio 2. Presencia de competidores del mismo nivel 3. Falta de agremiación efectiva 4. Subida de precios de algunos productos debido a cambios climáticos, paros, entre otros. 5. El desempleo y la crisis económica del país, debido a que disminuye la capacidad adquisitiva de los clientes y los hace más susceptible a los cambios en los precios. 6. Cierre del negocio por incumplimiento de obligaciones legales
ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA FA
	1. Percepción de precios bajos	Escuchar al cliente para conseguir venderle los productos, escuchándolo se va a descubrir sus necesidades de compra, y asesorarlo en los artículos más convenientes. Su satisfacción se reflejará en nuevas compras y en referidos para nuevos clientes. F2, O1, O2	Realizar un estudio detallado de la competencia identificando sus fortalezas y debilidades. F2, F6, A2
	2. Proximidad y cercanía al consumidor	Fortalecer el conocimiento que tiene la empresaria de los productos con el fin de orientar a los clientes en la compra de los mismos y transmitirles confianza y credibilidad, facilitando la venta. Acordar con proveedores programas de capacitación sobre los productos. F4, F6, O3, O1	Investigar el mercado y conocer sus preferencias y necesidades específicas, para obtener una ventaja frente a la competencia. F2, F4, A5 A2, A4
	3. Ventas al detal	Programar jornadas continuas de mantenimiento preventivo para vitrinas, estanterías, mostradores, estibas, para que permanezcan en buen estado y garantizar la integridad de las personas, la conservación de los empaques del producto y la inocuidad de los alimentos. F6, F5, O2	Posicionar el negocio dando como valor agregado el buen servicio al cliente y la variedad de productos ofrecidos. F2, F1 A2
	4. Aceptación y aplicación de sugerencias por parte de la empresaria		Realización de promociones en temporadas de precios bajos y ofertarlos visiblemente. F1, A4, A5, A2
	5. Muebles y enseres adecuados		Ofrecer productos empacados en presentaciones pequeñas con el logo de la tienda. F3, A4, A5, A2
	6. Disponibilidad de tiempo		Obtener reconocimiento en el sector como un buen negocio dirigido por una empresaria trabajadora, honesta y con calidad humana, donde la comunidad se preocupe por su bienestar y seguridad. F7, F4, A1
	7. Local propio		Cotizar con nuevos proveedores a fin de rebajar los precios. F1, F3, O2, O4, O5
	DEBILIDADES		
	1. Informalidad: la empresa no está registrada en cámara de comercio, no posee ningún tipo de legalización	Indicar los pasos necesarios y requisitos para la legalización de la empresa. D1, O4, O5	Hacer uso de los propósitos organizacionales, tales como visión, misión y objetivos con el fin de que la empresa se proyecte hacia el mejoramiento continuo y pueda hacer frente a la competencia. D5, D8, O2
	2. Ausencia de aviso publicitario que identifique el local comercial	Realizar compra de mercancías donde se incluyan nuevas líneas de productos. D9, O6	Identificar los costos y gastos del negocio, para disminuir aquellos precios que son más altos que los de la competencia. D3, O2,
	3. No existen registros de ningún tipo	Diseñar y elaborar el aviso publicitario para la tienda con el fin de dar más visibilidad al negocio, repartir volantes y demás publicidad. D2, O4	Conocer el procedimiento para la legalización de la empresa y actuar diligentemente en pro de ella. D1, D8, D5, O6
	4. Carencia de estrategias de fidelización como promociones e incentivos	Implementar un sistema simple de cuentas que permita a la empresaria tener un control de las entradas y salidas del negocio, así como de la rentabilidad y utilidades que ésta genera. D3, O4, O5	Propiciar políticas gubernamentales que apoyen y protejan integralmente al tendero mediante la entrega de microcréditos, alianzas estratégicas del gobierno con fundaciones, Bancoldex, Fenatiendas y Fenalco. D1, A2, A3, A4, A5, A6
	5. Ausencia de planeación estratégica formalmente estipulada	Realizar ofertas y promociones teniendo en cuenta las temporadas o fechas especiales y publicitarlos por medio de volantes o anuncios. D4, O1, O2, O4, O5	Solicitar y programar capacitaciones con el SENA, FENALCO y FUNDACIÓN CARVAJAL para fortalecer sus competencias. D1, D8, D5, A2, A3, A4
	6. Regular organización del lugar y mediana exhibición de productos	Realizar una planificación adecuada del inventario que permita efectuar compras de productos de mayor rotación y salir de productos imán o de baja utilización. D7, O1, O2, O7	
	7. No se elaboran inventarios	Orientar a la empresaria en temas que atañen a la dirección de su negocio y fortalecer sus conocimientos matemáticos, contables, administrativos y de mercadeo. D5, D8, O4, O5	
	8. Desconocimiento de la empresaria sobre variables de administración del negocio	Realizar reformas a la distribución del local con el fin de crear un nuevo ambiente para el cliente y demostrar la preocupación por la armonía del local. D6, O4, O1	
	9. Poca mercancía exhibida, falta de capital para realizar compras	Rotular los precios de los productos y destacar productos estrella, así mismo dividir las líneas notablemente mediante merchandising visual. D6, O2	
	10. Horario de atención no establecido	Establecer y cumplir horarios de atención al público, organizar los servicios en función del tiempo del cliente.	

3.1.3 Tienda El Progreso



Ilustración 3: Tienda El Progreso

3.1.3.1 Datos generales:

RAZON SOCIAL	Tienda El Progreso
NOMBRE DE LA EMPRESARIA	Diana Patricia Vanegas Maya
ACTIVIDAD ECONOMICA	Comercialización de productos de la canasta familiar como granos, abarrotes y víveres, así como también productos misceláneos, juguetería y papelería.
SECTOR	Comercio.
DIRECCIÓN COMERCIAL	Diagonal 26 G2 # 73 - 17
BARRIO DEL NEGOCIO	Barrio Marroquín II
COMUNA	14
TELEFONO	422 0385
ANTIGÜEDAD EMPRESA	6 meses
FECHA CONSTITUCION	marzo del año 2011

Reseña histórica. La tienda surgió debido a la motivación de la empresaria de recibir ingresos propios, ya que siempre le ha gustado contar con dicha independencia económica, es por eso que aprovechando el renombre y la acreditación de un negocio similar que había tenido su padre cerca del lugar donde ahora funciona la tienda, decide poner en funcionamiento nuevamente Tienda El Progreso. El negocio se inicia con un capital de 1.100.0000 constituidos por surtido, 2 vitrinas, 4 estanterías y 1 enfriador.

Perfil de la empresaria. La propietaria y administradora del negocio es la Señora Diana Patricia Vanegas Maya, ama de casa de 34 años y madre de una hija de 14 años, quién divide su tiempo entre el estudio, la casa y el negocio pues es el apoyo con el que cuenta la Señora Diana para atender las ventas del negocio cuando se encuentra ocupada. La empresaria convive con su hija y su esposo, quien es motorista del masivo integrado de occidente MIO, y aunque no está presente con frecuencia en su casa debido a su trabajo, representa un apoyo económico y moral para la empresaria, pues está de acuerdo con el negocio. La señora Diana es una mujer alegre, carismática, amigable, atenta, emprendedora y muy entusiasta; es la persona encargada de todo lo concerniente a su hogar y del manejo de todas las áreas de su empresa. Al igual que las demás empresarias se muestra bastante receptiva con las asesorías empresariales ya que es consciente de la importancia del conocimiento y ejecución de los temas que en estas se tratan para así fortalecer su negocio. (Anexo 30)

3.1.31.2 Diagnóstico del área de costos

De acuerdo al diagnóstico se encontró que:

- En la tienda nunca se ha realizado un estudio de costos, aunque la empresaria conoce el valor de las ventas que realiza, no calcula su margen de contribución y tampoco ha analizado a ciencia cierta qué gastos y costos salen de este negocio, no tiene un concepto acerca de costos fijos, ni variables, hay total desconocimiento sobre el punto de equilibrio en ventas al que se debe llegar para lograr cubrir todos estos gastos y costos de funcionamiento.

-

Hasta el momento la tienda soporta los costos de la mercancía que se compra para la venta y la mitad del gasto de servicios públicos y del arriendo de la casa donde reside y se encuentra ubicada la tienda.

Cuadro 31: Resumen Estado Inicial del Área de Costos

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Guarda la factura de todas las compras realizadas	No conoce el margen de contribución de la tienda
	No conoce su punto de equilibrio
	No conoce la utilidad actual que arroja el negocio
Conoce parcialmente el valor de las ventas diarias	El nivel de ventas es bajo No conoce claramente el precio de compra de cada producto

Después de haber obtenido la información preliminar sobre el conocimiento en esta área, por parte de la empresaria, se procedió a desarrollar la metodología expuesta por la fundación Carvajal en la obtención y análisis de datos de costos para proceder a analizar el estado actual de la empresa respecto a este tema.

Costos fijos y gastos de administración:

Se realiza un estimado de los costos y gastos mensuales incurridos en Tienda El Progreso, y se encuentra que los gastos que representan mayor ponderación son los correspondientes al arrendamiento del local \$125.000 seguido del sueldo de la empresaria cuyo valor es \$65.500 que junto con otros gastos suman el valor de \$213.208.

Cuadro 32: Costos fijos y Gastos administrativos Tienda El Progreso
Del 01 al 31 de Agosto de 2011

SUELDO EMPRESARIA

CONCEPTO	VALOR
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 50.000
CUOTA COOPERATIVA	\$ 15.500
TOTAL SUELDO	\$ 65.500

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDO EMPRESARIO	\$ 65.500
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.700
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL	\$ 125.000
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL	15.000
EMPAQUES	3.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 213.208
TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 213.208

Costos variables y Margen de Contribución

Se identificó el margen de contribución para cada uno de los 20 productos que tienen la mayor rotación en la tienda, obteniendo de esta manera el margen de contribución total promedio de la empresa. (Anexo 27)

Cuadro 33: Margen de Contribución Promedio de la Tienda

271,04%	÷	8	=	33,88%
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		MAYORES O IGUALES AL		PROMEDIO
33,88%	+	200,83%	=	234,71%
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL
234,71%	÷	13	=	18,05%
TOTAL MARGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA

Como se puede observar en el cuadro anterior, según el estudio realizado con los 20 productos que presentan mayor rotación en las ventas, el margen de contribución promedio de la tienda equivale al 18.05% y el costo variable al 81.95%.

Como el manejo que la empresaria le ha dado al negocio, separa la línea de tienda con la de cacharrería o almacén, se realiza un estudio de costos por el módulo de comercio 1 (Anexo 29), para calcular el margen de contribución promedio de dicha línea y ponderarla junto con la anterior (tienda) y tener un solo valor o un solo margen de contribución promedio para todo el negocio.

MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO

30,9%

COSTO VARIABLE DE COMERCIO

69,1%

Cuadro 34: Margen de Contribución ponderado de la empresa

	Participación Ventas	Margen de Contribución	Margen Ponderado
Margen de comercio 1 ponderado	25,00%	30,85%	7,71%
Margen de tienda ponderado	75,00%	18,05%	13,54%
Margen de la empresa			21,25%

Según los datos proporcionados por la empresaria y su percepción, la participación en ventas del almacén es de 25% y el de la tienda de 75% sobre el total del negocio. Al obtener también el margen de contribución de ambos, se ponderan estos resultados para obtener el margen final ponderado de la empresa dando como resultado un margen del **21.25%**.

Promedio de ventas

Con base en la información suministrada por la empresaria, del promedio de ventas de los meses que lleva funcionando el negocio se elaboró un estimado que se presenta a continuación:

Cuadro 35: Promedio de Ventas Mensuales

VENTAS SEMANALES							
	L	M	M	J	V	S	D
ALTO					1	1	
MEDIO	1		1	1			
BAJO		1					1
2	X			\$ 70.000			
DIAS ALTOS				VENTA DIA ALTO			
3	X			\$ 32.000			
DIAS MEDIOS				VENTA DIA MEDIO			
2	X			\$ 20.000			
DIAS BAJOS				VENTA DIA BAJO			
TOTAL VENTAS SEMANAL				\$ 276.000			
DIA				\$ 39.429			
MES				\$ 1.182.857			

Fuente: Jenniffer Valencia L

Estudio de Costos

Cuadro 36: Estudio de Costos

TIENDA EL PROGRESO
ESTADO DE RESULTADOS POR EL ESTUDIO DE COSTOS
DEL 01 AL 31 DE AGOSTO DE 2011

INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
Comercio al por mayor y al por menor		\$ 1.182.857	
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ 0	
TOTAL INGRESOS NETOS		\$ 1.182.857	100%
(-) COSTOS DE VENTAS		\$ 931.455	79.%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 251.402	21%
(-) GASTOS			
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON			
Personal	\$ 65.500		
Depreciaciones	\$ 4.700		
Arrendamiento Local	\$125.000		
Servicios públicos Local	\$15.000	\$210.208	
OPERACIONALES DE VENTAS			
Diversos	\$ 3.000	\$ 3.000	
= TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS		\$ 213.208	18%
UTILIDAD		38.193	3%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Al realizar el estado de resultados por el estudio de costos se puede observar que con el actual nivel de ventas la Tienda El Progreso está cubriendo sus gastos, obteniendo así utilidad para la empresaria, puesto que dentro de los costos y gastos está representado su salario, por lo tanto esta es una utilidad que se puede utilizar para incrementar el capital de la microempresa.

Cuadro 37: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 1.003.155
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 33.439

Con base en el resultado del estudio de costos, se realizó el cálculo del punto de equilibrio en ventas tanto diario como mensual, con el cual se cubrirían el total de costos y gastos actuales del negocio y de la empresaria, dando como resultado unas ventas diarias de \$33.439 y mensuales de \$1.003.155. Al observar las ventas actuales del negocio podemos ver que Tienda El Progreso supera el tope de ventas diarias y mensuales que arroja el punto de equilibrio, por lo tanto se

están cumpliendo con las expectativas de generación de utilidades y crecimiento empresarial.

3.1.1.3 Diagnóstico del área contable y financiera

La empresaria no conoce exactamente el valor de sus ventas diarias. La cartera que maneja es poca y se tiene estricto control de ella.

La propietaria no conoce cuánto capital de trabajo posee en la actualidad y desconoce cómo se realiza un inventario tanto de activos fijos como de mercancía. Así mismo tiene desconocimiento de los estados financieros existentes y su interpretación.

La empresaria no conoce la capacidad financiera de su negocio, ni las razones utilizadas en esta área para medir la actividad, el endeudamiento, la rentabilidad y la liquidez de la tienda.

Cuadro 38: Resumen Estado Inicial del Área Contable-Financiera

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Existe organización en las compras realizadas	No realiza inventarios de activos fijos ni de mercancías
	Nunca ha elaborado un balance general inicial ni final
Los productos de consumo para el hogar son controlados al igual que el dinero que se saca para aspecto familiares y personales	No elabora estados de resultados
	Nunca se ha realizado un análisis financiero del negocio
Se registran las cuentas por cobrar	No se utiliza ningún sistema contable o registro de ventas
La mayoría de las ventas son de contado	No se tiene en cuenta el desgaste de los activos fijos

Cuadro 39: Balance General Inicial Tienda El Progreso

TIENDA EL PROGRESO
BALANCE GENERAL INICIAL
A 08 DE OCTUBRE DE 2011

ACTIVOS			PASIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES				
CAJA	\$145.300	3,98%	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,0%		
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$2.850.560	78,02%					
OTRAS INVERSIONES (RTA)	\$93.000	2,55%					
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$3.088.860	84,54%	PASIVOS NO CORRIENTES				
ACTIVOS NO CORRIENTES			TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES				
ACTIVOS FIJOS			TOTAL PASIVOS				
MUEBLES Y ENSERES	\$565.000	100,00%	\$0				
DEPRECIACIÓN							
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$565.000	100,00%					
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$565.000	15,46%					
TOTAL ACTIVOS			TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO				
\$3.653.860			\$ 3.653.860				
100,00%			100,00%				

Fuente: Jenniffer Valencia L.

A la fecha de realización del Balance se encontró efectivo en caja 145.300 pesos. La empresaria sólo da crédito a 2 de sus clientes cuyo principal producto de consumo es cerveza, de resto su política de ventas es en efectivo. No existían cuentas por cobrar a la fecha del balance. La cantidad y el valor de los inventarios son altos, debido a la naturaleza del negocio y a inventarios que aún se conservan provenientes del primer negocio que tenía la señora Diana Patricia, por lo cual el inventario registró un monto de \$2.850.560, para un total de activos corrientes de \$3.850.860.

Del total de activos cuyo valor es \$3.653.860, los activos fijos constituyen el 15.46%; dichos activos están representados en 3 vitrinas, 4 estanterías y un enfriador. No existen activos fijos ociosos, la inversión que se tiene en activos fijos es adecuada para el tipo de actividad que maneja Tienda El Progreso.

En cuanto a los pasivos su valor es cero, debido a que la tienda no cuenta con ninguna deuda.

El patrimonio está compuesto por los enseres producto de su negocio anterior y un monto en inventarios de \$535.000 para un total de capital inicial de \$1.100.000. Sus utilidades acumuladas hasta la fecha de realización del balance son de \$2.553.860, la acumulación de las utilidades a través de los meses ha sido escalonada, lo cual deja en evidencia la evolución que está presentando la tienda desde su fecha de constitución.

Cuadro 40: Balance General Comparativo Tienda El Progreso.

	08-oct-11	07-nov-11	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 145.300	\$ 331.200	127,9%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 0	\$ 0	
INVENTARIOS	\$ 2.850.560	\$ 2.865.232	0,5%
OTROS	\$ 93.000	\$ 108.500	16,7%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.088.860	\$ 3.304.932	7,0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0	\$ 0	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 565.000	\$ 565.000	0,0%
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 4.708	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 565.000	\$ 560.292	-0,8%
OTROS ACTIVOS	\$ 0	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.653.860	\$ 3.865.224	5,8%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0	\$ 0	0,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	0,0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS			
CAPITAL	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 2.553.860	\$ 2.553.860	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 211.364	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.653.860	\$ 3.865.224	5,8%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 3.653.860	\$ 3.865.224	5,8%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

En este nuevo periodo se puede observar un incremento en caja de 127,9% con respecto al periodo anterior debido a un incremento en las ventas a causa del acercamiento de la temporada navideña donde los productos del almacén han tenido un cambio positivo; y al igual que en el primer período no se presentaron a la fecha cuentas por cobrar a clientes.

La cuenta de inventarios presenta una variación mínima del 0,5% debido a que en este período se trato de mantener el stock y concentrar las ventas en los productos de temporada. Los activos fijos presentan una variación de -0,8% debido a la realización de la depreciación que se calculó para este periodo en donde se mantuvieron los mismos muebles y enseres.

En el pasivo no hubo cambios con respecto al balance inicial, ya que la tendera no adquirió ninguna deuda.

El patrimonio ha tenido una variación del 5,8%, este incremento se dio por la utilidad del periodo que fue positiva, pues se obtuvieron ganancias por \$211.364.

Cuadro 41: Estado de Resultados Comparativo

	ESTADO DE RESULTADOS POR EL ESTUDIO DE COSTOS (Del 01 al 31 de agosto de 2011)	ESTADO DE RESULTADOS (Del 8 de octubre al 07 de noviembre de 2011)	CAMBIOS EN \$	CAMBIOS EN %
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
Comercio al por mayor y al por menor	\$ 1.182.857	\$822.200	-\$360.657	-30%
(-) COSTOS DE VENTAS	\$ 931.455	\$606.128	-\$325.327	-35%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 251.402	\$ 216.072	-\$35.330	-14%
(-) GASTOS OPERACIONALES DE ADMÓN	\$ 213.208	\$4.708	-\$208.500	-98%
UTILIDAD	\$38.193	\$211.364	\$173.171	453%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Al realizar el análisis horizontal a los estados de resultados entre los dos periodos se pueden identificar las siguientes diferencias. Las ventas tuvieron una variación del -30% equivalente a una disminución de \$360.657. Estas ventas comparadas con el estimativo del estudio de costos presentan una reducción debido a que en este período la tienda no estuvo en funcionamiento todos los días como en el mes anterior, pues fue necesario que la empresaria cerrara por varios días por compromisos familiares, sin embargo posterior al cierre del período se utilizaron estrategias de ventas que permitieron percibir una recuperación o una mejoría respecto de los meses anteriores

Del mismo modo, sus costos variables se redujeron en un 35%, es decir disminuyeron en \$325.327, de tal modo que su costo variable pasó de 78,7% a 74%, el margen de contribución para la microempresa se incremento en 4,7%.

Los costos y gastos de administración y ventas disminuyeron un 98%, ya que en este período la señora Diana no tuvo que pagar su cuota de arriendo y de

servicios ya que su esposo se encargó de estos gastos, debido a esto en el último período se presenta una utilidad operacional de \$211.364. Es claro que en caso de que su esposo no hubiese intervenido en cubrir los costos y gastos anteriormente mencionados, y teniendo en cuenta el cálculo inicial de dichos rubros, la tienda habría arrojado una utilidad de sólo \$2.864, lo que evidencia el impacto que tienen los cierres del negocio. Por eso se recomienda a la tendera no convertir en costumbre hacer esto, pierde ventas y posiblemente clientes.

Cuadro 42: Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS		
	INICIALES	FINALES
LIQUIDEZ CORRIENTE		
PRUEBA DE FUEGO		
RAZON DE ENDEUDAMIENTO		
RAZON DE AUTONOMIA	100,0%	100,00%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	3,2%	25,71%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	1,0%	5,47%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	1,0%	5,47%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		
ROTACION DE MERCANCIAS		141
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 3.088.860	\$ 3.304.932

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Las razones financieras han tenido una importante variación con respecto al período inicial; como la empresa no tuvo pasivos, las razones de liquidez corriente y prueba de fuego no presentan índices, así mismo la razón de endeudamiento no presenta ningún cambio, sigue siendo 0% por ende la razón de autonomía se mantiene en 100%, es decir que el total de la inversión de la microempresa ha sido financiada totalmente por la empresaria en ambos períodos.

Tanto la rentabilidad de las ventas como la de los activos y del patrimonio presentaron variaciones positivas, esto gracias a las utilidades obtenidas que fueron mayores aún cuando las ventas presentadas en el período fueron menores que las calculadas con el estudio de costos, esto por una disminución importante en los costos y gastos administrativos.

Las ventas en esta microempresa fueron para ambos períodos de contado, por lo tanto la rotación de cuentas por cobrar no se calcula.

La rotación del inventario de determina en 141 días, lo que significa que la empresa se demora en vender todas sus mercancías en casi cinco meses, teniendo en cuenta el tiempo de funcionamiento de la tienda y su aumento actual en el abastecimiento de mercancías, el índice presentado es aceptable para este negocio en particular, pero es recomendable a fin de reducir este índice, realizar una mejor gestión de sus inventarios con la cual determine acertadamente la cantidad de unidades que debe tener en stock y evite la tenencia de productos altamente costosos y estáticos que estén paralizando un capital que se podría emplear con provecho.

