



**ASESORIA EMPRESARIAL A TRES MICROEMPRESARIOS UBICADOS EN LA
COMUNA 11, 13 Y 14 DE LA CIUDAD DE CALI, MEDIANTE LA APLICACIÓN
DEL PROGRAMA GENERACION DE INGRESOS - CENTRO DE SERVICIOS
FUNDACION CARVAJAL SEDE VALLADO**



YAMILA ANDREA VELEZ

Código 0829022

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2012

**ASESORIA EMPRESARIAL A TRES MICROEMPRESARIOS UBICADOS EN LA
COMUNA 11, 13 Y 14 DE LA CIUDAD DE CALI, MEDIANTE LA APLICACIÓN
DEL PROGRAMA GENERACION DE INGRESOS Y EL CENTRO DE
SERVICIOS FUNDACION CARVAJAL SEDE VALLADO**

YAMILA ANDREA VELEZ

Código 0829022

Trabajo de Grado para optar al título de:

Administrador de Empresas

DOCENTE TUTOR

RUTH GIRALDO

Directora Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2012

Nota de Aceptación.

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Septiembre 13 de 2012

DEDICATORIA

*A ti mi Amado Padre Celestial, que has caminado conmigo de noche y de día. Me has
dado fuerza para seguir.*

*A ti mi Rey y Salvador Jesús de Nazaret, que diste tu vida por mí y me has permitido
llegar aún más allá de lo que podría imaginar.*

*A ti mi Amado Espíritu Santo de Dios, mi fiel compañero...Tu presencia nos acompañe...
Me has brindado Sabiduría, Inteligencia, Consejo, Poder, Conocimiento y Temor a Dios.
Isaias11:2 (Biblia RV 1960)*

*A mi madre, luchadora incansable, fiel y resistente...como un árbol plantado a orillas de
las aguas...*

*A mis hermanas "Las Gemelas", Diana Alexandra y Leydi Catalina... Bello regalo de
Dios...*

A los Microempresarios, perseverantes luchadores...

A Dios sea la Gloria!

To God Be the Glory!

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por permitirme llegar hasta aquí y aún más lejos llegaremos. Con tremendas cosas me has respondido Señor. Te doy gracias, por permitirme ingresar a la Universidad del Valle. Cuando todo parecía perdido, Tú abriste camino en el desierto y Ríos en la tierra seca. *El invierno pasó... ¡La Primavera ha Llegado!*

Gracias por tocar a mi familia, a personas, amigos, Instituciones a mi favor.

Agradezco a mi madre Laura, por su apoyo, su compañía en esta etapa tan importante. Gracias madre por tu perseverancia, tu dedicación y tu lucha, has sido un ejemplo de valentía para mi vida y para mis hermanas.

Agradezco a mis hermanas “Las Gemelas”, Diana Alexandra y Leydi Catalina, por su compañía y cariño, en verdad desde que nacieron han sido un regalo de Dios para mi vida. “Instruye al niño en su camino y aun cuando fuere viejo no se apartará de él”.

A Bindy Lulita, por su compañía durante las largas horas, escribiendo.

Agradezco a la empresa donde Dios me llevó a laborar durante toda mi carrera. En la cual maduré, trabajé y estudié. Gracias a los Compañeros, Jefes, Auxiliares, Directores y Clientes.

A la Iglesia Cristiana, a la que pertenezco, donde me han enseñado a amar cada vez más al Señor y ha sido un gran respaldo en los momentos difíciles.

Gracias a los Docentes de la Universidad del Valle, por sus enseñanzas y reflexiones académicas, precioso conocimiento muy valioso para mi vida.

Gracias a la Tutora Ruth Giraldo de La Universidad del Valle, por su orientación, ánimo, comprensión y amabilidad. A los tutores de Fundación Carvajal, por sus valiosas enseñanzas.

Agradezco a Fundación Carvajal, por permitirme tener esta experiencia tan inolvidable y valiosa con los microempresarios que pertenecen a la Sede del Vallado en Santiago de Cali.

A los microempresarios, muchas gracias, por permitirme compartir sus experiencias, conocimientos y parte de su vida, conmigo... Gracias por este gran aprendizaje único e invaluable.

“Es necesario volver a esa educación exigente que ponía gran énfasis en la disciplina y en el valor de las virtudes como la honradez, la frugalidad y el honor, que inculcaba el amor a Dios y a la Patria, el respeto a los padres y ancianos, así como la caballería y la cortesía. Sobre todo en lo que aún hoy en día continúa teniendo vigencia: el trabajo honrado y esforzado como base de la riqueza” (Jaime Carvajal Sinisterra).

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	16
1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA	16
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	16
1.1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	17
1.1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	18
1.2. OBJETIVOS	18
1.2.1. Objetivo General	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICACION	19
1.4 DISEÑO METODOLOGICO	21
1.4.1 TIPO DE INVESTIGACION	21
1.4.2 METODO DE INVESTIGACION	21
1.4.3 TECNICAS DE INVESTIGACION	22
2. MARCO REFERENCIAL	23
2.1 MARCO TEORICO	23
2.1.1 Enfoques y Teorías Administrativas	25
2.1.2 Enfoques y teorías contables	27
2.1.3. Mercadeo	28
2.1.4 Planeación Estratégica	30
2.1.5 Modelo de la Fundación Carvajal	31
2.2 MARCO CONCEPTUAL	32
2.2.1 Términos Administrativos	32
2.2.2 Términos Contables	33
2.2.3 Términos de Mercadeo	34
2.3 MARCO CONTEXTUAL	34
2.3.1 Comuna 11 - Microempresa “Industrias Jhony”	35
2.3.1.1 Aspectos Demográficos	35
2.3.1.2 Aspectos Sociales	35
2.3.1.3 Aspectos Económicos	35
2.3.2. Comuna 13 - Microempresa “Arismendi Sport”	35
2.3.2.1 Aspectos Demográficos	35
2.3.2.2 Aspectos Sociales	35
2.3.2.3 Aspectos Económicos	35
2.3.3 Comuna 14 - Microempresa “Universal Fashion”	36
2.3.3.1 Aspectos Demográficos	36
2.3.3.2 Aspectos Sociales	36
2.3.3.3 Aspectos económicos	36

	Pág.
3. RESULTADOS	37
3.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL	37
3.1.1. Diagnóstico Microempresa Arismendi Sport	37
3.