Se puede observar que el capital de trabajo se incrementó pasó de ser \$3.088.860 a ser \$3.304.932 el capital de trabajo está representado en los activos corrientes. Luego de hacer la diferencia entre los activos corrientes menos los pasivos corrientes.

3.1.3.4 Diagnóstico del área de mercadeo

Cuadro 43: Resumen Estado Inicial del Área de Mercadeo

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Variedad de productos	La tienda no cuenta con un aviso publicitario o un nombre que la identifique
Excelente servicio al cliente	La empresaria no tiene conocimiento de las estrategias y precios que maneja la competencia
Utilización de material publicitario P.O.P	En la tienda no se manejan combos promocionales o estrategias de venta
	Hay ausencia de carteles o avisos que publiciten aquellos productos que no están tan visibles en el negocio
	Nunca se ha realizado una investigación de mercado que permita conocer la acogida y las tendencias de un determinado producto
	La tienda requiere de una mejor distribución, organización, limpieza y aplicación de políticas de exhibición

Clientes.

Esta clientela está conformada principalmente por amas de casa que recurren a la tienda para la realización de las compras diarias de productos de consumo básico y cacharrería. También asisten a la tienda jóvenes y niños que llegan para la compra de confitería. Los clientes se preocupan por adquirir artículos de buena calidad y de reconocimiento en el mercado. Se manejan alrededor de unos 15 clientes actuales. Las edades de los clientes oscilan entre los 15 y 56 años de edad.

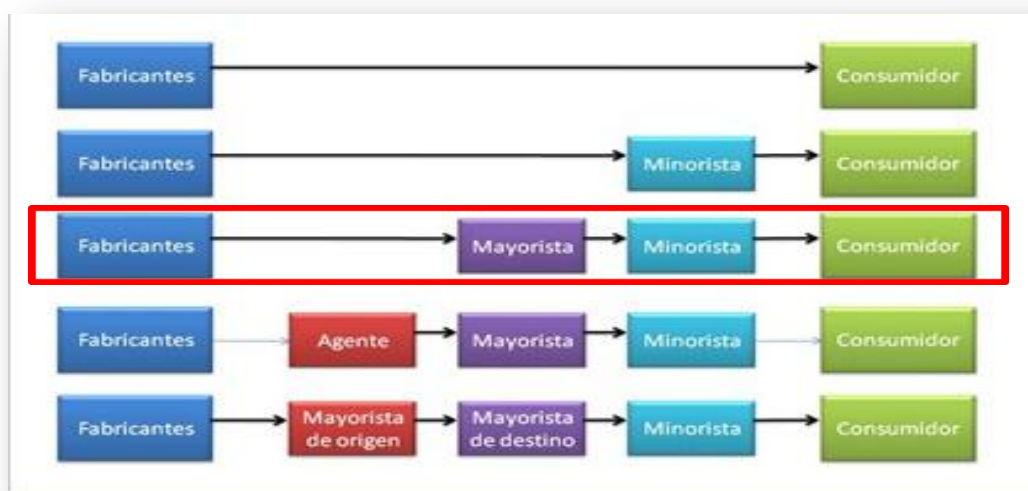
Productos.

Tienda El Progreso ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos de la canasta familiar, como granos, pastas, arroz, aceite, café, azúcar, sal, productos de aseo, , dulcería, mecató, bebidas, cacharrería, papelería y juguetería entre otros, de muy buena calidad y bajos precios, lo que le ha permitido satisfacer las necesidades de consumo de sus clientes.

Canales de distribución.

El canal de distribución comienza con los fabricantes de los productos que se comercializan en la tienda, posterior a éste se cuenta con la presencia de mayoristas o distribuidores que le venden a la señora Diana Patricia brindando un servicio directo a la tienda o en su defecto, la microempresaria acude a la Proveeduría de Tenderos de la Fundación Carvajal o a los mayoristas del centro de Cali donde compra sus mercancías para luego ella misma comercializarla a sus clientes o consumidores en el local donde se encuentra establecida.

Figura 33: Canal de distribución de Tienda El Progreso



Precio.

Las políticas de precios se manejan básicamente iguales que su competencia, con excepción de algunos productos en los cuales su precio es menor que en las demás tiendas, obteniendo así un margen de contribución por producto de un 16%, además el 95% de ventas son de contado y el 5% a crédito con plazo máximo de 15 días. No se hacen promociones, sólo se tiende a bajar el precio de los productos en cuanto sea posible para incentivar la compra de productos en su establecimiento.

Competencia:

La competencia existente en el sector hace a los clientes más exigentes respecto a la calidad y precio de los artículos de consumo. Existen una tienda que representan su competencia más cercana y granero. La tendera calificó las tres tiendas que representan su competencia más directa, (nombrándolas como Tienda A y Granero), evaluando algunos aspectos que se mostraran en el siguiente cuadro.

Cuadro 44: Análisis de la Competencia

FACTORES ÉXITO DE LA COMPETENCIA		
FACTORES	TIENDA A	GRANERO
Precios	I	B
Calidad	I	I
Atención	R	B
Horarios	R	R
Variedad	B	B
Ubicación	B	B
Nota: Califique cada uno de los factores de la competencia, respecto de su empresa, de acuerdo a la siguiente tabla		
R= Regular I= Igual B= Bueno M= Malo		

Con respecto al estudio de la competencia se puede observar que la diferencia con ambos negocios está dada en la variedad y la ubicación, debido a que el local con el que estos negocios cuentan son mucho más amplios y su tiempo de funcionamiento es más largo, en el granero los precios son más favorables debido a que las compras de estos son en más cantidad lo que representa economía y reducción de costos para ellos; pero la atención y el horario que maneja Tienda El Progreso hacen que la tienda se sostenga ante la competencia.

Servicio al cliente

La tendera se esmera por ofrecer un excelente servicio, para ella es altamente importante la satisfacción del cliente en cuanto a este tema, por eso intenta surtir su negocio con lo que el cliente necesita y tiene en cuenta las observaciones que éstos le hacen. La amabilidad y simpatía con los clientes es esencial al momento de vender y mantener una gran relación de amistad con el cliente. Así mismo tiene claro que la presentación personal es importante para la atención al público, por eso trata de que su imagen esté lo más impecable posible.

Publicidad y Estrategias

Con respecto a la realización de estrategias de mercadeo, al inicio de la asesoría fue evidente la no realización de éstas, dada la inexperiencia de la tendera en este tipo de prácticas. Ella solo aprovechaba la publicidad de los productos que ofrecían promociones a partir del material P.O.P que sus proveedores le obsequiaban y no contaba en su momento con un aviso publicitario, ni tenía establecido un nombre para su negocio.

Exhibición:

La exhibición de los productos al iniciar el proceso fue óptima, ya que la tendera procura mostrar todos sus productos de la mejor manera, además de manejar el orden, la limpieza y la buena organización de los mismos.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para conocer el perfil del cliente actual que compra en Tienda El Progreso y conocer su nivel de satisfacción, se desarrollaron 15 encuestas.

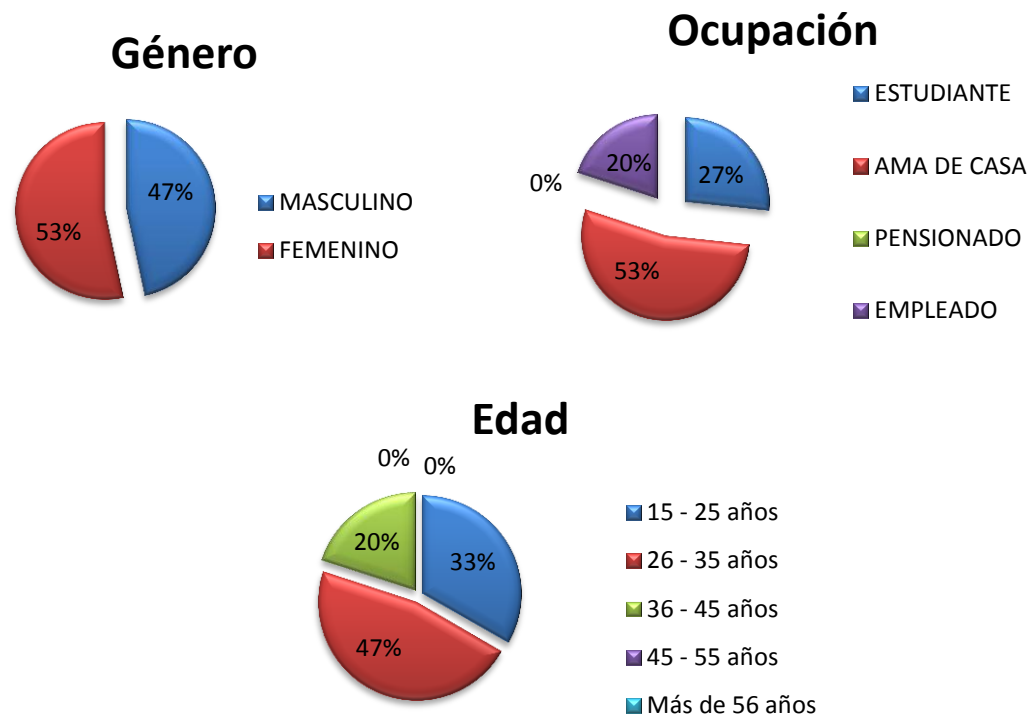
Para ver el formato de la encuesta dirigirse al Anexo 1

Los resultados fueron los siguientes:

Definición del cliente:

Las encuestas realizadas a los clientes, permitió identificar que el 53% de los encuestados son mujeres, todas amas de casa, el 27% de los clientes encuestados son estudiantes y el 20% empleados. Las edades de los clientes según las encuestas, están mayormente concentradas en personas de 26 a 35 años con una porción de la torta del 47%.

Figura 34: Definición de los clientes Tienda El Progreso

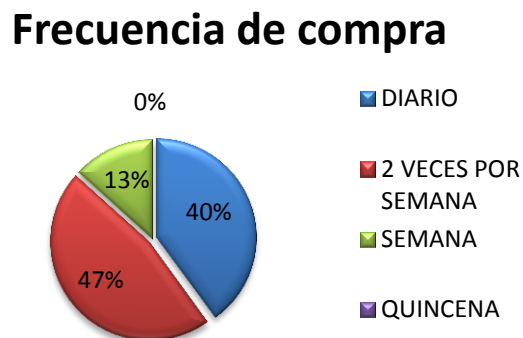


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Hábitos de consumo:

Mediante la realización de las encuestas se logró identificar que el 47% de los encuestados realizan sus compras dos veces por semana, el 40% las hace diariamente y el 13% acude a la tienda una vez a la semana.

Figura 35: Hábitos de consumo Tienda El Progreso

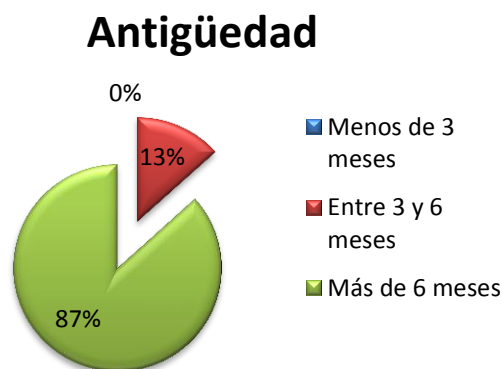


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Antigüedad de los clientes:

Se conoció mediante la encuesta que el 87% de los clientes de Tienda El Progreso que fueron encuestados tienen más de seis meses comprando en el establecimiento, y 13% restante tiene entre tres y seis meses realizando sus compras en el establecimiento.

Figura 36: Antigüedad de los clientes

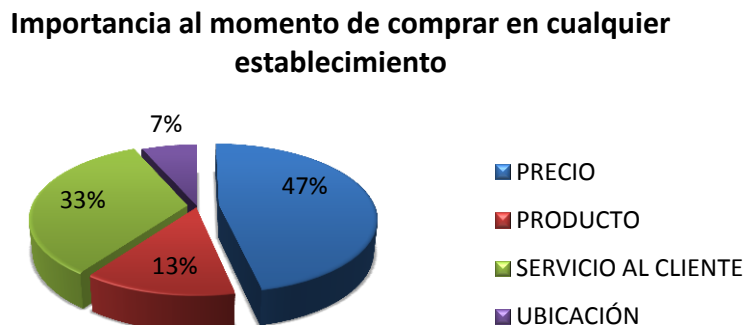


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Importancia al momento de comprar:

El 47% de los clientes encuestados coincide en que el precio es el aspecto más importante al momento de comprar algún producto en cualquier establecimiento, le sigue el servicio al cliente con un porcentaje de 33%, seguido del producto con un porcentaje de 13% y con un porcentaje de 7% se encuentra la ubicación como aspecto relevante a la hora de realizar las compras según los clientes encuestados.

Figura 37: Aspectos importantes al momento de realizar una compra



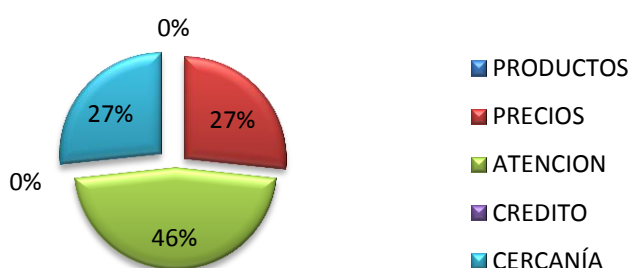
Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Motivación de compra:

De los 15 clientes encuestados, el 46% contestó que su motivación para comprar en Tienda El Progreso radica en la atención y el buen servicio con el que se atiende en el establecimiento, así mismo, el 27% considera que los precios son el conductor de compra en Tienda El progreso y el 27% restante de los clientes encuestados acude al establecimiento por la cercanía que tiene ésta a sus viviendas.

Figura 38: Motivación de compra en Tienda El Progreso

Motivacion de compra en el establecimiento



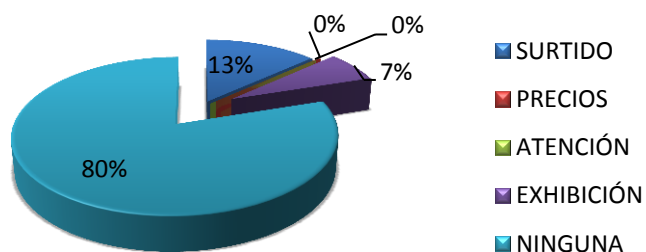
Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Aspectos a mejorar:

El 80% de los clientes encuestados coinciden en que Tienda El Progreso por el momento no debe mejorar en ningún aspecto, el 13% indica que debe mejorarse la variedad de los productos y el 7% considera que se debe mejorar la exhibición.

Figura 39: Aspectos a mejorar en Tienda El Progreso

Aspectos a mejorar



Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

3.1.3.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria

La tienda no se encuentra constituida legalmente, no cuenta con matrícula mercantil, ni las demás disposiciones y requisitos necesarios para su funcionamiento. La microempresaria no tiene RUT y no aporta a seguridad social. La empresaria argumenta que no ha legalizado la empresa por los altos costos y porque no había entendido la importancia de hacerlo. No tiene empleados, pues es la señora Diana quién realiza todas las actividades inherentes al negocio. Y en el área tributaria no responde por ningún tipo de impuesto.

Cuadro 45: Resumen del Estado Inicial en el Área Legal y Tributaria

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sabe que debe formalizar su negocio conforme las leyes nacionales	La tienda no se encuentra legalmente constituida
	No conocen el tramite mediante el cual se obtiene la legalidad para el funcionamiento de establecimientos industriales, comerciales y/o de servicios, REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO y CAMARA DE COMERCIO
	Formalizar el negocio ante cámara y comercio, industria y comercio. Rut.

3.1.3.6 Diagnóstico Área administrativa

A continuación se muestra el diagnóstico que se realizó en esta área para poder tener una base y plantear estrategias:

- 1. Planeación estratégica: Misión, visión y organigrama.** Tienda El Progreso no cuenta con un documento donde determine los parámetros y lineamientos necesarios para orientarse al logro y al cumplimiento de sus objetivos y propósitos como lo es: una misión, visión un control de actividades, un organigrama, etc.
Las compras en Tienda El Progreso son programadas, la empresaria está al tanto de los productos que están por terminarse. Los fiados o créditos son controlados, ya que en un 95% las ventas de la tienda son de contado.

No se han elaborado manuales de funciones, pues en el momento la única trabajadora es la misma propietaria y ella conoce sus funciones (argumenta). No se ha diseñado un organigrama.

Al momento de cuestionar acerca de los planes de la empresa, se encontró que los planes de la empresaria para los próximos tres años son:

- Tener un local propio donde pueda montar su negocio de tal modo que pueda expandirse y acreditarse como una de las mejores tiendas del barrio en que resida, donde el reconocimiento se deba a la amplia variedad del surtido y a la buena atención prestada al cliente.
- Tener una contabilidad clara y correcta de todos los movimientos que se realizan en la tienda, donde se tenga evidencia del costo real de los productos y de los gastos que implica el funcionamiento de la microempresa.

La empresaria tiene claros los objetivos de su empresa a largo plazo; sin embargo, éstos no se encuentran por escrito. De igual manera no se tiene la misión y visión del negocio.

2. Organigrama. El organigrama del negocio es bastante básico y sencillo, debido a que la empresaria es quien desarrolla todos los roles dentro del negocio, la señora Diana Patricia Vanegas es quien toma las decisiones en la tienda, es la encargada de surtir su negocio y comercializar directamente los productos que ofrece, es además quién organiza, limpia y acondiciona el establecimiento.

Figura 40: Organigrama Tienda El Progreso



Fuente: Jenniffer Valencia L.
Elaborado el 17 octubre de 2011

3. Manual de Funciones.

No se han elaborado manuales de funciones, pues en el momento la única trabajadora es la misma propietaria y ella conoce sus funciones (argumenta).

Las funciones que desempeña la empresaria son:

- Abrir el local
- Barrer
- Limpiar estanterías

- Organizar los productos
- Atender los clientes
- Revisar los productos y hacer pedidos de lo que hace falta
- Atender a los proveedores
- Registrar saldo en caja al final del día

- 4. Dirección.** La dirección es centralizada, debido a que el poder de decisión está concentrado en Diana Patricia, propietaria de Tienda El Progreso, quién posee virtudes y facultades de liderazgo, ella es la encargada del cuidado de la mercancía en el momento de compra y venta de la misma, y de todas las funciones inherentes a su negocio, pues desde muy pequeña le han gustado el emprendimiento y la independencia económica.
- 5. Funciones de los empleados.** Actualmente el negocio no cuenta con empleados, la microempresaria desarrolla todas las actividades pertinentes en el negocio.
- 6. Control:** Se tiene un debido cuidado en los momentos de la compra con respecto a la calidad, estado y verificación de los productos para no tener problemas de vencimiento. Para ello se hace una revisión de los productos perecederos. También se realiza de la limpieza del local, todos los días se desempolva los estantes y se limpian los productos y se guarda en carpetas facturas y documentos importantes de la tienda.
- 7.** El concepto de **plan de mejoramiento** no lo conoce explícitamente, pero si lo practica y está en la búsqueda de él, ya que su mayor preocupación actualmente es la de idear y desarrollar actividades para mejorar el funcionamiento del negocio y su rentabilidad.
- 8.** La presentación de los productos en Tienda El Progreso es buena a pesar de que el tamaño del local es reducido, se procura siempre por el orden, la limpieza y la organización del negocio. En cuanto a los registros de ventas existe un poco de organización pero el método no es el más adecuado, pues no se están teniendo en cuenta las ventas de la línea de almacén que se maneja aparte de la tienda a gusto y criterio de la empresaria, de modo que no se conocen exactamente las verdaderas ventas de la Tienda.

Figura 41: Distribución inicial del local Tienda El Progreso



Fuente: Jenniffer Valencia L.
Elaborado el 17 de octubre de 2011

Cuadro 46: Resumen Estado Inicial del Área Administrativa

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Motivación por parte de la empresaria	No se tienen definidos los propósitos organizacionales del negocio
Buena planeación en las compras y en la gestión del negocio	No se tienen establecidos los objetivos a corto, largo y mediano plazo
Manejo de precios competitivos	Nunca se ha realizado un análisis del entorno interno y externo de la tienda que permita identificar las fortalezas y debilidades del negocio, así como también las oportunidades y amenazas
Aceptación de sugerencias y aplicación de las mismas por parte de la empresaria	La tienda no cuenta con un organigrama

3.1.3.7 Análisis del entorno

- **Económico:** La comuna 14 donde se encuentra ubicada Tienda El Progreso presenta una de las tasa más altas de desempleo de la ciudad; entre las actividades principales que desempeña su población están: Trabajadores independientes, empleados y obreros, la mayor parte de su gente se dedica a labores como el comercio, servicio domestico, economía informal o el rebusque.
- **Ambiental:** Las zonas verdes mejor dotadas se encuentran hacia el sector del barrio Marroquín II, constituye el “Centro de Educación Ambiental los Pizamos “, los demás sectores de la comuna 14 registran un sustancial déficit en las zonas verdes.
- **Salud:** La comuna 14 en donde se encuentra ubicada la tienda 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. Por último llama la atención el hecho de que no existan en la comuna centros de atención hospitalaria y clínicas.⁵⁵
- **Cultural:** La comuna 14 no cuenta con suficientes unidades recreativas por lo cual sus habitantes deben desplazarse a otros barrios y sectores de la ciudad para las prácticas de diferentes modalidades deportivas. La comuna presenta un amplio déficit en cuanto a zonas recreativas se refiere y las que posee se ven afectadas por invasiones o son utilizadas para otras prácticas diferentes o están en pésimas condiciones de mantenimiento.
- **Educativo:** En el barrio funciona actualmente el Colegio Raúl Silva Holguín, y el Colegio Monseñor Ramón Arcila.
- **Legal y tributario:** en esta zona predomina la informalidad empresarial.
- **Competencia:** Existe una tienda y un granero que representan la competencia más directa para Tienda El Progreso.
- **Proveedores:** se encuentran localizados en el centro de la ciudad, son comercializadoras que venden al por mayor y brindan precios bajos, éstos se dirigen directamente al negocio para que la tendera realice su pedido y hacen entrega con el distribuidor en la fecha acordada con esta.

⁵⁵ *Plan de desarrollo de Santiago de Cali, Comuna 14*[consultado 10 de octubre 2011] ,disponible en internet: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CFEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cali.gov.co%2Fdescargar.php%3FidFile%3D3804&ei=UWXaT-rRNoag8gShmsDoAw&usg=AFQjCNEr_0_Y9Q-LGetebvwubwoTTtxEEw&sig2=3bjlRu66lZViab43Url-Yg

3.1.3.8 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Mercado altamente potencial 2. Cultura de compra diaria 3. Visita de preventistas y proveedores al establecimiento 4. Disposición y disponibilidad de tiempo de la asesora empresarial 5. Capacitaciones asesoría y seguimiento por parte de la fundación Carvajal 6. Proximidad de temporada escolar y navideña	1. Solicitud del local donde opera la tienda 2. Inseguridad en el barrio 3. Presencia de competidores del mismo nivel y un supermercado 4. Falta de agremiación efectiva 5. Subida de precios de algunos productos debido a cambios climáticos, paros, entre otros. 6. El desempleo y la crisis económica del país, debido a que disminuye la capacidad adquisitiva de los clientes y los hace más susceptible a los cambios en los precios. 7. Cierre del negocio por incumplimiento de obligaciones legales
ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA FA
	1. Buena atención brindada al cliente, proximidad y cercanía al consumidor	Escuchar al cliente para conseguir venderle nuestros productos, escuchándolo vamos a descubrir sus necesidades de compra, y sobre todo asesorarlo en los artículos más convenientes. Su satisfacción se reflejará en nuevas compras y en referidos para nuevos clientes. F1, O1, O2	Realizar un estudio detallado de la competencia identificando sus fortalezas y debilidades. F1, A3
	2. Percepción de precios bajos	Realizar reformas a la distribución del local con el fin de crear un nuevo ambiente para el cliente y demostrar la preocupación por la armonía del local. F1, F3, F6, O1, O2	Investigar el mercado y conocer sus preferencias y necesidades específicas, para obtener una ventaja frente a la competencia. F1, A6, A3
	3. Buena distribución de los productos en las estanterías	Fortalecer el conocimiento que tiene la empresaria de los productos con el fin de orientar a los clientes en la compra de los mismos y transmitirles confianza y credibilidad, facilitando la venta. Acordar con proveedores programas de capacitación sobre los productos. F2, F5, O3, O1	Realización de promociones en temporadas de precios bajos y ofertarlos visiblemente. F4, A5, A6
	4. Ventas al detal, presentación de productos en pequeñas cantidades.	Mantener el orden y la limpieza del lugar que refleje agrado de trabajo y buena administración. F3, F6, O1, O2	Ofrecer productos empacados en presentaciones pequeñas con el logo de la tienda. F4, A3
	5. Motivación por parte de la empresaria, emprendimiento, adaptación al cambio y aceptación y aplicación de sugerencias	Rotular los precios de los productos y destacar productos estrella, así mismo dividir las líneas notablemente mediante merchandising visual. F3, F5, O1	Obtener reconocimiento en el sector como un buen negocio dirigido por una empresaria trabajadora, honesta y con calidad humana, donde la comunidad se preocupe por su bienestar y seguridad. F1, F5, A2
	6. Muebles y enseres adecuados	Programar jornadas continuas de mantenimiento preventivo para vitrinas, estanterías, mostradores, estibas, para que permanezcan en buen estado y garantizar la integridad de las personas, la conservación de los empaques del producto y la inocuidad de los alimentos. F6, O1	Cotizar con nuevos proveedores a fin de rebajar los precios. F2, A3, A5, A6
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
	1. Informalidad: la empresa no está registrada en cámara de comercio, no posee ningún tipo de legalización	Indicar los pasos necesarios y requisitos para la legalización de la empresa. D1, O4, O5	Hacer uso de los propósitos organizacionales, tales como visión, misión y objetivos con el fin de que la empresa se proyecte hacia el mejoramiento continuo y pueda hacer frente a la competencia. D5, A3
	2. Ausencia de aviso publicitario que identifique el local comercial	Diseñar y elaborar el aviso publicitario para la tienda con el fin de dar más visibilidad al negocio, así como carteles publicitarios y material P.O.P D2, O4, O5	Identificar los costos y gastos del negocio, para disminuir aquellos precios que son más altos que los de la competencia. D3, A3
	3. Registros rudimentarios de ventas y operaciones	Implementar un sistema simple de cuentas que permita a la empresaria tener un control de las entradas y salidas del negocio, así como de la rentabilidad y utilidades que ésta genera. D3, O4, O5	Gestionar la compra del local donde opera el negocio o un local cercano al mismo, con el cual se pueda dar cumplimiento al objeto de la empresa y no se pierdan clientes ni oportunidades de avance. D5, A1, A3
	4. Carencia de estrategias de fidelización como promociones e incentivos	Realizar ofertas y promociones teniendo en cuenta las temporadas o fechas especiales y publicitarlos por medio de volantes o anuncios. D4, O2, O4, O6	Conocer el procedimiento para la legalización de la empresa y actuar diligentemente en pro de ella. D1, D5, A7
	5. Ausencia de planeación estratégica formalmente estipulada	Proyectar el futuro de la empresa en el largo plazo para trabajar en la búsqueda del mismo y abrir camino a posibilidades de éxito. D5, O1	Propiciar políticas gubernamentales que apoyen y protejan integralmente al tendero mediante la entrega de microcréditos, alianzas estratégicas del gobierno con fundaciones, Bancoldex, Fenalindas y Fenalco. D1, D5, A3, A4
	6. No se elaboran inventarios	Realizar una planificación adecuada del inventario que permita efectuar compras de productos de mayor rotación y salir de productos imán o de baja utilización. D6, O1, O2, O6	Solicitar y programar capacitaciones con el SENA, FENALCO y FUNDACIÓN CARVAJAL para fortalecer sus competencias. D7, D1, D5, A4
	7. Conocimientos empíricos por parte de la empresaria, sobre variables del negocio y de mercadeo.	Orientar a la empresaria en temas que atañen a la dirección de su negocio y fortalecer sus conocimientos matemáticos, contables, administrativos y de mercadeo. D3, D7, O4, O5	

3.1.4 Tienda y Variedades ByB



Ilustración 4: Tienda y Variedades ByB

3.1.4.1 Datos generales:

RAZON SOCIAL	Tienda y Variedades ByB
NOMBRE DE LA EMPRESARIA	Dina Delfy Valencia
ACTIVIDAD ECONOMICA	Comercialización de productos de la canasta familiar como granos, abarrotes y víveres, así como también productos misceláneos y ferretería.
SECTOR	Comercio.
DIRECCIÓN COMERCIAL	Cra 34 # 42B - 42
BARRIO DEL NEGOCIO	El Vergel
COMUNA	13
TELEFONO	436 6281
ANTIGÜEDAD EMPRESA	9 meses
FECHA CONSTITUCION	diciembre del año 2010

Reseña histórica. La tienda surge debido a la motivación de la empresaria de recibir ingresos propios, ya que siempre le ha gustado contar con dicha independencia económica; y a su vez atender las responsabilidades del hogar, por eso decide abrir el negocio con algunos ahorros que tenía y la ayuda económica de su esposo. La tienda se pone en funcionamiento en su casa e inicia con 5 vitrinas de exhibición, 1 enfriador y 3 estanterías para surtido.

Perfil de la empresaria. La propietaria y administradora del negocio es la Señora Dina Delfy Valencia, ama de casa de 27 años y madre de dos hijos, Brenda Morales de 4 años de edad y Brandon Morales de 9 años, y cuyos nombres fueron la inspiración para la razón social del negocio “Variedades ByB” al que posteriormente se le añade el nombre “Tienda”. La empresaria convive con sus hijos y su esposo, quien se dedica a la cerrajería de manera independiente y tiene como proyecto junto con la señora Dina montar su negocio en la misma casa donde habitan actualmente, cuya compra se encuentra en proceso. Tanto el esposo de la señora Dina como sus hijos colaboran con el funcionamiento del negocio, y muestran disposición y apoyo para que la tienda se mantenga. La señora Dina es bachiller y siempre le ha gustado vender y obtener ingresos propios, no tiene experiencia laboral como empleada en alguna empresa, es una mujer alegre, solidaria, carismática, amigable, atenta y entusiasta; es la persona encargada de todo lo concerniente a su hogar y del manejo de todas las áreas de su empresa. La empresaria se muestra bastante receptiva con las asesorías empresariales ya que es consciente de la importancia del conocimiento y ejecución de los temas que en estas se tratan para así fortalecer su negocio. (Anexo 39).

3.1.4.2 Diagnóstico del área de costos

De acuerdo al diagnóstico se encontró que:

En la tienda nunca se ha realizado un estudio de costos, aunque la empresaria conoce el valor de las ventas que realiza, no calcula su margen de contribución y tampoco ha analizado a ciencia cierta qué gastos y costos salen de este negocio, no tiene un concepto acerca de costos fijos, ni variables, hay total desconocimiento sobre el punto de equilibrio en ventas al que se debe llegar para lograr cubrir todos estos gastos y costos de funcionamiento.

Hasta el momento la tienda soporta solamente los costos de la mercancía que se compra para la venta y algunos gastos personales y familiares.

Cuadro 47: Resumen Estado Inicial del Área de Costos

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Se tiene certeza de los productos vendidos a diario y del valor de las ventas cada día	No conoce el margen de contribución de la tienda
Se conoce claramente el precio de compra de cada producto	No conoce su punto de equilibrio
Se exige factura en cada compra realizada	No conoce la utilidad actual que arroja el negocio

Después de haber obtenido la información preliminar sobre el conocimiento en esta área, por parte de la empresaria, se procedió a desarrollar la metodología expuesta por la fundación Carvajal en la obtención y análisis de datos de costos para proceder a analizar el estado actual de la empresa respecto a este tema.

Costos fijos y gastos de administración:

Se realiza un estimado de los costos y gastos mensuales incurridos en Tienda y Variedades ByB, y se encuentra que los gastos que representan mayor ponderación son los correspondientes al sueldo de la empresaria cuyo valor es \$70.000, no existen costos fijos a cargo ya que la empresa no cuenta con empleados, todos los gastos aquí consignados corresponden a erogaciones directas de la parte administrativa.

Cuadro 48: Costos fijos y Gastos administrativos Tienda y Variedades ByB
Del 02 de Agosto al 01 de septiembre de 2011

SUELDO EMPRESARIA

CONCEPTO	VALOR
CONSUMO FAMILIA	\$ 10.000
CUOTA COOPERATIVA	\$ 30.000
OTROS	30.000
TOTAL SUELDO	\$ 70.000

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDO EMPRESARIO	\$ 70.000
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.708
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 73.708
TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 73.708

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Costos variables y Margen de Contribución

Se identificó el margen de contribución para cada uno de los 20 productos que tienen la mayor rotación en la tienda, obteniendo de esta manera el margen de contribución total promedio de la empresa. (Anexo 36)

Cuadro 49: Margen de Contribución Promedio de la Tienda

304,13%	÷	8	=	38,02%
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		MAYORES O IGUALES AL		PROMEDIO
38,02%	+	208,36%	=	246,38%
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL
246,38%	÷	13	=	18,95%
TOTAL MARGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Como se puede observar en el cuadro anterior, según el estudio realizado con los 20 productos, el margen de contribución promedio de la tienda equivale al 18.95% y el costo variable al 81.05%.

Promedio de ventas

Con base en la información suministrada por la empresaria, del promedio de ventas de los pocos meses que lleva funcionando el negocio se elaboró un estimado que se presenta a continuación:

Cuadro 50: Promedio de Ventas Mensuales

05: Promedio de Ventas Wk

VENTAS SEMANALES							
	L	M	M	J	V	S	D
ALTO						1	1
MEDIO				1	1		
BAJO	1	1	1				
2	X			\$ 60.000			
DIAS ALTOS				VENTA DIA ALTO			
2	X			\$ 40.000			
DIAS MEDIOS				VENTA DIA MEDIO			
3	X			\$ 30.000			
DIAS BAJOS				VENTA DIA BAJO			
TOTAL VENTAS SEMANAL				\$ 290.000			
DIA				\$ 41.429			
MES				\$ 1.242.857			

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Estudio de Costos

Cuadro 51: Estudio de Costos

TIENDA Y VARIEDADES BYB
ESTADO DE RESULTADOS POR EL ESTUDIO DE COSTOS
DEL 02 DE AGOSTO AL 01 DE SEPTIEMBRE DE 2011

INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
Comercio al por mayor y al por menor		\$ 1.242.857	
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ 0	
TOTAL INGRESOS NETOS		\$ 1.242.857	100%
(-) COSTOS DE VENTAS		\$ 1.007.309	81.%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 235.548	19%
(-) GASTOS			
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON			
Personal	\$ 70.000		
Depreciaciones	\$ 3.708		
= TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS		73.708	6%
UTILIDAD		\$161.840	13%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Al realizar el estado de resultados por el estudio de costos se puede observar que con el actual nivel de ventas Tienda y Variedades ByB está cubriendo sus gastos, obteniendo así una utilidad de \$161.840, utilidad satisfactoria para la empresaria, puesto que dentro de los costos y gastos está representado su salario, por lo tanto esta es una utilidad que se puede utilizar para incrementar el capital de la microempresa.

Cuadro 52: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 388.918
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 12.964

Con base en el resultado del estudio de costos, se realizó el cálculo del punto de equilibrio en ventas tanto diario como mensual, con el cual se cubrirían el total de costos y gastos actuales del negocio y de la empresaria, dando como resultado unas ventas diarias de \$12.964 y mensuales de \$388.918. Al observar las ventas actuales del negocio podemos ver que Tienda y Variedades ByB supera el tope de ventas diarias y mensuales que arroja el punto de equilibrio, por lo tanto se están

cumpliendo con las expectativas de generación de utilidades y crecimiento empresarial.

3.1.4.3 Diagnóstico del área contable y financiera

La tendera conoce cuáles son sus ventas diarias, ya que apunta todo lo que vende, pero no registra los rubros que se utilizan para otros gastos varios y el ahorro que está realizando en una alcancía, pues introduce dinero sin tener un límite en el valor. Lleva algunos registros para controlar las cuentas por cobrar de sus clientes, pues argumenta que no en ocasiones no es necesario pues sus clientes no tardan en cancelar los créditos que realizan.

La propietaria no conoce cuánto capital de trabajo posee en la actualidad y desconoce cómo se realiza un inventario tanto de activos fijos como de mercancía. Así mismo tiene desconocimiento de los estados financieros existentes y su interpretación.

La empresaria no conoce la capacidad financiera de su negocio, ni las razones utilizadas en esta área para medir la actividad, el endeudamiento, la rentabilidad y la liquidez de la tienda.

Cuadro 53: Resumen Estado Inicial del Área Contable-Financiera

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se registra cada venta realizada	No realiza inventarios de activos fijos ni de mercancías
Existe organización y orden en los apuntes de las ventas y compras realizadas	Nunca ha elaborado un balance general inicial ni final
Los productos de consumo familiar que salen de la tienda son pocos aunque no se realizan anotaciones o registros de estos	No elabora estados de resultados
	Nunca se ha realizado un análisis financiero del negocio
Se registran la mayoría de cuentas por cobrar	El sistema contable utilizado es rudimentario y consume mucho tiempo
La mayoría de las ventas son de contado	No se tiene en cuenta el desgaste de los activos fijos

Cuadro 54: Balance General Inicial Tienda y Variedades ByB

TIENDA Y VARIEDADES BYB
BALANCE GENERAL INICIAL
A 01 DE OCTUBRE DE 2011

ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$299.200	9,81%			
CUENTA POR COBRAR A CLIENTES	\$44.100	1,45%			
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$2.140.774	70,21%			
OTRAS INVERSIONES (RTA)	\$120.000	3,94%			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$2.604.074	85,41%	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,0%
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
ACTIVOS FIJOS			TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$445.000	100,00%	TOTAL PASIVOS	\$0	0,0%
DEPRECIACIÓN			PATRIMONIO		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$445.000	100,00%	CAPITAL	\$ 300.000	9,84%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$445.000	14,59%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 2.749.074	90,16%
			UTILIDADES DEL PERIODO	0	0,00%
			TOTAL PATRIMONIO	\$3.049.074	100,00%
TOTAL ACTIVOS	\$3.049.074	100,00%	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 3.049.074	100,00%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

A la fecha de realización del Balance se encontró efectivo en caja 299.200 pesos. Las cuentas por cobrar corresponden a \$44.100 y equivalen al 1.45% del total de activos corrientes, las cuentas por cobrar se recuperan quincenalmente, no existe mucho retraso en los pagos ya que los clientes a quienes se les concede el crédito cancelan la deuda y empiezan otra. La cantidad y el valor de los inventarios son altos, debido a la naturaleza del negocio, por lo cual registró un monto inicial de \$2.140.774, y hasta el momento ha aportado a la Cooperativa Multiactiva de Tenderos \$120.000 correspondiente a 4 meses de asociación, para un total de activos corrientes de \$2.604.074

Del total de activos cuyo valor es \$3.049.074, los activos fijos constituyen el 14,59%; dichos activos están representados en 4 vitrinas, 3 estanterías y un enfriador que fueron adquiridos a muy bajo precio.

En cuanto a los pasivos su valor es cero, debido a que la tienda no cuenta con ninguna deuda.

El patrimonio está compuesto por un capital inicial de \$300.000. Sus utilidades acumuladas hasta la fecha de realización del balance son de \$2.749.074, la acumulación de las utilidades a través de los meses ha sido escalonada, lo cual deja en evidencia la evolución que está presentando la tienda desde su fecha de constitución y la buena utilización de sus activos fijos.

Cuadro 55: Balance General Comparativo

	01-oct-11	31-oct-11	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 299.200	\$ 957.250	219,9%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 44.100	\$ 93.750	112,6%
INVENTARIOS	\$ 2.140.774	\$ 2.189.647	2,3%
OTROS	\$ 120.000	\$ 150.000	25,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.604.074	\$ 3.390.647	30,2%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0	\$ 0	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 445.000	\$ 445.000	0,0%
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 3.708	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 445.000	\$ 441.292	-0,8%
OTROS ACTIVOS	\$ 0	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.049.074	\$ 3.831.939	25,7%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0	\$ 0	0,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	0,0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS	\$ 414.000	\$ 270.000	-34,8%
CAPITAL	\$ 300.000	\$ 300.000	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 2.749.074	\$ 2.749.074	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 782.865	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.049.074	\$ 3.831.939	25,7%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 3.049.074	\$ 3.831.939	25,7%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

En este nuevo periodo se puede observar un incremento en caja de 219,9% con respecto al periodo anterior debido a un incremento en las ventas de cerveza y bebidas refrescantes y que al cerrar el primer balance, la empresaria había recogido dinero para realizar unos gastos concernientes a la compra de la casa donde reside y donde se ubica la tienda, también se tiene que las cuentas por cobrar tuvieron un aumento del 112.6% esto debido a que hubo un mayor control con los registros de estas y las ventas a crédito aumentaron para este período.

La cuenta de inventarios varia en un 2,3%, un incremento pequeño que evidencia el mantenimiento del stock.

Los activos fijos presentan una variación de -0,8% debido a la realización de la depreciación que se calculó para este período. En el pasivo no hubo cambios con respecto al balance inicial, ya que la tendera no adquirió ninguna deuda.

El patrimonio ha tenido una variación del 25,7%, este incremento se dio por la utilidad del periodo que fue positiva, pues se obtuvieron ganancias por \$782.865.

Cuadro 56: Estado de Resultados Comparativo

	ESTADO DE RESULTADOS POR EL ESTUDIO DE COSTOS (Del 02 de agosto al 01 de septiembre de 2011)	ESTADO DE RESULTADOS (Del 01 de octubre al 31 de octubre de 2011)	CAMBIOS EN \$	CAMBIOS EN %
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
Comercio al por mayor y al por menor	\$ 1.242.857	\$1.908.800	\$665.943	54%
(-) COSTOS DE VENTAS	\$ 1.007.309	\$613.127	-\$394.182	-39%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 235.548	\$ 1.295.673	\$1.060.125	450%
(-) GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	\$ 73.708	\$512.808	\$439.100	596%
UTILIDAD	\$161.840	\$782.865	\$621.025	384%

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Al realizar el análisis horizontal a los estados de resultados entre los dos periodos se pueden identificar las siguientes diferencias. Las ventas tuvieron una variación del 54% equivalente a \$665.943. Estas ventas se han incrementado luego de las asesorías, gracias a la cercanía con la temporada navideña y a la utilización de estrategias de ventas y mercadeo que se han realizado desde el proceso de asesoría empresarial.

Aunque se evidenció un incremento en ventas, sus costos variables se redujeron en un 39%, es decir disminuyeron en \$394.182, evidenciando que su costo variable para este período es menor al calculado mediante el estimativo de costos, este pasó de 81.0% a 32%, el margen de contribución para la microempresa se incremento en 49%.

Los costos y gastos de administración y ventas aumentaron en un 596%, debido a que la empresaria tuvo varios gastos personales relacionados con la remodelación de su tienda y de su casa, afortunadamente hubo un incremento en ventas que le permitió tomar el dinero de dichos gastos y aún así obtener en este periodo una utilidad operacional 384% mayor a la anterior, equivalente a \$621.025 más que en el mes pasado.

Cuadro 57: Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS		
	INICIALES	FINALES
LIQUIDEZ CORRIENTE		
PRUEBA DE FUEGO		
RAZON DE ENDEUDAMIENTO		
RAZON DE AUTONOMIA	100,0%	100,00%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	13,0%	41,01%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	5,3%	20,43%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	5,3%	20,43%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		17
ROTACION DE MERCANCIAS		106
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.604.074	\$ 3.390.647

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Las razones financieras han tenido una importante variación con respecto al período inicial; como la empresa no tuvo pasivos, las razones de liquidez corriente y prueba de fuego no presentan índices, así mismo la razón de endeudamiento no presenta ningún cambio, sigue siendo 0% por ende la razón de autonomía se mantiene en 100%, es decir que el total de la inversión de la microempresa ha sido financiada totalmente por la empresaria en ambos períodos.

Tanto la rentabilidad de las ventas como la de los activos y del patrimonio presentaron variaciones positivas, esto gracias al incremento en el nivel en ventas y por consiguiente a las utilidades obtenidas, pasando del 13% a 41.01% en la rentabilidad sobre ventas y de 5,3% a 20,43% en la rentabilidad sobre activos y sobre patrimonio.

La rotación de cuentas por cobrar se estableció en 17 días es decir estas cuentas tardan 17 días para convertirse en efectivo, cabe anotar que existen clientes que cancelan sus deudas en menos tiempo. Por lo tanto se puede decir que las ventas en esta microempresa son de contado o que los plazos que se otorgan son cortos.

La rotación del inventario determina en 106 días, lo que significa que la empresa se demora en vender todas sus mercancías aproximadamente en tres meses y medio, teniendo en cuenta el tiempo de funcionamiento de la tienda y su aumento actual en el abastecimiento de mercancías, el índice presentado es aceptable para este negocio en particular, pero es recomendable a fin de reducir este índice, realizar una mejor gestión de sus inventarios con la cual determine acertadamente la cantidad de unidades que debe tener en stock y evite la tenencia de productos altamente costosos y estáticos que estén paralizando un capital que se podría emplear con provecho.

Se puede observar que el capital de trabajo se incrementó pasó de ser \$2.604.074 a ser \$3.390.647.

3.1.4.4 Diagnóstico del área de mercadeo

Cuadro 58: Resumen Estado Inicial del Área de Mercadeo

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Variedad de productos	La tienda tiene un nombre que la identifica, pero es necesario acondicionar el anuncio publicitario existente a uno más llamativo o realizar uno nuevo y acorde al tipo de negocio que permita atraer más la atención
	La empresaria no tiene conocimiento de las estrategias y precios que maneja la competencia
	En la tienda no se manejan combos promocionales o estrategias de venta
	Hay ausencia de carteles o avisos que publiciten aquellos productos que no están tan visibles en el negocio
Buen servicio al cliente	Nunca se ha realizado una investigación de mercado que permita conocer la acogida y las tendencias de un determinado producto
	La tienda requiere de una mejor distribución, organización, limpieza y aplicación de políticas de exhibición

Clientes.

Esta clientela está conformada principalmente por amas de casa que recurren a la tienda para la realización de las compras diarias de productos de consumo básico y cacharrería. También asisten a la tienda jóvenes y niños que llegan para la compra de confitería. Los clientes se preocupan por adquirir artículos de buena

calidad y de reconocimiento en el mercado. Se manejan alrededor de unos 18 clientes y se ha identificado a quienes de ellos puede otorgárseles crédito. Las edades de los clientes oscilan entre los 15 y 56 años de edad.

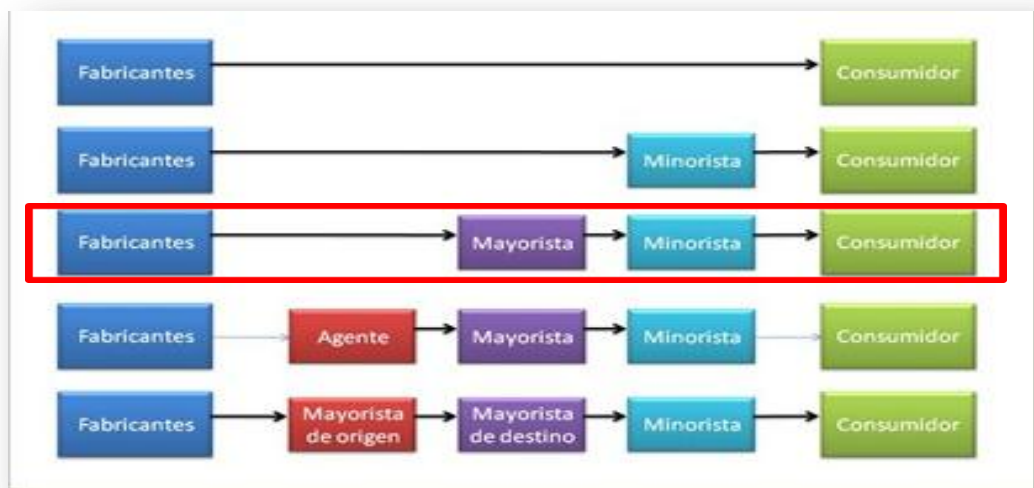
Productos.

Tienda y Variedades ByB ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos de la canasta familiar, como granos, pastas, arroz, aceite, café, azúcar, sal, productos de aseo, dulcería, mecato, bebidas, cacharrería, papelería, ferretería, entre otros, de muy buena calidad y bajos precios, lo que le ha permitido satisfacer las necesidades de consumo de sus clientes.

Canales de distribución.

El canal de distribución comienza con los fabricantes de los productos que se comercializan en la tienda, posterior a éste se cuenta con la presencia de mayoristas o distribuidores que le venden a la señora Dina Delfy brindando un servicio directo a la tienda o en su defecto, la microempresaria acude a la Proveeduría de Tenderos de la Fundación Carvajal o a los mayoristas del centro de Cali donde compra sus mercancías para luego ella misma comercializarla a sus clientes o consumidores en el local donde está establecida.

Figura 42: Canal de distribución de Tienda y Variedades ByB



Precio.

Las políticas de precios se manejan básicamente iguales que su competencia, con excepción de algunos productos en los cuales su precio es menor que en las demás tiendas, obteniendo así un margen de contribución por producto de un 18%, además el 75% de ventas son de contado y el 25% a crédito con plazo

máximo de 15 días. No se hacen promociones, sólo se tiende a bajar el precio de los productos en cuanto sea posible para incentivar la compra de productos en su establecimiento.

Competencia:

La competencia existente en el sector hace a los clientes más exigentes respecto a la calidad y precio de los artículos de consumo. Existen alrededor de 3 tiendas que representan su competencia más cercana. La tendera conoce su competencia y algunas de las actividades que éstos realizan para su buen desempeño y funcionamiento. La empresaria tiene conocimiento de algunos precios de venta que éstos manejan debido a los comentarios de su clientela.

Debido a la buena atención y la variedad de productos que tiene Tienda y Variedades ByB, su competencia no ha representado una barrera o impedimento para funcionar favorablemente. La tendera calificó las tres tiendas que representan su competencia más directa, (nombrándolas como Tienda A, B y C debido a que no cuentan con un nombre que las identifique), evaluando algunos aspectos que se mostraran en el siguiente cuadro.

Cuadro 59: Análisis de la Competencia

FACTORES ÉXITO DE LA COMPETENCIA			
FACTORES	TIENDA A	TIENDA B	TIENDA C
Precios	B	R	R
Calidad	I	I	I
Atención	I	R	R
Horarios	I	M	M
Variedad	R	B	R
Ubicación	B	I	I
Nota: Califique cada uno de los factores de la competencia, respecto de su empresa, de acuerdo a la siguiente tabla			
R= Regular I= Igual B= Bueno M= Malo			

Fuente: Jenniffer Valencia L.

Con respecto al estudio de la competencia se puede observar que la diferencia con las demás tiendas está dada en los precios y la ubicación de la “Tienda A”, debido a que el local con el que ésta cuenta es mucho más amplio y su tiempo de funcionamiento es más largo, algunos de los precios son más favorables que en Tienda y Variedades ByB debido probablemente a que el tendero de la competencia consigue dichos productos a más bajo costo, pero la atención y la variedad del surtido en Tienda y Variedades ByB hacen que esta tienda no

represente una alta competencia para ella. Respecto de las otras dos tiendas es evidente la ventaja competitiva de Tienda y Variedades ByB, ya que la atención, los horarios, y los precios son mejores que su competencia.

Servicio al cliente

La tendera se esmera por ofrecer un excelente servicio, para ella es altamente importante la satisfacción del cliente en cuanto a este tema, por eso intenta surtir su negocio con lo que el cliente necesita y tiene en cuenta las observaciones que éstos le hacen. La amabilidad y simpatía con los clientes es esencial al momento de vender y mantener una gran relación de amistad con el cliente. Así mismo tiene claro que la presentación personal es importante para la atención al público.

Publicidad y Estrategias

Con respecto a la realización de estrategias de mercadeo, al inicio de la asesoría fue evidente la no realización de éstas, dada la inexperiencia de la tendera en este tipo de prácticas. El material P.O.P que sus proveedores le obsequian no se exhibe externamente en el negocio porque según la empresaria es una pérdida de tiempo ya que los niños del sector los dañan. La empresa cuenta en el momento con un aviso publicitario en su fachada, al cual le hace falta llamar más la atención para que el cliente sepa que allí funciona una tienda. (Anexo 38)

Exhibición:

La exhibición de los productos en la tienda es regular, hace falta un poco más de orden, limpieza, organización e iluminación.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para conocer el perfil del cliente actual que compra en Tienda y Variedades ByB, y conocer su nivel de satisfacción, se desarrollaron 15 encuestas.

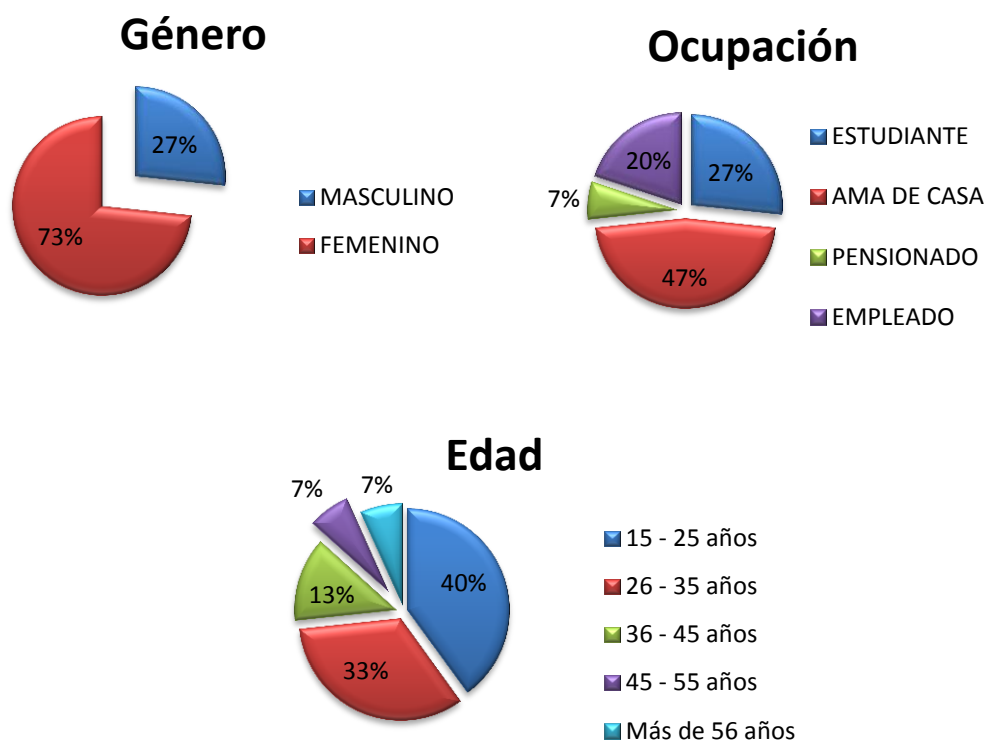
Para ver el formato de la encuesta dirigirse al Anexo 1

Los resultados fueron los siguientes:

Definición del cliente:

Las encuestas realizadas a los clientes, permitió identificar que el 73% de los encuestados son mujeres y 27% hombres, el 54% de los clientes encuestados son amas de casa, 27% estudiantes, 20% empleados y 7% pensionados. Las edades de los clientes según las encuestas, están mayormente concentradas en personas de 15 a 25 años con una porción de la torta del 40%.

Figura 43: Definición de los clientes Tienda y Variedades ByB

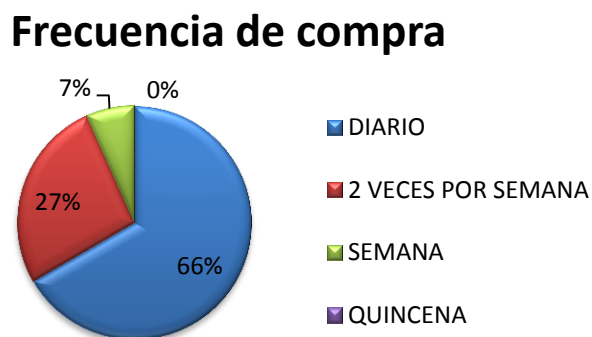


Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Hábitos de consumo:

Mediante la realización de las encuestas se logró identificar que el 66% de los encuestados realizan sus compras diariamente, el 27% acude al establecimiento dos veces por semana y el 7% una vez a la semana.

Figura 44: Hábitos de consumo Tienda y Variedades ByB



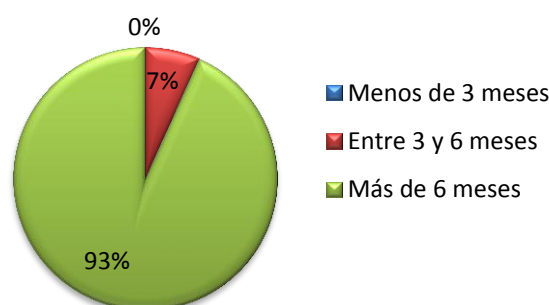
Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Antigüedad de los clientes:

Se conoció mediante la encuesta que el 93% de los clientes de Tienda y Variedades ByB que fueron encuestados tienen más de seis meses comprando en el establecimiento, lo cual quiere decir que han sido fieles ya que al momento de la realización de la encuesta Tienda y Variedades ByB contaba con nueve meses de funcionamiento, tan solo el 3% tiene una antigüedad de entre tres y seis meses de comprar en el negocio.

Figura 45: Antigüedad de los clientes

Antigüedad



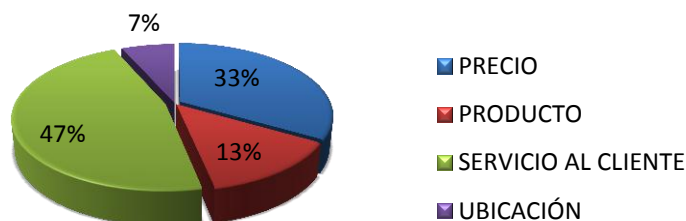
Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Importancia al momento de comprar:

El 47% de los clientes encuestados coincide en que el servicio al cliente es el aspecto más importante al momento de comprar algún producto en cualquier establecimiento, seguido del precio con un porcentaje de 33%.

Figura 46: Aspectos importantes al momento de realizar una compra

Importancia al momento de comprar en cualquier establecimiento



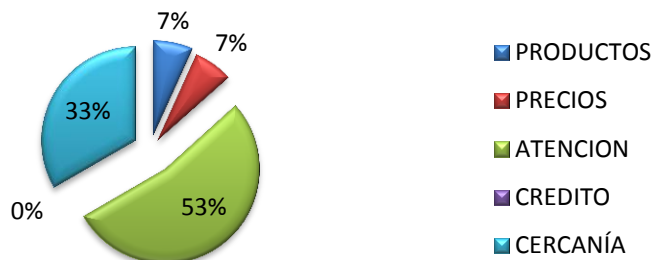
Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Motivación de compra:

De los 15 clientes encuestados, el 53% contestó que su motivación para comprar en Tienda y Variedades ByB radica en la atención y buen servicio que brinda la microempresaria Dina Delfy, el 33% de los encuestados tiene como motivación de compra la cercanía que tiene la tienda a sus residencias, el 7% de los clientes acude al establecimiento por los productos ofrecidos y el 7% restante por los precios de los productos que se comercializan en el negocio.

Figura 47: Motivación de compra en Tienda y Variedades ByB

Motivacion de compra en el establecimiento



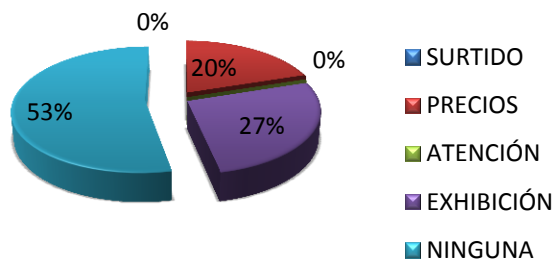
Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

Aspectos a mejorar:

El 53% de los clientes encuestados coinciden en que Tienda y Variedades ByB por el momento no debe mejorar en ningún aspecto, el 27% indica que deben mejorarse la exhibición y la visión tanto interna como externa del negocio, el 20% restante opina que los precios es el aspecto más importante que debe mejorar en la tienda.

Figura 48: Aspectos a mejorar en Tienda y Variedades ByB

Aspectos a mejorar



Fuente: Resultados de las encuestas 2011.

3.1.4.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria

La tienda no se encuentra constituida legalmente, no cuenta con matrícula mercantil, ni las demás disposiciones y requisitos necesarios para su funcionamiento. La microempresaria no tiene RUT. La empresaria no aporta a seguridad social.

La empresaria argumenta que no ha legalizado la empresa por los altos costos y porque no había entendido la importancia de hacerlo.

No tiene empleados, pues es la señora Dina quién realiza todas las actividades inherentes al negocio. Y en el área tributaria no responde por ningún tipo de impuesto.

Cuadro 60: Resumen del Estado Inicial en el Área Legal y Tributaria

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sabe que debe formalizar su negocio conforme las leyes nacionales	La tienda no se encuentra legalmente constituida
	No conocen el tramite mediante el cual se obtiene la legalidad para el funcionamiento de establecimientos industriales, comerciales y/o de servicios, REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO y CAMARA DE COMERCIO
	Formalizar el negocio ante cámara y comercio, industria y comercio. Rut.

3.1.4.6 Diagnóstico Área administrativa

A continuación se muestra el diagnóstico que se realizó en esta área para poder tener una base y plantear estrategias:

- 1. Planeación estratégica: Misión, visión y organigrama.** Tienda y Variedades ByB no cuenta con un documento donde determine los parámetros y lineamientos necesarios para orientarse al logro y al cumplimiento de sus objetivos y propósitos como lo es: una misión, visión un control de actividades, un organigrama, etc.

Dado que la señora Dina es la única persona encargada del negocio, no existe un manual de funciones pues ella misma es la que desempeña las tareas inherentes al negocio con base en las necesidades y disponibilidad de tiempo, aunque cuenta con la ayuda de su hijo mayor, quién atiende el negocio mientras su madre está ocupada. La empresaria no tiene un salario establecido.

La tienda no cuenta con una misión ni una visión que forje unos lineamientos sobre el propósito de la empresa, ya que estos aspectos administrativos son desconocidos para la empresaria, y no se tienen objetivos claros que se pretendan alcanzar. La planeación realizada por la señora Dina es básicamente de las compras a los proveedores y la realiza cada vez que se presenta reducción del producto, estas compras las realiza de contado con el dinero de las ventas de la tienda. En cuanto a las cuentas por cobrar, la señora Dina ofrece créditos a sus clientes con un plazo de 15 a 20 días, y se es ordenada con los recaudos de dicha cartera. Hasta el momento no se ha diseñado un organigrama para el negocio.

Al momento de cuestionar acerca de los planes de la empresa, se encontró que los planes de la empresaria para los próximos tres años son:

- Expandir su negocio y acreditarse como una de las mejores tiendas del barrio El Vergel, donde el reconocimiento se deba a la amplia variedad del surtido y a la buena atención prestada al cliente.
 - Tener una contabilidad clara y correcta de todos los movimientos que se realizan en la tienda, donde se tenga evidencia del costo real de los productos y de los gastos que implica el funcionamiento de la microempresa.
2. **Organigrama.** El organigrama del negocio es bastante básico y sencillo, debido a que la empresaria es quien desarrolla todos los roles dentro del negocio, la señora Dina Delfy es quien toma las decisiones en la tienda, es la encargada de surtir su negocio y comercializar directamente los productos que ofrece, es además quién organiza, limpia y acondiciona el establecimiento.

Figura 49: Organigrama Tienda y Variedades ByB



Fuente: Jenniffer Valencia L.
Elaborado el 18 octubre de 2011

3. Manual de Funciones.

No se han elaborado manuales de funciones, pues en el momento la única trabajadora es la misma propietaria y ella conoce sus funciones (argumenta).

Las funciones que desempeña la empresaria son:

- Abrir el local
- Barrer
- Limpiar estanterías
- Organizar los productos
- Atender los clientes
- Revisar los productos y hacer pedidos de lo que hace falta
- Atender a los proveedores
- Registrar saldo en caja al final del día

- 4. Dirección:** Las decisiones son tomadas por la empresaria Dina Delfy Valencia, propietaria de Tienda y Variedades ByB, quién posee facultades de liderazgo, emprendimiento y tenacidad.
- 5. Funciones de los empleados.** Actualmente el negocio no cuenta con empleados, la microempresaria desarrolla todas las actividades pertinentes en el negocio.
- 6. Control:** Se tiene un debido cuidado en los momentos de la compra con respecto a la calidad, estado y verificación de los productos para no tener problemas de vencimiento. Para ello se hace una revisión de los productos perecederos.
El control también se realiza de la limpieza del local, se desempolva los estantes y se limpian los productos y se guarda en carpetas facturas y documentos importantes de la tienda.
- 7.** El concepto de **plan de mejoramiento** no lo conoce explícitamente, pero si lo practica y está en la búsqueda de él, ya que su mayor preocupación actualmente es la de idear y desarrollar actividades para mejorar el funcionamiento del negocio y su rentabilidad.
- 8. Organización:** El local en donde funciona la tienda es reducido y la visibilidad de los productos no es muy buena debido ya que los clientes no tienen acceso a la parte interna de la tienda sino que son atendidos a través de una ventana, esto por motivos de seguridad. En cuanto a los registros de ventas existe organización pero el método no es el más adecuado.

Cuadro 61: Resumen Estado Inicial del Área Administrativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Motivación por parte de la empresaria	No se tienen definidos los propósitos organizacionales del negocio
Buena planeación en las compras y en la gestión del negocio	No se tienen establecidos los objetivos a corto y largo plazo
Manejo de precios competitivos	Nunca se ha realizado un análisis del entorno interno y externo de la tienda que permita identificar las fortalezas y debilidades del negocio, así como también las oportunidades y amenazas
Aceptación de sugerencias y aplicación de las mismas por parte de la empresaria	La tienda no cuenta con un organigrama

3.1.4.7 Análisis del entorno

- **Económico:** El barrio en el cual se encuentra ubicada la tienda hace parte de la comuna 13 del Distrito de Aguablanca, una comuna clasificada en el estrato socioeconómico bajo-bajo, donde la tasa de desempleo del sector es mayor que la tasa de desempleo de la ciudad en su conjunto y el ingreso promedio por familia es el menor de la ciudad. Los anteriores aspectos no han representado una dificultad para el funcionamiento del negocio, de hecho el sector de las tiendas de barrio en el Distrito de Aguablanca es altamente competitivo, ya que la estrechez presupuestaria obliga a optar por compras pequeñas y de mayor frecuencia, además las facilidades de crédito ofrecidas (ventas fiadas), sumadas a la proximidad suponen las principales ventajas competitivas de este sector frente a las grandes superficies.
- **Ambiental:** Actualmente existen los siguientes inconvenientes ambientales en el barrio: Manejo y disposición inadecuada de residuos sólidos, deficiencia en manejo de árboles y zonas verdes, contaminación sonora.
- **Social:** El barrio cuenta con Junta de Acción Comunal que ofrece a la comunidad los siguientes servicios: atención a quejas, reclamos y necesidades de la comunidad, reclamos de servicios públicos y derechos de petición, coordinación de actividades recreativas y culturales como

novenas de navidad, celebración de fechas especiales y visitas a los enfermos del barrio. Tiene como objetivo el servir de puente entre la comunidad y las entidades oficiales para suplir necesidades básicas del barrio tales como: pavimentación de calles, pago de servicios públicos, seguridad, aseo, etc. Ofrece el servicio de comedor al adulto mayor gracias al apoyo del ICBF y cada año la Junta realiza una asamblea informativa. Cuenta con una sede propia en la que se realizan actividades para beneficio de la comunidad (talleres de manualidades, reuniones acerca de medio ambiente con el DAGMA y reuniones con madres comunitarias).

- **Cultura y Recreación:** cuenta con los siguientes centros culturales y recreativos, Centro Cultural Danza moderna, Son Sabor, Grupo Golpe de Cununo, Grupo Infantil Semillas, Grupo Renacientes del Pacífico. Asociación arte y cultura, Comité Deportivo el Vergel.
- **Educativo:** En el barrio se encuentran ubicados las siguientes instituciones, Colegio Parroquial El Señor de los Milagros, Sede Juan Pablo II (I.E. Luz Aidé Guerrero).
- **Legal y tributario:** en esta zona predomina la informalidad empresarial.
- **Competencia:** Existe tres tiendas y un almacén de cadena que representan la competencia más directa para Tienda y Variedades ByB, pero debido a los horarios, la variedad de productos, el servicio al cliente y la competencia no representa una fuerte amenaza para la tienda.
- **Proveedores:** se encuentran localizados en el centro de la ciudad, son comercializadoras que venden al por mayor y brindan precios bajos, éstos se dirigen directamente al negocio para que la tendera realice su pedido y hacen entrega con el distribuidor en la fecha acordada con esta.

3.1.4.8 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Mercado altamente potencial 2. Cultura de compra diaria 3. Visita de preventistas y proveedores al establecimiento 4. Disposición y disponibilidad de tiempo de la asesora empresarial 5. Capacitaciones, asesoría y seguimiento por parte de la fundación Carvajal 6. Proximidad de temporada escolar y navideña	1. Inseguridad en el barrio 2. Presencia de competidores del mismo nivel 3. Falta de agremiación efectiva 4. Subida de precios de algunos productos debido a cambios climáticos, paros, inflación, entre otros. 5. El desempleo y la crisis económica del país, debido a que disminuye la capacidad adquisitiva de los clientes y los hace más susceptible a los cambios en los precios. 6. Cierre del negocio por incumplimiento de obligaciones legales
ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA FA
	1. Percepción de precios bajos	Escuchar al cliente para conseguir venderle los productos, escuchándolo se va a descubrir sus necesidades de compra, y asesorarlo en los artículos más convenientes. Su satisfacción se reflejará en nuevas compras y en referidos para nuevos clientes. F2, O1, O2	Realizar un estudio detallado de la competencia identificando sus fortalezas y debilidades. F2, A2
	2. Proximidad y cercanía al consumidor, muy buenas relaciones con los vecinos	Fortalecer el conocimiento que tiene la empresaria de los productos con el fin de orientar a los clientes en la compra de los mismos y transmitirles confianza y credibilidad, facilitando la venta. Acordar con proveedores programas de capacitación sobre los productos. F4, O3, O1	Investigar el mercado y conocer sus preferencias y necesidades específicas, para obtener una ventaja frente a la competencia. F2, F4, A5, A2, A4
	3. Ventas al detal, presentación de productos en pequeñas cantidades.	Programar jornadas continuas de mantenimiento preventivo para vitrinas, estanterías, mostradores, estibas, para que permanezcan en buen estado y garantizar la integridad de las personas, la conservación de los empaques del producto y la inocuidad de los alimentos. F5, O1, O2	Posicionar el negocio dando como valor agregado el buen servicio al cliente y la variedad de productos ofrecidos. F1, F2, F6, A2
	4. Aceptación y aplicación de sugerencias por parte de la empresaria	Surtir el negocio aprovechando las temporadas que se aproximan, realizando una buena gestión de compras. F5, F6, O2, O6	Realización de promociones en temporadas de precios bajos y ofertarlos visiblemente. F2, A2, A4, A5
	5. Muebles y enseres adecuados		Ofrecer productos empacados en presentaciones pequeñas con el logo de la tienda. F3, A2, A4, A5
	6. Amplia variedad de productos		Obtener reconocimiento en el sector como un buen negocio dirigido por una empresaria trabajadora, honesta y con calidad humana, donde la comunidad se preocupe por su bienestar y seguridad. F4, A1
	7. Amplio horario de atención		Cotizar con nuevos proveedores a fin de rebajar los precios. F1, F3, O2, O4, O5
	DEBILIDADES		
	1. Informalidad: la empresa no está registrada en cámara de comercio, no posee ningún tipo de legalización	Indicar los pasos necesarios y requisitos para la legalización de la empresa. D1, O4, O5	Hacer uso de los propósitos organizacionales, tales como visión, misión y objetivos con el fin de que la empresa se proyecte hacia el mejoramiento continuo y pueda hacer frente a la competencia. D5, D8, O2
	2. Aviso publicitario poco visible, el lugar no posee identidad como tienda	Diseñar y elaborar el aviso publicitario para la tienda con el fin de dar más visibilidad al negocio, repartir volantes y demás publicidad. D2, O4	Identificar los costos y gastos del negocio, para disminuir aquellos precios que son más altos que los de la competencia. D3, O2
	3. Registros rudimentarios	Implementar un sistema simple de cuentas que permita a la empresaria tener un control de las entradas y salidas del negocio, así como de la rentabilidad y utilidades que ésta genera. D3, O4, O5	Conocer el procedimiento para la legalización de la empresa y actuar diligentemente en pro de ella. D1, D8, D5, O6
	4. Carencia de estrategias de fidelización como promociones e incentivos	Realizar ofertas y promociones teniendo en cuenta las temporadas o fechas especiales y publicitarlos por medio de volantes o anuncios. D4, O1, O2, O4, O5	Propiciar políticas gubernamentales que apoyen y protejan integralmente al tendero mediante la entrega de microcréditos, alianzas estratégicas del gobierno con fundaciones, Bancoldex, Fenaltendas y Fenalco. D1, D5, A3, A4
	5. Ausencia de planeación estratégica formalmente estipulada	Proyectar el futuro de la empresa en el largo plazo para trabajar en la búsqueda del mismo y abrir camino a posibilidades de éxito. D5, D8, O1	Solicitar y programar capacitaciones con el SENA, FENALCO y FUNDACIÓN CARVAJAL para fortalecer sus competencias. D1, D8, D5, A2, A3, A4
	6. Organización regular del establecimiento	Realizar una planificación adecuada del inventario que permita efectuar compras de productos de mayor rotación y salir de productos imán o de baja utilización. D7, O1, O2	
	7. No se elaboran inventarios	Realizar reformas a la distribución del local con el fin de crear un nuevo ambiente para el cliente y demostrar la preocupación por la armonía del local. D	
	8. Desconocimiento de la empresaria sobre variables de administración del negocio	Rotular los precios de los productos y destacar productos estrella, así mismo dividir las líneas notablemente mediante merchandising visual. D6, O2	

3.2 PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.2.1 Tienda Mixta Mary Nelly

3.2.1.1 Plan de acción para el área de costos

Objetivo: Aplicar junto con la microempresaria un adecuado proceso de costos, logrando identificar aquellos en los que se incurren, el margen de contribución de la tienda, su punto de equilibrio y conseguir una minimización de costos y gastos.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Determinar el margen de contribución, los costos variables de la tienda Y el punto de equilibrio	Con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación, se hará una explicación clara del cálculo de cada tema, y posteriormente la información será procesada en la plantilla de Excel para entregarle los análisis a la empresaria	Junto con la empresaria se elaboró un estudio de costos, el cual permitió determinar los costos, margen de contribución y punto de equilibrio de la empresas Se identificaron las diferencias entre costos y gastos, generando una clasificación acertada junto con la empresaria de estos conceptos dentro de Tienda Mixta Mary Nelly.
Determinar el sueldo del tendero y los gastos generales de la tienda	Identificar todos los gastos que supe el negocio y aquellos que se generan del mismo para su funcionamiento.	Teniendo en cuenta sus obligaciones y gastos personales, se determinó junto con la tendera su sueldo o salario.
Disminución de costos	Cotizar con diferentes proveedores a fin de disminuir el costo de los productos y ofrecer cada vez mejores precios	Se realizaron diferentes cotizaciones con proveedores directos, lo que permitió eliminar costes de intermediación y ofrecer productos más económicos al consumidor
Registrar ventas y compras diarias	En un cuaderno se registraran el total de las ventas a contado y crédito y compras que se realizaron, en el día; este registro se realizara al finalizar el día.	Se logró que la empresaria registrara el total de las ventas a contado y a crédito y los diferentes gastos tanto del negocio como los personales
RECOMENDACIONES		
Actualizar constantemente los precios de comprar en el cuaderno en el que la empresaria lleva estos registros		
Seguir registrando todas las operaciones y transacciones del negocio, para mantener actualizados los costos y gastos del negocio, con el fin de tener claridad sobre estos y poder controlarlos.		
Hacer periódicamente un estudio de los precios ofrecidos por diversos proveedores, a fin de disminuir los costos de los productos, para mejorar su margen de contribución o elevar su nivel de competitividad ante las demás tiendas del sector		
Seguir llevando los registros ordenadamente en el cuaderno y archivar las facturas organizadamente		
Calcular periódicamente el Punto de Equilibrio para tener claro cuánto se debe vender diariamente y/o mensualmente para suplir los costos y gastos en los que se estén incurriendo.		

3.2.1.2 Plan de acción para el área contable

Objetivo: Implementar un sistema simple de cuentas elaborado por la Fundación Carvajal para facilitar el registro de los movimientos diarios del negocio y finalmente elaborar los estados financieros y realizar su respectivo análisis.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Desarrollar un sistema de información contable de la empresa	Explicar clara y puntualmente los temas contables y de cómo llevar correctamente esta información para organizar el negocio, con la ayuda de los formatos y de las instrucciones dadas por la Fundación Carvajal.	Se le explico claramente y en repetidas ocasiones todos los conceptos y aspectos prácticos de la contabilidad con el apoyo de la información suministrada por la Fundación. Se entregó un documento con los cálculos, conceptos y análisis de esta área para facilitar su comprensión y entendimiento, esto con el fin de lograr que la empresaria pueda tener unas bases donde consultar para cuando realice un nuevo costeo a su microempresa. Se ilustró a la tendera el concepto de depreciación y la importancia de realizar su cálculo indicándole que ésta es como un arrendamiento que la empresa se paga así misma por el uso y deterioro de sus instalaciones y equipos.
Llevar registros contables	Constatar la información contable, valiéndose de fichas, libros de contabilidad con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación.	Se llevan todos los registros necesarios para la elaboración de los estados financieros con la ayuda de los formatos de la Fundación
Elaboración de estados financieros	Con la ayuda de los formatos diseñados por la Fundación elaborar balances inicial y final con su respectivo estado de resultados.	Por primera vez se realizaron: balance inicial, estado de resultados y balance final. Se explicó a la empresaria la importancia de realizar los respectivos estados financieros así como la interpretación de cada uno de ellos, y su incidencia en la toma de decisiones.
Análisis de los estados financieros y razones financieras	Realizar un Análisis comparativo de los estados financiero, con la información obtenida de la empresa, explicándole los resultados y sus implicaciones en el negocio	Se efectuó el análisis financiero y se puso en conocimiento de los resultados encontrados y sus diferentes implicaciones en el negocio.
Llevar un control de inventario	Incentivar a la microempresaria a que cada mes realice el conteo de los productos para medir el desempeño del negocio	Se realizó por primera vez en el negocio los inventarios, dotando información necesaria para la elaboración de los balances y el estado de resultado Se orientó a la empresaria en la elaboración de sus inventarios y se le inculcó la importancia de seguirlos realizando para mejorar la gestión de los mismos.
RECOMENDACIONES		
Registrar constantemente las operaciones y movimientos diarios para poder realizar un seguimiento para controlar los gastos personales y del negocio		
Realizar periódicamente los inventarios con el objeto de valorarlo y poder realizar los estados financieros		
Que la empresaria acceda a los cursos de capacitación ofrecidos por la Fundación, para mantener frescos los conocimientos de cómo elaborar los diferentes estados financieros		
Que se siga llevando los registros ordenadamente en el cuaderno y archivar las facturas organizadamente		

3.2.1.3 Plan de acción para el área de mercadeo

Objetivo: Identificar el mercado y la competencia: identificar el perfil del cliente actual, sus hábitos de compra y que piensan del negocio; identificarla competencia y desarrollar algunas estrategias que permitan mejorar esta área.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Identificar oportunidades de negocio	Desarrollar una encuesta que permita identificar el nivel de satisfacción de los clientes e conocer cuáles son sus necesidades y deseos, que permitan identificar posibles tendencias del mercado.	Se elaboraron encuestas que permitieron caracterizar a los clientes, su percepción del negocio. Se conoció a través de la comunicación directa con el cliente qué otros productos desearían que se ofreciera en el negocio.
	Detectar cuáles son los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus públicos objetivos, cuáles son sus principales características, sus principales estrategias, su experiencia en el mercado	Por medio de la observación, los clientes y la visita a los negocio de los principales competidores se identificaron y se elaboró un cuadro comparativo respecto al negocio
Elaborar un plan de mercadeo	Teniendo en cuenta los análisis realizados previamente y las aspiraciones de la empresa, establecer objetivos de mercadeo y algunas estrategias que permitan aprovechar estas temporadas.	Se realizó una rifa en el mes de diciembre por compras superiores a \$2.000. (Anexo 6)
		Con la colaboración de los proveedores se realizaron promociones y ofertas de diferentes productos, y se entregaron algunos obsequios a los clientes fieles.
Atraer nuevos clientes	Hacer promociones para incentivar las compras de los clientes y fidelizarlos al negocio.	Durante el proceso de asesoría se ingresó la línea de papelería y algunos productos nuevos de cacharrería, (Anexo 7) los cuales fueron atractivamente ordenados con el fin de seguir el buen criterio de organización ya establecido por la empresaria y se reacomodaron algunos muebles y enseres para un mejor aprovechamiento del espacio y una mejor circulación de la tendera dentro de su negocio.
	Ingresar nuevas líneas de productos	Se impulsó la venta de un periódico local con el cual se buscaba percibir ganancias sin realizar ninguna inversión.
Visibilidad y publicidad del negocio	Diseñar e imprimir tarjetas para entregar a los clientes con un logo para el negocio	En el proceso de asesoría se elaboro un aviso publicitario con el nombre Tienda Mixta Mary Nelly y se ubicó en la fachada de la tienda para identificar la tienda ante sus clientes y proveedores y hacerla más visible ante el público.(Anexo 8)
	Elaborar aviso publicitario	También se ubicaron algunos anuncios de los principales productos que se comercializan en el negocio, (Anexo 13) se realizaron volantes publicitarios en computador que fueron repartidos a los clientes y vecinos del sector con el fin de dar a conocer la tienda y a su vez las promociones planteadas a partir de la asesoría. (Anexo 9)
Mejorar la visión interna y externa del negocio	Realizar una mejora en la distribución de la planta y en la utilización del espacio del establecimiento	Se diseño la distribución inicial de la planta y se realizaron mejoras y cambios en la misma que le permitieron tanto a los clientes como a la empresaria, transitar mejor por el negocio y tener mayor visibilidad de los productos. (Anexo 11, Anexo 12 y Anexo 14).

RECOMENDACIONES
Continuar con la buena exhibición y limpieza de los productos como hasta ahora
Constantemente hacer seguimiento a la competencia en cuanto a los precios, para realizar ajustes si es necesario y si los costos variables lo permiten.
Continuar con la realización de publicidad tanto del negocio como de los productos, así como con la realización de estrategias para captar clientes y fidelizar los actuales, solicitando la ayuda de sus proveedores.
Estar atenta a los precios que ofrecen los proveedores.
Mantener el excelente servicio al cliente por el cual se caracteriza actualmente

3.2.1.4 Plan de acción para el área legal y tributaria

Objetivo: Mostrar a la empresaria las ventajas que implica el legalizar la empresa

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Dar a conocer los reglamentos establecidos por la ley para la creación de empresas	Informar a la empresaria cuales son las obligaciones y beneficios de la formalización.	Se explicaron los pasos necesarios para la creación de una empresa, todo lo que se debe hacer y a dónde dirigirse para cada trámite, se habló de la importancia de estar realizando el aporte a seguridad social como trabajadora independiente, pues esto garantizará el bienestar de la empresaria en caso de alguna calamidad o accidente laboral.
	Dar a conocer a la empresaria los aspectos tributarios que interesan para el sostenimiento de su negocio	Se explico cuál es la razón de ser de los impuestos y todo el funcionamiento del sistema impositivo que le atañe.

RECOMENDACIONES
Se le recomendó a la empresaria que al sobrepasar establemente el tope de punto de equilibrio, legalice su negocio para que pueda gozar de los beneficios que esto conlleva (créditos con bancos, negocios con grandes proveedores) y además de esto evitar altos costos por las posibles sanciones que puede acarrear el trabajar sin la debida constitución legal.

3.2.1.5 Plan de acción para el área administrativa

Objetivo: aplicar una gestión administrativa que lleve a la empresa a una sostenibilidad en el mercado y a la fijación de metas que conduzcan a una búsqueda de la excelencia.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Definir los propósitos organizacionales de la tienda	Construir la misión y la visión de la empresa, esto con el fin de saber qué se quiere realizar en la microempresa y cómo se proyecta la misma.	En concertación con la empresaria se elaboró por escrito una misión y visión: Misión: Ofrecer a nuestra clientela un variado surtido en productos de la canasta familiar y misceláneos de la más alta calidad, a precios competitivos, brindando un excelente servicio al cliente; hechos que permitan el crecimiento constante de la tienda.

Descripción de las actividades de la empresaria y elaboración de Organigrama	Elaborar una manual de funciones y actividades de la empresaria, para que no pase por alto alguna que sea de suma importancia.	Visión: Nuestra visión para el año 2.013 es incrementar nuestras ventas y posicionar La Tienda Mixta Mary Nelly, como un negocio reconocido en el sector, por la variedad de productos y el excelente servicio al público, haciendo de éste el lugar ideal para comprar.
	Elaborar el organigrama de Tienda Mixta Mary Nelly	Se elaboró un manual de funciones que contiene todas las actividades y responsabilidades que tiene la empresaria, así como el organigrama de la microempresa.
Establecer los objetivos a corto y largo plazo	Fijar los objetivos que se quieren alcanzar en las diferentes instancias	Se establecieron junto con la empresaria los objetivos a corto y largo plazo: Corto plazo. Aumentar el surtido de la tienda, ampliando la oferta de productos en líneas como papelería y cacharrería. Aumentar las ventas en un 30% para el año 2012 captando más clientes cercanos al sector Estudiar y cotizar la compra de productos con nuevos proveedores a fin de minimizar costos variables y ofrecer un precio más bajo a los clientes. Largo plazo. Adquirir un local propio para poner en funcionamiento la tienda que permita ampliar la variedad de productos ofrecidos.

RECOMENDACIONES

Se explica a la empresaria la importancia de la dirección dentro del proceso administrativo de su empresa y se enfatiza que debe continuar con la motivación, curiosidad, energía y tenacidad con la que actúa para superar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos; así mismo, debe tener habilidad en el caso futuro que se tengan subordinados a su cargo, para que ellos cumplan adecuadamente sus funciones, realizando las ordenes emitidas por ella.

3.2.2 Tienda Rizo

3.2.2.1 Plan de acción para el área de costos

Objetivos: Aplicar junto con la microempresaria un adecuado proceso de costos, logrando identificar aquellos en los que se incurren, el margen de contribución de la tienda, su punto de equilibrio y conseguir una minimización de costos y gastos.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Determinar el margen de contribución, los costos variables de la tienda Y el punto de equilibrio	Con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación, se hará una explicación clara del cálculo de cada tema, y posteriormente la información será procesada en la plantilla de Excel para entregarle los análisis a la empresaria	Junto con la empresaria se elaboró un estudio de costos, el cual permitió determinar los costos, margen de contribución y punto de equilibrio de la empresas Se identificaron las diferencias entre costos y gastos, generando una clasificación acertada junto con la empresaria de estos conceptos

		dentro de Tienda Rizo.
Determinar el sueldo del tendero y los gastos generales de la tienda	Identificar todos los gastos que sufre el negocio y aquellos que se generan del mismo para su funcionamiento.	Teniendo en cuenta sus obligaciones y gastos personales, se determinó junto con la tendera su sueldo o salario.
Disminución de costos	Cotizar con diferentes proveedores a fin de disminuir el costo de los productos y ofrecer cada vez mejores precios	Se realizaron diferentes cotizaciones con proveedores directos, lo que permitió eliminar costos de intermediación y ofrecer productos más económicos al consumidor
Registrar ventas y compras diarias	En un cuaderno se registraron el total de las ventas a contado y crédito y compras que se realizaron, en el día; este registro se realizara al finalizar el día.	Se logró que la empresaria registrara el total de las ventas a contado y a crédito y los diferentes gastos tanto del negocio como los personales
Realizar una adecuada asignación de precios considerando el costo de cada producto	Concientizar a la empresaria de la importancia de exigir factura y la correcta lectura de la misma para realizar una adecuada asignación de precios, aplicando al costo un margen de contribución promedio y teniendo en cuenta el precio de mercado	Se enseñó a la empresaria la manera correcta de leer las facturas y determinar los costos de los productos que ella comercializa
RECOMENDACIONES		
Actualizar constantemente los precios de compra en el cuaderno en el que la empresaria lleva estos registros		
Seguir registrando todas las operaciones y transacciones del negocio, para mantener actualizados los costos y gastos del negocio, con el fin de tener claridad sobre estos y poder controlarlos.		
Hacer periódicamente un estudio de los precios ofrecidos por diversos proveedores, a fin de disminuir los costos de los productos, para mejorar su margen de contribución o elevar su nivel de competitividad ante las demás tiendas del sector		
Seguir llevando los registros ordenadamente en el cuaderno y archivar las facturas organizadamente		
Calcular periódicamente el Punto de Equilibrio para tener claro cuánto se debe vender diariamente y/o mensualmente para suplir los costos y gastos en los que se estén incurriendo y pueda fijarse metas.		

3.2.2.2 Plan de acción para el área contable

Objetivo: Implementar un sistema simple de cuentas elaborado por la Fundación Carvajal para facilitar el registro de los movimientos diarios del negocio y finalmente elaborar los estados financieros y realizar su respectivo análisis.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Desarrollar un sistema de información contable de la empresa	Explicar clara y puntualmente los temas contables y de cómo llevar correctamente esta información para organizar el negocio, con la ayuda de los formatos y de las instrucciones dadas por la Fundación Carvajal.	Se le explico claramente y en repetidas ocasiones todos los conceptos y aspectos prácticos de la contabilidad con el apoyo de la información suministrada por la Fundación. Se entregó un documento con los cálculos, conceptos y análisis de esta área para facilitar su comprensión y entendimiento, esto con el fin de lograr que la empresaria pueda tener unas

Llevar registros contables		bases donde consultar para cuando realice un nuevo costeo a su microempresa. Se ilustró a la tendera el concepto de depreciación y la importancia de realizar su cálculo indicándole que ésta es como un arrendamiento que la empresa se paga así misma por el uso y deterioro de sus instalaciones y equipos.
	Constatar la información contable, valiéndose de fichas, libros de contabilidad con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación.	Se llevan todos los registros necesarios para la elaboración de los estados financieros con la ayuda de los formatos de la Fundación Carvajal, como por ejemplo el libro diario para tenderos. (Anexo 2)
	Elaboración de estados financieros	Por primera vez se realizaron: balance inicial, estado de resultados y balance final. Se explicó a la empresaria la importancia de realizar los respectivos estados financieros así como la interpretación de cada uno de ellos, y su incidencia en la toma de decisiones.
	Análisis de los estados financieros y razones financieras	Realizar un Análisis comparativo de los estados financiero, con la información obtenida de la empresa, explicándole los resultados y sus implicaciones en el negocio Se efectuó el análisis financiero y se puso en conocimiento de los resultados encontrados y sus diferentes implicaciones en el negocio.
Llevar un control de inventario	Incentivar a la microempresaria a que cada mes realice el conteo de los productos para medir el desempeño del negocio	Se realizó por primera vez en el negocio los inventarios, dotando información necesaria para la elaboración de los balances y el estado de resultado Se orientó a la empresaria en la elaboración de sus inventarios y se le inculcó la importancia de seguirlos realizando para mejorar la gestión de los mismos.
RECOMENDACIONES		
Continuar con el registro de salidas y entradas de dinero al negocio, a fin de tener un orden y poder construir los estados financieros del negocio.		
Realizar periódicamente los inventarios con el objeto de valorarlo y poder realizar los estados financieros		
Continuar con el control de los gastos personales y familiares para que no afecten la situación económica del negocio		
Que la empresaria acceda a los cursos de capacitación ofrecidos por la Fundación, para mantener frescos los conocimientos de cómo elaborar los diferentes estados financieros		
Seguir llevando los registros ordenadamente en el cuaderno y archivar las facturas organizadamente, así mismo llevar ordenadamente los registros de cartera sin excepción alguna.		

3.2.2.3 Plan de acción para el área de mercadeo

Objetivo: Identificar el mercado y la competencia: identificar el perfil del cliente actual, sus hábitos de compra y que piensan del negocio; identificarla competencia y desarrollar algunas estrategias que permitan mejorar esta área.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Identificar oportunidades de negocio	Desarrollar una encuesta que permita identificar el nivel de satisfacción de los clientes e conocer cuáles son sus necesidades y deseos, que	Se elaboraron encuestas que permitieron caracterizar a los clientes, su percepción del negocio.

Identificar la competencia	permitan identificar posibles tendencias del mercado. Se conoció a través de la comunicación directa con el cliente qué otros productos desearían que se ofreciera en el negocio.
	Detectar cuáles son los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus públicos objetivos, cuáles son sus principales características, sus principales estrategias, su experiencia en el mercado Por medio de la observación, los clientes y la visita a los negocio de los principales competidores se identificaron y se elaboró un cuadro comparativo respecto al negocio
Elaborar un plan de mercadeo	Teniendo en cuenta los análisis realizados previamente y las aspiraciones de la empresa, establecer objetivos de mercadeo y algunas estrategias que permitan aprovechar estas temporadas. Se realizó una rifa de una ancheta navideña en el mes de diciembre por compras superiores a \$2.000.
Reformar la distribución del negocio	Organizar las estanterías, enfriadores y otros, para mejorar la visibilidad de los productos al cliente, generar mayor comodidad al tendero y crear armonía en el negocio revisando las instalaciones interiores, exteriores y la iluminación en el mismo. Se reordenaron las instalaciones y se mejoró tanto la visión del negocio creando un nuevo ambiente de trabajo, realizando cambios en la distribución de planta del negocio.(Anexo 19) El cambio realizado permitió brindar una mejor atención al cliente pues con el nuevo orden que se le dio ellos pueden entrar ya que antes se atendía sólo por una ventana.
Ejercer las políticas exhibición de productos haciendo uso del Merchandising	Acomodar los productos por línea y presentarlos de tal manera que atraigan la atención de los clientes potenciales y motivarlos a su compra, efectuando y procurando la limpieza de las estanterías y los productos, así como sus fechas de vencimiento Se utilizaron algunas políticas de merchandising con las cuales se mejoró la exhibición de los productos y se orientó a la empresaria para que continúe con dicha labor de manera adecuada. (Anexo 25 y Anexo 26).
Visibilidad y publicidad del negocio	Asignar una razón social o nombre a la tienda Diseñar e imprimir tarjetas para entregar a los clientes con un logo para el negocio Elaborar aviso publicitario En el proceso de asesoría se elaboró un aviso publicitario con el nombre Tienda Rizo, que fue el nombre que la tendera finalmente determinó adecuado para el negocio, dicho letrero se ubicó en la fachada de la tienda para identificarla ante sus clientes y proveedores y hacerla más visible ante el público.(Anexo 20) Se hicieron más visibles los precios de los productos a través de carteles realizados junto con la microempresaria. (Anexo 24) Se realizaron volantes publicitarios en computador que fueron repartidos a los clientes y vecinos del sector con el fin de dar a conocer la tienda y a su vez las promociones planteadas a partir de la asesoría. (Anexo 21) (Anexo 23)
RECOMENDACIONES	
Continuar con la buena exhibición y limpieza de los productos constantemente	
Hacer seguimiento periódico a la competencia en cuanto a los precios, para realizar ajustes si es necesario y si los costos variables lo permiten.	
Continuar con la realización de publicidad tanto del negocio como de los productos, así como con la realización de estrategias para captar clientes y fidelizar los actuales, solicitando la ayuda de sus proveedores.	
Estar atenta a los precios que ofrecen los proveedores.	
Procurar por ofrecer un muy buen servicio al cliente permanentemente	

3.2.2.4 Plan de acción para el área legal y tributaria

Objetivo: Mostrar a la empresaria las ventajas que implica el legalizar la empresa

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Dar a conocer los reglamentos establecidos por la ley para la creación de empresas	Informar a la empresaria cuales son las obligaciones y beneficios de la formalización.	Se explicaron los pasos necesarios para la creación de una empresa, todo lo que se debe hacer y a dónde dirigirse para cada trámite, se habló de la importancia de estar realizando el aporte a seguridad social como trabajadora independiente, pues esto garantizará el bienestar de la empresaria en caso de alguna calamidad o accidente laboral.
	Dar a conocer a la empresaria los aspectos tributarios que interesan para el sostenimiento de su negocio	Se explico cuál es la razón de ser de los impuestos y todo el funcionamiento del sistema impositivo que le atañe.
RECOMENDACIONES		
Se le recomendó a la empresaria que al sobrepasar establemente el tope de punto de equilibrio, legalice su negocio para que pueda gozar de los beneficios que esto conlleva (créditos con bancos, negocios con grandes proveedores) y además de esto evitar altos costos por las posibles sanciones que puede acarrear el trabajar sin la debida constitución legal.		

3.2.1.5 Plan de acción para el área administrativa

Objetivo: aplicar una gestión administrativa que lleve a la empresa a una sostenibilidad en el mercado y a la fijación de metas que conduzcan a la búsqueda de la excelencia.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Definir los propósitos organizacionales de la tienda	Construir la misión y la visión de la empresa, esto con el fin de saber qué se quiere realizar en la microempresa y cómo se proyecta la misma.	En concertación con la empresaria se elaboró por escrito una misión y visión: Misión. Tienda Rizo tiene como misión ofrecer productos de óptima calidad a los clientes del sector, buscando satisfacer sus necesidades primordiales mediante el compromiso de una excelente atención. Visión. Nuestra visión para el 2013 es lograr incrementar la variedad de productos ofrecidos a los clientes, para aumentar nuestras ventas. Se espera posicionar a la Tienda Rizo como un negocio de gran importancia en el sector gracias a la calidad, variedad y buen precio de sus productos.
Descripción de las actividades de la empresaria y elaboración de Organigrama	Elaborar una manual de funciones y actividades de la empresaria, para que no pase por alto alguna que sea de suma importancia. Elaborar el organigrama de Tienda Rizo	Se elaboró un manual de funciones que contiene todas las actividades y responsabilidades que tiene la empresaria, así como el organigrama de la microempresa.
Establecer los objetivos a corto y largo plazo	Fijar los objetivos que se quieren alcanzar en las diferentes instancias	Se establecieron junto con la empresaria los objetivos a corto y largo plazo: Corto plazo. Aumentar el surtido de la tienda Aumentar las ventas en un 30% para el año 2012 captando más clientes cercanos al sector Estudiar y cotizar la compra de productos con nuevos proveedores a fin de minimizar costos variables y ofrecer un precio más bajo a los clientes.

Largo plazo.

Remodelar el local a fin de que la tienda tenga más visibilidad para el público y a su vez seguridad

RECOMENDACIONES

Se explica a la empresaria la importancia de la dirección dentro del proceso administrativo de su empresa y se enfatiza que debe continuar con mucho dinamismo y perseverancia en la administración de su negocio para que pueda alcanzar sus objetivos.

3.2.3 Tienda El Progreso**3.2.3.1 Plan de acción para el área de costos**

Objetivos: Aplicar junto con la microempresaria un adecuado proceso de costos, logrando identificar aquellos en los que se incurren, el margen de contribución de la tienda, su punto de equilibrio y conseguir una minimización de costos y gastos.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Determinar el margen de contribución, los costos variables de la tienda Y el punto de equilibrio	Con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación, se hará una explicación clara del cálculo de cada tema, y posteriormente la información será procesada en la plantilla de Excel para entregarle los análisis a la empresaria	Junto con la empresaria se elaboró un estudio de costos, el cual permitió determinar los costos, margen de contribución y punto de equilibrio de la empresas Se identificaron las diferencias entre costos y gastos, generando una clasificación acertada junto con la empresaria de estos conceptos dentro de El Progreso
Determinar el sueldo del tendero y los gastos generales de la tienda	Identificar todos los gastos que sufre el negocio y aquellos que se generan del mismo para su funcionamiento.	Teniendo en cuenta sus obligaciones y gastos personales, se determinó junto con la tendera su sueldo o salario.
Disminución de costos	Cotizar con diferentes proveedores a fin de disminuir el costo de los productos y ofrecer cada vez mejores precios	Se realizaron diferentes cotizaciones con proveedores directos, lo que permitió eliminar costos de intermediación y ofrecer productos más económicos al consumidor
Registrar ventas y compras diarias	En un cuaderno se registraran el total de las ventas a contado y crédito y compras que se realizaron, en el día; este registro se realizara al finalizar el día.	Se logró que la empresaria registrara el total de las ventas a contado y a crédito y los diferentes gastos tanto del negocio como los personales
Realizar una adecuada asignación de precios considerando el costo de cada producto	Concientizar a la empresaria de la importancia de exigir factura y la correcta lectura de la misma para realizar una adecuada asignación de precios, aplicando al costo un margen de contribución promedio y teniendo en cuenta el precio de mercado	Se enseñó a la empresaria la manera correcta de leer las facturas y determinar los costos de los productos que ella comercializa

RECOMENDACIONES

Actualizar constantemente los precios de compra en el cuaderno en el que la empresaria lleva estos registros

Seguir registrando todas las operaciones y transacciones del negocio, para mantener actualizados los costos y gastos del negocio, con el fin de tener claridad sobre estos y poder controlarlos.

Hacer periódicamente un estudio de los precios ofrecidos por diversos proveedores, a fin de disminuir los costos de los productos, para mejorar su margen de contribución o elevar su nivel de competitividad ante las demás tiendas del sector

Calcular periódicamente el Punto de Equilibrio para tener claro cuánto se debe vender diariamente y/o mensualmente para suplir los costos y gastos en los que se estén incurriendo y pueda fijarse metas.

3.2.3.2 Plan de acción para el área contable

Objetivo: Implementar un sistema simple de cuentas elaborado por la Fundación Carvajal para facilitar el registro de los movimientos diarios del negocio y finalmente elaborar los estados financieros y realizar su respectivo análisis.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Desarrollar un sistema de información contable de la empresa	Explicar clara y puntualmente los temas contables y de cómo llevar correctamente esta información para organizar el negocio, con la ayuda de los formatos y de las instrucciones dadas por la Fundación Carvajal.	Se le explico claramente y en repetidas ocasiones todos los conceptos y aspectos prácticos de la contabilidad con el apoyo de la información suministrada por la Fundación. Se entregó un documento con los cálculos, conceptos y análisis de esta área para facilitar su comprensión y entendimiento, esto con el fin de lograr que la empresaria pueda tener unas bases donde consultar para cuando realice un nuevo costeo a su microempresa. Se ilustró a la tendera el concepto de depreciación y la importancia de realizar su cálculo indicándole que ésta es como un arrendamiento que la empresa se paga así misma por el uso y deterioro de sus instalaciones y equipos.
Llevar registros contables	Constatar la información contable, valiéndose de fichas, libros de contabilidad con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación.	Se llevan todos los registros necesarios para la elaboración de los estados financieros con la ayuda de los formatos de la Fundación
Elaboración de estados financieros	Con la ayuda de los formatos diseñados por la Fundación elaborar balances inicial y final con su respectivo estado de resultados.	Por primera vez se realizaron: balance inicial, estado de resultados y balance final. Se explicó a la empresaria la importancia de realizar los respectivos estados financieros así como la interpretación de cada uno de ellos, y su incidencia en la toma de decisiones.
Análisis de los estados financieros y razones financieras	Realizar un Análisis comparativo de los estados financiero, con la información obtenida de la empresa, explicándole los resultados y sus implicaciones en el negocio	Se efectuó el análisis financiero y se puso en conocimiento de los resultados encontrados y sus diferentes implicaciones en el negocio.
Llevar un control de inventario	Incentivar a la microempresaria a que cada mes realice el conteo de los productos para medir el desempeño del negocio	Se realizó por primera vez en el negocio los inventarios, dotando información necesaria para la elaboración de los balances y el estado de resultado Se orientó a la empresaria en la elaboración de sus inventarios y se le inculcó la importancia de seguirlos realizando para mejorar la gestión de los mismos.
RECOMENDACIONES		

Continuar con el registro de salidas y entradas de dinero al negocio, a fin de tener un orden y poder construir los estados financieros del negocio.
Realizar periódicamente los inventarios con el objeto de valorarlo y poder realizar los estados financieros
Continuar con el control de los gastos personales y familiares para que no afecten la situación económica del negocio
Que la empresaria acceda a los cursos de capacitación ofrecidos por la Fundación, para mantener frescos los conocimientos de cómo elaborar los diferentes estados financieros
Seguir llevando los registros ordenadamente en el cuaderno y archivar las facturas organizadamente, así mismo llevar ordenadamente los registros de cartera sin excepción alguna.

3.2.3.3 Plan de acción para el área de mercadeo

Objetivo: Identificar el mercado y la competencia: identificar el perfil del cliente actual, sus hábitos de compra y que piensan del negocio; identificarla competencia y desarrollar algunas estrategias que permitan mejorar esta área.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Identificar oportunidades de negocio	Desarrollar una encuesta que permita identificar el nivel de satisfacción de los clientes e conocer cuáles son sus necesidades y deseos, que permitan identificar posibles tendencias del mercado.	Se elaboraron encuestas que permitieron caracterizar a los clientes, su percepción del negocio. Se conoció a través de la comunicación directa con el cliente qué otros productos desearían que se ofreciera en el negocio.
	Detectar cuáles son los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus públicos objetivos, cuáles son sus principales características, sus principales estrategias, su experiencia en el mercado	Por medio de la observación, los clientes y la visita a los negocio de los principales competidores se identificaron y se elaboró un cuadro comparativo respecto al negocio
Elaborar un plan de mercadeo	Teniendo en cuenta los análisis realizados previamente y las aspiraciones de la empresa, establecer objetivos de mercadeo y algunas estrategias que permitan aprovechar estas temporadas.	Se realizó una rifa de una anqueta navideña en el mes de diciembre por compras superiores a \$2.000. (Anexo 34)
Reformar la distribución del negocio	Organizar las estanterías, enfriadores y otros, para mejorar la visibilidad de los productos al cliente, generar mayor comodidad al tendero y crear armonía en el negocio revisando las instalaciones interiores, exteriores y la iluminación en el mismo.	Se reordenaron las instalaciones y se mejoró tanto la visión del negocio creando un nuevo ambiente de trabajo, realizando cambios en la distribución de planta del negocio y procurando una muy buena exhibición de los productos (Anexo 35)
Visibilidad y publicidad del negocio	Asignar una razón social o nombre a la tienda	En el proceso de asesoría se elaboró un aviso publicitario con el nombre Tienda El Progreso, que fue el nombre que la tendera finalmente determinó adecuado para el negocio, dicho letrero se ubicó en la fachada de la tienda para identificarla ante sus clientes y proveedores y hacerla más visible ante el público. (Anexo 32)
	Diseñar e imprimir tarjetas para entregar a los clientes con un logo para el negocio	Se realizaron volantes publicitarios en computador que fueron repartidos a los clientes y vecinos del sector con el fin de dar a conocer la tienda y a su vez las promociones planteadas a partir de la asesoría. (Anexo 33)
	Elaborar aviso publicitario	

RECOMENDACIONES
Continuar con la buena exhibición y limpieza de los productos constantemente
Hacer seguimiento periódico a la competencia en cuanto a los precios, para realizar ajustes si es necesario y si los costos variables lo permiten.
Continuar con la realización de publicidad tanto del negocio como de los productos, así como con la realización de estrategias para captar clientes y fidelizar los actuales, solicitando la ayuda de sus proveedores.
Estar atenta a los precios que ofrecen los proveedores.
Procurar por ofrecer un muy buen servicio al cliente permanentemente

3.2.3.4 Plan de acción para el área legal y tributaria

Objetivo: Mostrar a la empresaria las ventajas que implica la legalización de su empresa

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Dar a conocer los reglamentos establecidos por la ley para la creación de empresas	Informar a la empresaria cuales son las obligaciones y beneficios de la formalización.	Se explicaron los pasos necesarios para la creación de una empresa, todo lo que se debe hacer y a dónde dirigirse para cada trámite, se habló de la importancia de estar realizando el aporte a seguridad social como trabajadora independiente, pues esto garantizará el bienestar de la empresaria en caso de alguna calamidad o accidente laboral.
	Dar a conocer a la empresaria los aspectos tributarios que interesan para el sostenimiento de su negocio	Se explico cuál es la razón de ser de los impuestos y todo el funcionamiento del sistema impositivo que le atañe.

RECOMENDACIONES
Se le recomendó a la empresaria que al sobrepasar establemente el tope de punto de equilibrio, legalice su negocio para que pueda gozar de los beneficios que esto conlleva (créditos con bancos, negocios con grandes proveedores) y además de esto evitar altos costos por las posibles sanciones que puede acarrear el trabajar sin la debida constitución legal.

3.2.3.5 Plan de acción para el área administrativa

Objetivo: aplicar una gestión administrativa que lleve a la empresa a una sostenibilidad en el mercado y a la fijación de metas que conduzcan a la búsqueda de la excelencia.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Definir los propósitos organizacionales de la tienda	Construir la misión y la visión de la empresa, esto con el fin de saber qué se quiere realizar en la microempresa y cómo se proyecta la misma.	En concertación con la empresaria se elaboró por escrito una misión y visión: Misión. Ofrecer a nuestra clientela un buen surtido en artículos de consumo para el hogar que superen las expectativas de calidad, a precios cómodos y económicos, teniendo como meta la buena atención y el respeto a las personas que llegan a nuestra Tienda El Progreso. Visión. La visión de Tienda El Progreso para el 2013 es incrementar nuestras ventas y posicionar La Tienda El Progreso como un negocio reconocido en el sector por la gran variedad de productos y el buen servicio que ofrece al público.

Descripción de las actividades de la empresaria y elaboración de Organigrama	Elaborar una manual de funciones y actividades de la empresaria para que no pase por alto alguna que sea de suma importancia.	Se elaboró un manual de funciones que contiene todas las actividades y responsabilidades que tiene la empresaria, así como el organigrama de la microempresa.
	Elaborar el organigrama de Tienda Rizo	
Establecer los objetivos a corto y largo plazo	Fijar los objetivos que se quieren alcanzar en las diferentes instancias	Se establecieron junto con la empresaria los objetivos a corto y largo plazo: Corto plazo. Aumentar las ventas de la línea de juguetería y cacharrería para el mes de diciembre. Aumentar las ventas en un 30% para el año 2012 captando más clientes cercanos al sector Estudiar y cotizar la compra de productos con nuevos proveedores a fin de minimizar costos variables y ofrecer un precio más bajo a los clientes Largo plazo. Adquirir un local propio para poner en funcionamiento la tienda que permita ampliar la variedad de productos ofrecidos.

RECOMENDACIONES

Se explica a la empresaria la importancia de la dirección dentro del proceso administrativo de su empresa y se enfatiza que debe continuar con mucho dinamismo y perseverancia en la administración de su negocio para que pueda alcanzar sus objetivos.

3.2.4 Tienda y Variedades ByB

3.2.4.1 Plan de acción para el área de costos

Objetivos: Aplicar junto con la microempresaria un adecuado proceso de costos, logrando identificar aquellos en los que se incurren, el margen de contribución de la tienda, su punto de equilibrio y conseguir una minimización de costos y gastos.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Determinar el margen de contribución, los costos variables de la tienda Y el punto de equilibrio	Con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación, se hará una explicación clara del cálculo de cada tema, y posteriormente la información será procesada en la plantilla de Excel para entregarle los análisis a la empresaria	Junto con la empresaria se elaboró un estudio de costos, el cual permitió determinar los costos, margen de contribución y punto de equilibrio de la empresas Se identificaron las diferencias entre costos y gastos, generando una clasificación acertada junto con la empresaria de estos conceptos dentro de Tienda y Variedades ByB
Determinar el sueldo del tendero y los gastos generales de la tienda	Identificar todos los gastos que sufre el negocio y aquellos que se generan del mismo para su funcionamiento.	Teniendo en cuenta sus obligaciones y gastos personales, se determinó junto con la tendera su sueldo o salario.
Disminución de costos	Cotizar con diferentes proveedores a fin de disminuir el costo de los productos y ofrecer cada vez mejores precios	Se realizaron diferentes cotizaciones con proveedores directos, lo que permitió eliminar costes de intermediación y ofrecer productos más económicos al consumidor
Registrar ventas y compras diarias	En un cuaderno se registraran el total de las ventas a contado y crédito y compras que se realizaron, en el día; este registro se realizara al finalizar el día.	Se logró que la empresaria registrara el total de las ventas a contado y a crédito y los diferentes

Realizar una adecuada asignación de precios considerando el costo de cada producto		gastos tanto del negocio como los personales
	Concientizar a la empresaria de la importancia de exigir factura y la correcta lectura de la misma para realizar una adecuada asignación de precios, aplicando al costo un margen de contribución promedio y teniendo en cuenta el precio de mercado	Se enseñó a la empresaria la manera correcta de leer las facturas y determinar los costos de los productos que ella comercializa
RECOMENDACIONES		
Actualizar constantemente los precios de compra en el cuaderno en el que la empresaria lleva estos registros		
Seguir registrando todas las operaciones y transacciones del negocio, para mantener actualizados los costos y gastos del negocio, con el fin de tener claridad sobre estos y poder controlarlos.		
Hacer periódicamente un estudio de los precios ofrecidos por diversos proveedores, a fin de disminuir los costos de los productos, para mejorar su margen de contribución o elevar su nivel de competitividad ante las demás tiendas del sector		
Seguir llevando los registros ordenadamente en el cuaderno y archivar las facturas organizadamente		
Calcular periódicamente el Punto de Equilibrio para tener claro cuánto se debe vender diariamente y/o mensualmente para suplir los costos y gastos en los que se estén incurriendo y pueda fijarse metas.		

3.2.4.2 Plan de acción para el área contable

Objetivo: Implementar un sistema simple de cuentas elaborado por la Fundación Carvajal para facilitar el registro de los movimientos diarios del negocio y finalmente elaborar los estados financieros y realizar su respectivo análisis.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Desarrollar un sistema de información contable de la empresa	Explicar clara y puntualmente los temas contables y de cómo llevar correctamente esta información para organizar el negocio, con la ayuda de los formatos y de las instrucciones dadas por la Fundación Carvajal.	Se le explico claramente y en repetidas ocasiones todos los conceptos y aspectos prácticos de la contabilidad con el apoyo de la información suministrada por la Fundación. Se entregó un documento con los cálculos, conceptos y análisis de esta área para facilitar su comprensión y entendimiento, esto con el fin de lograr que la empresaria pueda tener unas bases donde consultar para cuando realice un nuevo costeo a su microempresa. Se ilustró a la tendera el concepto de depreciación y la importancia de realizar su cálculo indicándole que ésta es como un arrendamiento que la empresa se paga así misma por el uso y deterioro de sus instalaciones y equipos.
	Constatar la información contable, valiéndose de fichas, libros de contabilidad con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación.	Se llevan todos los registros necesarios para la elaboración de los estados financieros con la ayuda de los formatos de la Fundación
Llevar registros contables		Por primera vez se realizaron: balance inicial, estado de resultados y balance final.
Elaboración de estados financieros	Con la ayuda de los formatos diseñados por la Fundación elaborar balances inicial y final con su respectivo estado de resultados.	Se explicó a la empresaria la importancia de realizar los respectivos

Análisis de los estados financieros y razones financieras	Realizar un Análisis comparativo de los estados financiero, con la información obtenida de la empresa, explicándole los resultados y sus implicaciones en el negocio	estados financieros así como la interpretación de cada uno de ellos, y su incidencia en la toma de decisiones. Se efectuó el análisis financiero y se puso en conocimiento de los resultados encontrados y sus diferentes implicaciones en el negocio.
Llevar un control de inventario	Incentivar a la microempresaria a que cada mes realice el conteo de los productos para medir el desempeño del negocio	Se realizó por primera vez en el negocio los inventarios, dotando información necesaria para la elaboración de los balances y el estado de resultado Se orientó a la empresaria en la elaboración de sus inventarios y se le inculcó la importancia de seguirlos realizando para mejorar la gestión de los mismos.
RECOMENDACIONES		
Continuar con el registro de salidas y entradas de dinero al negocio, a fin de tener un orden y poder construir los estados financieros del negocio.		
Realizar periódicamente los inventarios con el objeto de valorarlo y poder realizar los estados financieros		
Continuar con el control de los gastos personales y familiares para que no afecten la situación económica del negocio		
Que la empresaria acceda a los cursos de capacitación ofrecidos por la Fundación, para mantener frescos los conocimientos de cómo elaborar los diferentes estados financieros		
Seguir llevando los registros ordenadamente en el cuaderno y archivar las facturas organizadamente, así mismo llevar ordenadamente los registros de cartera sin excepción alguna.		

3.2.4.3 Plan de acción para el área de mercadeo

Objetivo: Identificar el mercado y la competencia: identificar el perfil del cliente actual, sus hábitos de compra y que piensan del negocio; identificarla competencia y desarrollar algunas estrategias que permitan mejorar esta área.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Identificar oportunidades de negocio	Desarrollar una encuesta que permita identificar el nivel de satisfacción de los clientes e conocer cuáles son sus necesidades y deseos, que permitan identificar posibles tendencias del mercado.	Se elaboraron encuestas que permitieron caracterizar a los clientes, su percepción del negocio. Se conoció a través de la comunicación directa con el cliente qué otros productos desearían que se ofreciera en el negocio. A partir de esta información se introdujeron nuevos productos al inventario, tales como tintes para cabello, entre otros.
Identificar la competencia	Detectar cuáles son los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus públicos objetivos, cuáles son sus principales características, sus principales estrategias, su experiencia en el mercado	Por medio de la observación, los clientes y la visita a los negocio de los principales competidores se identificaron y se elaboró un cuadro comparativo respecto al negocio
Elaborar un plan de mercadeo	Teniendo en cuenta los análisis realizados previamente y las aspiraciones de la empresa, establecer objetivos de mercadeo y algunas estrategias que permitan aprovechar estas temporadas.	Se realizó una rifa de una anqueta navideña en el mes de diciembre por compras superiores a \$2.000 y promociones con productos como pañales Winny y pequeñín. (Anexo 41)
Reformar la distribución del negocio	Organizar las estanterías, enfriadores y otros, para mejorar la visibilidad de los productos al cliente, generar mayor comodidad al tendero y	Durante el proceso de asesoría se reordenaron las estanterías, y las vitrinas

Ejercer las políticas exhibición de productos haciendo uso del Merchandising	crear armonía en el negocio revisando las instalaciones interiores, exteriores y la iluminación en el mismo.	para hacer más visibles los productos ofrecidos, como la tienda estaba ubicada en la sala de su casa, la señora Dina Delfy decidió separarla, comprando panel yeso para cumplir con ese propósito. (Anexo 43) Éste y algunos otros cambios se lograron gracias a los resultados de las encuestas de mercadeo, donde fue claro que los clientes esperaban ver la tienda con una mejor presentación tanto interna como externa.
	Acomodar los productos por línea y presentarlos de tal manera que atraigan la atención de los clientes potenciales y motivarlos a su compra, efectuando y procurando la limpieza de las estanterías y los productos, así como sus fechas de vencimiento	Se utilizaron algunas políticas de merchandising con las cuales se mejoró la exhibición de los productos y se orientó a la empresaria para que continúe con dicha labor de manera adecuada.
Visibilidad y publicidad del negocio	Asignar una razón social o nombre a la tienda	En el proceso de asesoría se elaboró un aviso publicitario con el nombre Tienda y variedades ByB, dicho letrero se ubicó en la fachada de la tienda para identificarla ante sus clientes y proveedores y hacerla más visible ante el público.(Anexo 42)
	Diseñar e imprimir tarjetas para entregar a los clientes con un logo para el negocio	Se realizaron volantes publicitarios en computador que fueron repartidos a los clientes y vecinos del sector con el fin de dar a conocer la tienda y a su vez las promociones planteadas a partir de la asesoría. (Anexo 40)
	Elaborar aviso publicitario	
RECOMENDACIONES		
Continuar con la buena exhibición y limpieza de los productos constantemente		
Hacer seguimiento periódico a la competencia en cuanto a los precios, para realizar ajustes si es necesario y si los costos variables lo permiten.		
Continuar con la realización de publicidad tanto del negocio como de los productos, así como con la realización de estrategias para captar clientes y fidelizar los actuales, solicitando la ayuda de sus proveedores.		
Estar atenta a los precios que ofrecen los proveedores.		
Procurar por ofrecer un muy buen servicio al cliente permanentemente		

3.2.4.4 Plan de acción para el área legal y tributaria

Objetivo: Mostrar a la empresaria las ventajas que implica el legalizar la empresa

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Dar a conocer los reglamentos establecidos por la ley para la creación de empresas	Informar a la empresaria cuales son las obligaciones y beneficios de la formalización.	Se explicaron los pasos necesarios para la creación de una empresa, todo lo que se debe hacer y a dónde dirigirse para cada trámite, se habló de la importancia de estar realizando el aporte a seguridad social como trabajadora independiente, pues esto garantizará el bienestar de la empresaria en caso de alguna calamidad o accidente laboral.
	Dar a conocer a la empresaria los aspectos tributarios que interesan para el sostenimiento de su negocio	Se explico cuál es la razón de ser de los impuestos y todo el funcionamiento del sistema impositivo que le atañe.

RECOMENDACIONES

Se le recomendó a la empresaria que al sobrepasar establemente el tope de punto de equilibrio, legalice su negocio para que pueda gozar de los beneficios que esto conlleva (créditos con bancos, negocios con grandes proveedores) y además de esto evitar altos costos por las posibles sanciones que puede acarrear el trabajar sin la debida constitución legal.

3.2.1.5 Plan de acción para el área administrativa

Objetivo: aplicar una gestión administrativa que lleve a la empresa a una sostenibilidad en el mercado y a la fijación de metas que conduzcan a la búsqueda de la excelencia.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Definir los propósitos organizacionales de la tienda	Construir la misión y la visión de la empresa, esto con el fin de saber qué se quiere realizar en la microempresa y cómo se proyecta la misma.	En concertación con la empresaria se elaboró por escrito una misión y visión: Misión. Tienda y Variedades BYB tiene como misión brindar satisfacción a todos sus clientes mediante la oferta de variedad de productos de buena calidad a precios módicos. Al tener en cuenta sus opiniones y sugerencias, que permitan nuestro desarrollo y crecimiento como empresa que satisface una necesidad importante como es el suministro de productos de consumo básico. Visión. Para el año 2013 nos vemos como una empresa con una amplia variedad de surtido, mejores estrategias comerciales y políticas de atención, que permitan nuestro posicionamiento y reconocimiento por parte de la comunidad, como una de las mejores tiendas de abastecimiento del barrio El Vergel.
Descripción de las actividades de la empresaria y elaboración de Organigrama	Elaborar una manual de funciones y actividades de la empresaria, para que no pase por alto alguna que sea de suma importancia. Elaborar el organigrama de Tienda Rizo	Se elaboró un manual de funciones que contiene todas las actividades y responsabilidades que tiene la empresaria, así como el organigrama de la microempresa.
Establecer los objetivos a corto y largo plazo	Fijar los objetivos que se quieren alcanzar en las diferentes instancias	Se establecieron junto con la empresaria los objetivos a corto y largo plazo: Corto plazo. Aumentar el surtido de la tienda, ampliando la oferta de productos en líneas como papelería y cacharrería. Aumentar las ventas en un 40% para el año 2012 captando más clientes cercanos al sector Estudiar y cotizar la compra de productos con nuevos proveedores a fin de minimizar costos variables y ofrecer un precio más bajo a los clientes. Largo plazo. Expandir el local donde funciona la tienda y ampliar la variedad de productos ofrecidos.
RECOMENDACIONES		
Se explica a la empresaria la importancia de la dirección dentro del proceso administrativo de su empresa y se enfatiza que debe continuar con mucho dinamismo y perseverancia en la administración de su negocio para que pueda alcanzar sus objetivos.		

4. CONCLUSIONES

Al dar inicio a las asesorías, mediante la realización del diagnóstico se identificaron las falencias o aspectos a mejorar en cada una de las áreas de las microempresas dirigidas, lo cual permitió integrarlas y analizar el contexto tanto interno como externo de los entes, detectando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Durante esta etapa se conoció que la mayor deficiencia de estas microempresas es la informalidad y la falta de conocimiento de los empresarios y empresarias en cuanto a los trámites pertinentes para la creación de empresa. Además, se detectó que había desconocimiento de las técnicas de mercadeo y de la importancia de realizar un estudio de mercado que permita identificar aspectos tales como el perfil, las preferencias y el nivel de satisfacción del cliente, entre otros. La falta de registros de las transacciones y movimientos diarios, así como el desconocimiento de la utilidad y rentabilidad generada por sus negocios fue otra de las constantes encontradas durante el proceso, con lo cual se evidenció que era necesario y urgente aplicar el programa de asesoría empresarial para el fortalecimiento de estas unidades económicas.

La realización de los diferentes diagnósticos permitió que las empresarias visualizaran ampliamente el estado de sus tiendas, tomaran cartas en el asunto y se motivaran a trabajar en pro del mismo, trabajando conjuntamente con la asesora en el diseño de estrategias de fortalecimiento y planes de acción y mejoramiento para todos los campos o áreas de su empresa, con las que se dio inicio a una etapa de estabilización y progreso, permitiendo a las empresarias tomar decisiones más acertadas y asentadas a la realidad de cada una de ellas, lo que condujo a una mejora en la calidad de vida de las propietarias y de su núcleo familiar.

La implementación del modelo de fortalecimiento desarrollado por la Fundación Carvajal, le brinda a los microempresarios la oportunidad de adquirir herramientas y conocimientos prácticos en el buen manejo y administración de sus negocios, que les permite tomar decisiones certeras en busca del mejoramiento de las microempresa y el éxito empresarial.

Toda organización, en este caso microempresas, posee fortalezas que le ayudan a efectuar mejor sus actividades, que le proporcionan ventajas competitivas y le llevan a trascender en el tiempo. También tiene debilidades que le impiden ser eficaz, llevar a cabo de forma más eficiente sus acciones y que la pueden, en un momento determinado, llegar a poner en peligro su existencia. Lo importante es identificar estas debilidades y utilizar estrategias y métodos que permitan dar vuelta a estas y fortalecer la empresa en busca del éxito.

El convenio entre Fundación Carvajal y la Universidad del Valle facilitó la formación de estudiantes asesores, para enfrentarse a un contexto social, que probablemente era invisible, logrando cambios en su forma de pensar respecto a la vida y hacia las personas, que de una u otra forma han tenido que enfrentar situaciones adversas en zonas marginadas de la ciudad, donde se viven contextos complejos debido a la realidad social de nuestro país, la violencia y aún más fuerte, la indiferencia que se enfrenta día a día.

El desarrollo de las asesorías dirigidas a las microempresarias, aportó conocimientos en cuanto a la manera de cómo las empresarias de escasos recursos y en su mayor parte empíricas, tienen el empuje y la fuerza necesaria para sacar adelante sus negocios, aún con un gran número de limitaciones. Es gratificante el aporte que se realizó a las empresarias, a partir de los conocimientos adquiridos durante la carrera, pues se logró no solo que se aplicaran algunas estrategias de mejoramiento sino que tomarán conciencia de la importancia de administrar en el sentido estricto de la palabra sus negocios.

5. RECOMENDACIONES

En los procesos de asesoría es fundamental la disposición del empresario(a) pero sobre todo la actitud de respeto y admiración por parte del asesor, quien simplemente es un facilitador en dicho proceso.

Para lograr un mejoramiento notable y constante, las empresarias deben seguirse capacitando en las diferentes áreas que componen un negocio (administrativa, mercadeo, costos, contable financiera); haciendo especial énfasis en las dos últimas, pues es en las que un gran porcentaje de los empresarios tienen desconocimiento, presentando fallas y repercutiendo en el sostenimiento del negocio.

A las empresarias dirigidas se les recomienda que siempre implementen análisis de sus costos, puntos de equilibrio y márgenes de contribución de sus productos; esto les permitirá estar seguros de la rentabilidad, y saber si están obteniendo ganancias o pérdidas y tomar las medidas respectivas. Así mismo, es importante que sigan implementando el sistema simple de cuentas y llevando la contabilidad de sus negocios que les permita tener información oportuna acerca del estado de las empresas, lo que les permitirá la toma de decisiones más acertadas.

Los mercados se mantienen en un constante cambio, continuar con la realización de estudios de mercados o analizar la situación actual en la que se encuentre el negocio en cuanto a la satisfacción del cliente, puede ayudar a disminuir las amenazas que esto puede traer para la empresa. También se recomienda a las empresarias que direccionen estrategias para el cumplimiento de la visión y respeten la razón de ser de la empresa, trabajando en pro de su cumplimiento.

Se sugiere que las empresarias sigan siendo asesoradas, para reforzar los conocimientos y orientarlos a la consecución de las metas trazadas durante la asesoría, cabe resaltar que en seis meses no se alcanza a aplicar todas las estrategias recomendadas a las empresarias, debido a que en muchas áreas los resultados se empiezan a ver después de este tiempo.

Es importante que los empresarios hagan uso de las diferentes oportunidades y/o herramientas que le brinda la Fundación, como los cursos de capacitación, y así los empresarios puedan tener un mejor criterio de decisión para tomar medidas encaminadas a la mejora de sus negocios; pues estas capacitaciones le abre el panorama mental; es de suma importancia que se realicen refuerzos en el área de mercadeo, para que así puedan realizar constantemente actividades que permitan fidelizar y atraer nuevos clientes, dándoles en estas capacitaciones un enfoque a los clientes. De igual forma realizar refuerzos constantes en el área de costos y contable, teniendo en cuenta que estos conocimientos fácilmente son olvidados por los empresarios.

BIBLIOGRAFÍA

FUNDACIÓN CARVAJAL, Manual del Asesor, Programa de capacitación empresarial, Segunda edición, Cali, Colombia, 2006.

FUNDACIÓN CARVAJAL, Los Estados Financieros, Segunda edición, Cali, Colombia, 1999

FUNDACIÓN CARVAJAL, El método Simple de Cuentas 2 ed., Cali, Colombia, 1999

FUNDACIÓN CARVAJAL, PRÁCTICA EMPRESARIAL DE ESTUDIANTES, FORMACIÓN DE ASESORES PARA MIPYMES. (Power Point.) 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION. Normas técnicas para la presentación de trabajos escritos. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC 1486, julio 23 de 2008.

GUDIÑO Emma Lucia, CORAL Lucy, Contabilidad 2000, LA contabilidad en la Empresa, Mc Graw Hill, Bogotá, 1991.

MONTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad control, valuación y revelaciones, Primera edición. Artes graficas del valle, 2002.

HILL Charles W.- JONES Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw Hill. Sexta Edición. 2005

PALACIOS, Marco. Colombia: país fragmentado, sociedad dividida: su historia. Pág. 320.

La batalla se agudiza. Revista Dinero Edición No. 233 (Julio 8, 2005). 16 de Marzo de 2007

Fred R. David, Conceptos de Planeación Estratégica. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A 9ª Ed. 2003

Caracterización de las empresas atendidas en los programas de la Fundación Carvajal. Santiago de Cali, Agosto de 2011. [Presentación de Power Point: Recurso didáctico]

PARRA ESCOBAR, Ernesto. Caracterización de la microempresa de punta: la microempresa en Colombia. Bogotá, 2007. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Ciencias Sociales. Centro de Investigaciones sobre Dinámica Social
CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría General de la Administración". Mc Graw Hill. Bogotá, 1986

DRUCKER P. F. Managing for results. Harper and row. New York, 1964.

RUSSELL L. Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 Ed. 1988

GULICK Luther. Papers on the Science of administration, Columbia University, Institute of Public Administration, 1937.

I.evitt, T. (1960, July-August). Marketing myopia. Harvard Business Review, pp. 45-56. Reimpreso en Harvard Business Review, (1975, September-October),

Romagnoli, S. Herramientas de Gestión: Diagnóstico empresarial [Consultado 04 de Octubre 2011], disponible en internet: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

Reseña histórica Fundación Carvajal [Consultado 20 de septiembre 2011], disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/PDF/Resena_Historica_Fundacion_Carvajal.pdf

Red de Tenderos Asociados (RTA) [Consultado 01 de Octubre 2011], disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=124%3Ared-de-tenderos-asociados-rta&catid=46%3Aproyectos&Itemid=103&lang=es&Itemid=999

Foro Nacional de la Microempresa [Consultado 25 de Septiembre 2011], disponible en internet: http://www.propais.org.co/newPortal/archivos/memorias_foros/memo_1.pdf
Misión Universidad del valle. [Consultado 28 de Septiembre 2011], disponible en internet: <http://www.univalle.edu.co/acercavv.html#mision>

Visión Fundación Carvajal [Consultado 28 de Septiembre 2011], disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=127&lang=es

Plan de desarrollo económico comuna trece [Consultado 28 de Septiembre 2011], disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/planeacion/planterritorial/com13.pdf>

Historia de la Comuna trece [Consultado 30 de Septiembre 2011], disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=1579&Buscar=HISTORIA%20DE%20LA%20COMUNA%2013&Tipo=A&Por=>

Historia de la Comuna trece [Consultado 30 de Septiembre 2011], disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=1579&Buscar=HISTORIA%20DE%20LA%20COMUNA%2013&Tipo=A&Por=>

Regreso a la Tienda de barrio 04/06/2005. (Consultado el 01 de Septiembre de 2011). Disponible en: <http://www.diariooccidente.com.co>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1. Género

M	F
☐	☐

 2. Ocupación _____ 3. Edad _____

5. Hace cuánto tiempo compra en ésta tienda?

Menos de tres meses ☐
Entre tres y seis meses ☐
Mas de seis meses ☐

6. Para usted que es lo más importante a la hora de realizar una compra?

Precio ☐ Atención al cliente ☐ Local ☐
Ubicación ☐ Producto ☐ Otro ☐ Cuál: _____

7. Por qué motivo compra en ésta tienda?

Precio ☐ Productos ☐ Crédito ☐
Cercanía ☐ Atención ☐ Otro ☐ Cuál: _____

8. Con qué regularidad compra en ésta tienda?

Frecuentemente ☐ Algunas veces ☐ De vez en cuando ☐
(Diariamente) (Semanalmente) (Mensualmente)

9. Califique los siguientes aspectos de ésta tienda en la escala de Malo(M), Regular(R), Bueno(B), Excelente(E), de acuerdo a su satisfacción.

Variedad de Productos ☐	Horario de atención ☐
Calidad de los productos ☐	Organizacion de los productos ☐
Precio ☐	Organización de la estanteria ☐
Atención al cliente ☐	Visión Interna del local ☐
Ubicación ☐	Publicidad ☐
Publicidad ☐	Promociones ☐
Visión Externa del local ☐	Presentación del tendero ☐

10. Qué producto se le dificulta localizar en el sector? _____

11. Considera que los precios de los productos, respectos de otras tiendas son?

Altos ☐ Iguales ☐ Bajos ☐

12. Si pudiera cambiar algo de la tienda, qué le cambiaria?

Anexo 2: Libro diario para Tiendas Fundación Carvajal

[illegible]

Anexo 3. Productos con mayor rotación en Tienda Mixta Mary Nelly

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONT. \$	MARGEN DE CONTR. %
1	Frutiño	\$ 500	\$ 362	\$ 138	27.60%
2	Gaseosa personal	\$ 1,000	\$ 824	\$ 176	17.60%
3	Gaseosa litro	\$ 1,800	\$ 1,307	\$ 493	27.39%
4	Huevos	\$ 250	\$ 200	\$ 50	20.00%
5	Bonbonbum	\$ 200	\$ 155	\$ 45	22.50%
6	Dolex gripa	\$ 600	\$ 433	\$ 167	27.83%
7	Advil Max	\$ 1,000	\$ 830	\$ 170	17.00%
8	Dolex Normal	\$ 400	\$ 299	\$ 101	25.25%
9	Papel Familia	\$ 1,600	\$ 1,420	\$ 180	11.25%
10	Scot 2 en 1	\$ 1,000	\$ 850	\$ 150	15.00%
11	Shampoo Savital	\$ 500	\$ 400	\$ 100	20.00%
12	Gel Bachue	\$ 600	\$ 412	\$ 188	31.33%
13	Crema peinar	\$ 500	\$ 345	\$ 155	31.00%
14	Ambientador	\$ 1,000	\$ 780	\$ 220	22.00%
15	Fosforos	\$ 200	\$ 64	\$ 136	68.00%
16	Bombillos	\$ 1,200	\$ 940	\$ 260	21.67%
17	Lapiceros	\$ 500	\$ 353	\$ 147	29.40%
18	Gomas	\$ 100	\$ 72	\$ 28	28.00%
19	Knor	\$ 250	\$ 200	\$ 50	20.00%
20	Pegante	\$ 500	\$ 216	\$ 284	56.80%
	TOTALES	\$ 13,700	\$ 10,462	\$ 3,238	

Anexo 4: Clasificación de productos según su margen de contribución

MAYORES O IGUALES 25%			MENORES 25%		
No	PRODUCTO	%	PRODUCTO	%	No
1	Frutiño	27.60%			1
2			Gaseosa personal	17.60%	2
3	Gaseosa litro	27.39%			3
4			Huevos	20.00%	4
5			Bombonbum	22.50%	5
6	Dolex gripa	27.83%			6
7			Advil Max	17.00%	7
8	Dolex Normal	25.25%			8
9			Papel Familia	11.25%	9
10			Scot 2 en 1	15.00%	10
11			Shampoo Savital	20.00%	11
12	Gel Bachue	31.33%			12
13	Crema peinar	31.00%			13
14			Ambientador	22.00%	14
15	Fosforos	68.00%			15
16			Bombillos	21.67%	16
17	Lapiceros	29.40%			17
18	Gomas	28.00%			18
19			Knor	20.00%	19
20	Pegante	56.80%			20
	TOTAL	352.61%	TOTAL	187.02%	

Anexo 5: Visión externa Inicial Tienda Mixta Mary Nelly



Anexo 6: Rifa Tienda Mixta Mary Nelly

Nombre: _____	 ...PREMIA TU FIDELIDAD!!  POR TUS COMPRAS MAYORES A \$2.000 PARTICIPA EN LA RIFA DE UNA ESPECTACULAR ANCHETA NAVIDEÑA EL DÍA 24 DE DICIEMBRE
Dirección: _____	
Tel: _____	
Cel: _____	
¡GRACIAS POR SU COMPRA!	



Anexo 7: Ingreso de nuevas líneas de productos



Papelería



Lácteos y carnes frías

Anexo 8: Aviso Publicitario Tienda Mixta Mary Nelly



Anexo 9: Volante publicitario Tienda Mixta Mary Nelly

ACÉRQUESE Y CONOZCA NUESTRA TIENDA

TIENDA MIXTA MARY NELLY



Venta de abarrotes, granos, lácteos, dulcería, mecato, bebidas, productos de aseo, papelería, cacharrería, miscelánea y mucho más...

Por compras superiores a \$2.000 participa en la rifa de una espectacular ancheta navideña

Anexo 10: Empresaria Mary Nelly Mejía “Tienda Mixta Mary Nelly”



Anexo 11: Cambios en la distribución de la planta física



El área resaltada de color naranja corresponde al espacio utilizado por la tienda en la residencia de la señora Mary Nelly.

Durante el proceso de asesoría se reordenaron las estanterías, y una de las vitrinas para hacer más visibles los productos ofrecidos. Al inicio del proceso se tenían: 2 estanterías, 2 vitrinas, un enfriador vertical de postobón, una base metálica.

Al finalizar el proceso de asesoría se tienen: 3 estanterías, un exhibidor de mecat, 2 vitrinas, un enfriador vertical de postobón, una nevera, una mesa, una escalera y una base metálica. Se cuentan adicionalmente con 4 estanterías que fueron compradas recientemente pero aún no se han adecuado a la tienda por cuestiones de mantenimiento y surtido.

Anexo 12: Visión externa Final Tienda Mixta Mary Nelly



Anexo 13: Publicidad Tienda Mixta Mary Nelly



Anexo 14: Exhibición Tienda Mixta Mary Nelly



Anexo 15: Productos con mayor rotación en Tienda Rizo

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONT. \$	MARGEN DE CONTR. %
1	Huevos	\$ 200	\$ 173	\$ 27	13.35%
2	Galleta tipo leche	\$ 100	\$ 89	\$ 12	11.50%
3	Rindez por cuarto	\$ 750	\$ 590	\$ 160	21.33%
4	Rindex por media	\$ 1,450	\$ 1,280	\$ 170	11.72%
5	Rindex por libra	\$ 2,600	\$ 2,374	\$ 226	8.69%
6	Cigarrillos	\$ 1,800	\$ 1,510	\$ 290	16.11%
7	Chocobreak	\$ 100	\$ 75	\$ 25	25.40%
8	Capri	\$ 100	\$ 81	\$ 19	18.70%
9	Cerveza	\$ 1,300	\$ 1,066	\$ 234	18.00%
10	Litron Cocacola	\$ 1,800	\$ 1,541	\$ 259	14.39%
11	Baloncitos jet	\$ 100	\$ 80	\$ 20	20.00%
12	Pin pop	\$ 200	\$ 154	\$ 46	22.95%
13	Picadas	\$ 500	\$ 317	\$ 183	36.68%
14	Big cola	\$ 700	\$ 583	\$ 117	16.67%
15	Salsa de tomate	\$ 750	\$ 576	\$ 174	23.20%
16	Papel higienico	\$ 500	\$ 354	\$ 146	29.20%
17	Tostados Bimbo	\$ 1,100	\$ 916	\$ 184	16.73%
18	Tangelo	\$ 500	\$ 415	\$ 85	17.00%
19	Toallas Higienicas	\$ 400	\$ 216	\$ 184	46.00%
20	Chiclets Adams	\$ 100	\$ 57	\$ 43	43.00%
TOTALES		\$ 15,050	\$ 12,447	\$ 2,603	

Anexo 16: Clasificación de productos según su margen de contribución

MAYORES O IGUALES 25%			MENORES 25%		
No	PRODUCTO	%	PRODUCTO	%	No
1			Huevos	13.35%	1
2			Galleta tipo leche	11.50%	2
3			Rindez por cuarto	21.33%	3
4			Rindex por media	11.72%	4
5			Rindex por libra	8.69%	5
6			Cigarrillos	16.11%	6
7	Chocobreak	25.40%			7
8			Capri	18.70%	8
9			Cerveza	18.00%	9
10			Litron Cocacola	14.39%	10
11			Baloncitos jet	20.00%	11
12			Pin pop	22.95%	12
13	Picadas	36.68%			13
14			Big cola	16.67%	14
15			Salsa de tomate	23.20%	15
16	Papel higienico	29.20%			16
17			Tostados Bimbo	16.73%	17
18			Tangelo	17.00%	18
19	Toallas Higienicas	46.00%			19
20	Chiclets Adams	43.00%			20
TOTAL		180.28%	TOTAL	250.35%	

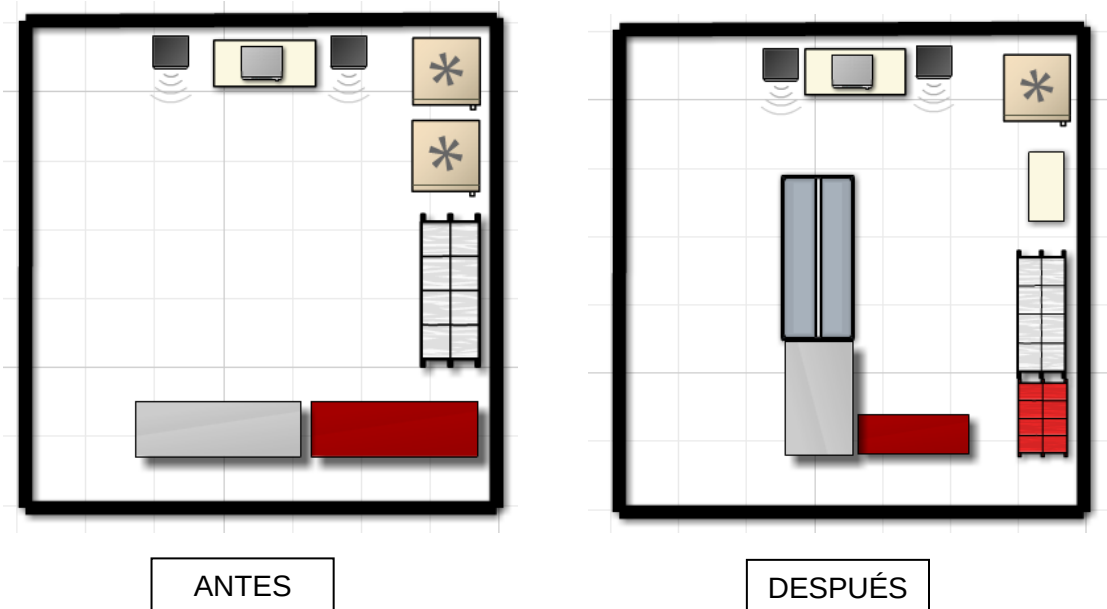
Anexo 17: Visión externa inicial Tienda Rizo



Anexo 18: Visión externa Final Tienda Rizo



Anexo 19: Cambios en la distribución de Planta Física Tienda Rizo



Durante el proceso de asesoría se reordenaron las estanterías y vitrinas para hacer más visibles los productos ofrecidos, se limpiaron paredes y pisos con el fin de darle un mejor aspecto al negocio y se mejoró la iluminación del mismo. Al inicio del proceso se tenían: 2 neveras, 1 estantería, un exhibidor de mecato, 2 vitrinas grandes y una pequeña. Al finalizar la asesoría 1 nevera, una vitrina enfriadora panorámica de 3 bandejas, 1 estantería, un exhibidor de mecato, 2 vitrinas grandes y una pequeña.

Anexo 20: Aviso publicitario Tienda Rizo



Anexo 21: Volante publicitario Tienda Rizo

TIENDA RIZO



Venta de abarrotes, granos, lácteos, dulcería, bebidas, mecato, productos de aseo, cacharrería, minutos a celular y mucho más...

ACERQUESE PARA TENER EL GUSTO DE ATENDERLE

Por compras superiores a 4000 pesos participe en la rifa de una ancheta navideña

Anexo 22: Empresaria Diana Marulanda “Tienda Rizo”



Anexo 23: Publicidad Tienda Rizo



Anexo 24: Carteles de precios Tienda Rizo

[illegible]

Anexo 25: Cambios en Exhibición Tienda Rizo

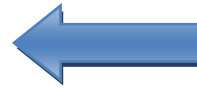


DESPÚES





ANTES



DESPÚES





ANTES



DESPÚES



Anexo 26: Exhibición Final Tienda Rizo



Anexo 27: Productos con mayor rotación en Tienda El Progreso

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONT. \$	MARGEN DE CONTR. %
Chocorrano	\$ 700	\$ 550	\$ 150	21,43%
Leche litro	\$ 1.800	\$ 1.650	\$ 150	8,33%
Huevos	\$ 250	\$ 186	\$ 64	25,60%
Choco krispi	\$ 800	\$ 625	\$ 175	21,88%
Café papeleta	\$ 1.000	\$ 760	\$ 240	24,00%
Ultrabarba	\$ 900	\$ 658	\$ 242	26,89%
Chicle bombazo	\$ 100	\$ 64	\$ 36	36,00%
Cocacola litro	\$ 1.800	\$ 1.516	\$ 284	15,78%
Bubaloo	\$ 100	\$ 86	\$ 14	14,00%
Jumbo carotas	\$ 1.600	\$ 1.400	\$ 200	12,50%
Chicle pequeño	\$ 100	\$ 57	\$ 43	43,00%
Atun isabel	\$ 2.700	\$ 2.200	\$ 500	18,52%
Salchichas ranchera	\$ 1.300	\$ 1.111	\$ 189	14,54%
Fab cuartos	\$ 1.000	\$ 660	\$ 340	34,00%
Gel ego	\$ 500	\$ 450	\$ 50	10,00%
Picadas	\$ 500	\$ 316	\$ 184	36,80%
Dolex Adulto	\$ 400	\$ 225	\$ 175	43,75%
Recreo galleta	\$ 400	\$ 300	\$ 100	25,00%
Cerveza Poker	\$ 1.400	\$ 1.066	\$ 334	23,86%
Frutiño	\$ 500	\$ 420	\$ 80	16,00%
TOTALES		\$ 14.300	\$ 3.550	

Anexo 28: Clasificación de productos según su margen de contribución

MAYORES O IGUALES 25%			MENORES 25%		
No	PRODUCTO	%	PRODUCTO	%	No
1			Chocorramo	21,43%	1
2			Leche litro	8,33%	2
3	Huevos	25,60%			3
4			Choco krispi	21,88%	4
5			Café papeleta	24,00%	5
6	Ultrabarba	26,89%			6
7	Chicle bombazo	36,00%			7
8			Cocacola litro	15,78%	8
9			Bubaloo	14,00%	9
10			Jumbo carotas	12,50%	10
11	Chicle pequeño	43,00%			11
12			Atun isabel	18,52%	12
13			Salchichas ranchera	14,54%	13
14	Fab cuartos	34,00%			14
15			Gel ego	10,00%	15
16	Picadas	36,80%			16
17	Dolex Adulto	43,75%			17
18	Recreo galleta	25,00%			18
19			Cerveza Poker	23,86%	19
20			Frutiño	16,00%	20
TOTAL		271,04%	TOTAL	200,83%	

Anexo 29: Productos con mayor rotación en la línea de almacén (Comercio)

PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
Par de medias	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 500	33%
Borrador	\$ 140	\$ 200	\$ 60	30%
Sobres carta	\$ 40	\$ 100	\$ 60	60%
Hojas de vida	\$ 275	\$ 400	\$ 125	31%
Moñas pequeñas	\$ 30	\$ 50	\$ 20	40%
Tiza unidad	\$ 80	\$ 100	\$ 20	20%
Pliego papelillo	\$ 60	\$ 150	\$ 90	60%
Aretes	\$ 500	\$ 1.000	\$ 500	50%
Pitos	\$ 100	\$ 200	\$ 100	50%
Cuadernos	\$ 900	\$ 1.100	\$ 200	18%
Muñecas	\$ 14.000	\$ 20.000	\$ 6.000	30%
Boligrafos	\$ 380	\$ 600	\$ 220	37%
Cartulina	\$ 416	\$ 600	\$ 184	31%
Topitos	\$ 83	\$ 200	\$ 117	59%
Balacas	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 500	33%
Carros pilas	\$ 7.000	\$ 10.000	\$ 3.000	30%
Collares	\$ 1.400	\$ 1.700	\$ 300	18%
Bombas	\$ 250	\$ 350	\$ 100	29%
Cojines Adornos	\$ 3.500	\$ 5.000	\$ 1.500	30%
Ganchos ropa	\$ 25	\$ 50	\$ 25	50%
Silicona barra	\$ 250	\$ 300	\$ 50	17%
Agarra ollas	\$ 750	\$ 1.000	\$ 250	25%
Lapiz	\$ 458	\$ 700	\$ 242	35%
Ega Colbon	\$ 250	\$ 500	\$ 250	50%
Cepillo de dientes	\$ 650	\$ 1.200	\$ 550	46%
TOTALES	\$ 33.537	\$ 48.500	\$ 14.963	

MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO

30,9%

COSTO VARIABLE DE COMERCIO

69,1%

Anexo 30: Empresaria Diana Vanegas Maya “Tienda El Progreso”



Anexo 31: Visión externa Final Tienda El Progreso



Anexo 32. Aviso publicitario Tienda El Progreso

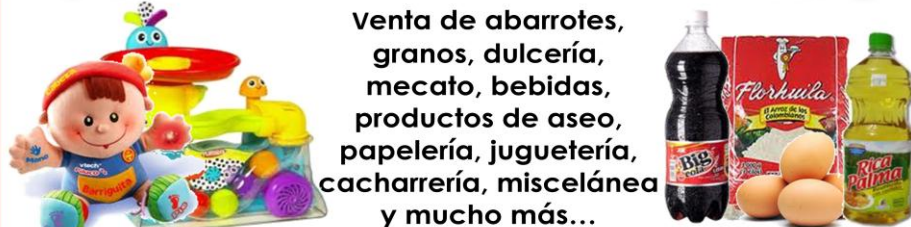


Anexo 33: Volante publicitario Tienda El Progreso

ACERQUESE Y CONOZCA NUESTRA TIENDA

TIENDA EL PROGRESO

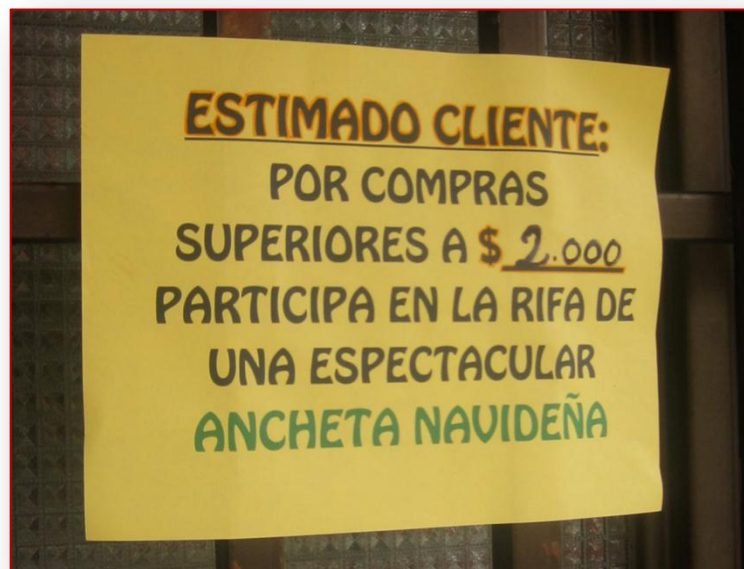
Venta de abarrotes,
granos, dulcería,
mecato, bebidas,
productos de aseo,
papelería, juguetería,
cacharrería, miscelánea
y mucho más...



*Por compras superiores a 2.000 pesos participe en la rifa de
una ancheta navideña*

Anexo 34: Publicidad de rifa Tienda El Progreso

Nombre: _____ Dirección: _____ Tel: _____	☐	TIENDA EL PROGRESO ...PREMIA TU FIDELIDAD!! POR TUS COMPRAS MAYORES A \$2.000 PARTICIPA EN LA RIFA DE UNA ESPECTACULAR ANCHETA NAVIDEÑA EL DÍA 31 DE DICIEMBRE CON LAS 2 ÚLTIMAS CIFRAS DEL CHONTICO NOCHE  ☐
	¡GRACIAS POR SU COMPRA!	



Anexo 35: Exhibición Tienda el Progreso



Anexo 36: Productos con mayor rotación en Tienda y Variedades ByB

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONT. \$	MARGEN DE CONTR. %
1	Cerveza	\$ 1.300	\$ 1.066	\$ 234	18,00%
2	Gaseosa personal	\$ 1.000	\$ 840	\$ 160	16,00%
3	Arroz	\$ 1.200	\$ 1.080	\$ 120	10,00%
4	Huevos	\$ 200	\$ 166	\$ 34	17,00%
5	Azucar	\$ 1.000	\$ 788	\$ 212	21,20%
6	Bombones	\$ 200	\$ 150	\$ 50	25,00%
7	Bola chicle	\$ 50	\$ 36	\$ 14	28,00%
8	Papitas	\$ 500	\$ 416	\$ 84	16,80%
9	Papel Higienico	\$ 500	\$ 333	\$ 167	33,40%
10	Jabon	\$ 500	\$ 400	\$ 100	20,00%
11	Hilo	\$ 500	\$ 333	\$ 167	33,40%
12	Cuchilla hoja	\$ 200	\$ 98	\$ 102	51,00%
13	Aceite pequeño	\$ 500	\$ 403	\$ 97	19,40%
14	Detergente	\$ 550	\$ 441	\$ 109	19,82%
15	Super glue	\$ 500	\$ 250	\$ 250	50,00%
16	Cartulina octavos	\$ 150	\$ 85	\$ 65	43,33%
17	Vacelina	\$ 250	\$ 150	\$ 100	40,00%
18	Lechera	\$ 500	\$ 400	\$ 100	20,00%
19	Leche Klim	\$ 700	\$ 608	\$ 92	13,14%
20	Winteritos Chocolatin	\$ 100	\$ 83	\$ 17	17,00%
TOTALES		\$ 10.400	\$ 8.126	\$ 2.274	

Anexo 37: Clasificación de productos según su margen de contribución

MAYORES O IGUALES 25%			MENORES 25%		
No	PRODUCTO	%	PRODUCTO	%	No
1			Cerveza	18,00%	1
2			Gaseosa personal	16,00%	2
3			Arroz	10,00%	3
4			Huevos	17,00%	4
5			Azucar	21,20%	5
6	Bombones	25,00%			6
7	Bola chicle	28,00%			7
8			Papitas	16,80%	8
9	Papel Higienico	33,40%			9
10			Jabon	20,00%	10
11	Hilo	33,40%			11
12	Cuchilla hoja	51,00%			12
13			Aceite pequeño	19,40%	13
14			Detergente	19,82%	14
15	Super glue	50,00%			15
16	Cartulina octavo	43,33%			16
17	Vacelina	40,00%			17
18			Lechera	20,00%	18
19			Leche Klim	13,14%	19
20			Winteritos Chokol	17,00%	20
TOTAL		304,13%	TOTAL	208,36%	

Anexo 38: Vista interna y externa inicial de Tienda y Variedades ByB



Anexo 39: Empresaria Dina Delfy Valencia “Tienda y Variedades ByB”



Anexo 40: Volante publicitario Tienda y Variedades ByB

**TIENDA Y
VARIEDADES BYB**

Venta de abarrotes, granos,
dulcería, bebidas, productos de
aseo, papelería, ferretería,
miscelánea y mucho más...
**ACERQUESE PARA TENER EL
GUSTO DE ATENDERLE**

*Por compras superiores a 2.000 pesos participe en la rifa de
una ancheta navideña*

A collection of various grocery items displayed on a surface. From left to right, there are several brown eggs, a bag of Florhuila flour, a bottle of BIP beer, a bag of Diana rice, and several boxes of snacks and canned goods.

Anexo 41: Publicidad promociones Tienda y Variedades ByB

ESTIMADO CLIENTE:
REUNE 20 EMPAQUES DE
PAÑALES  O ,
TRÁELOS Y RECLAMA
GRATIS UN PAÑAL DE LA
MISMA MARCA

Anexo 42: Aviso publicitario Tienda y Variedades ByB



Anexo 43: Cambios en exhibición Tienda y variedades ByB



ANTES

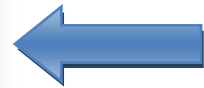


DESPÚES





ANTES



DESPÚES



Anexo 44: Acompañamiento en Tienda Mixta Mary Nelly



Anexo 45: Acompañamiento en Tienda Rizo



Anexo 46: Acompañamiento en Tienda y Variedades ByB



Anexo 47: Acompañamiento en Tienda el Progreso

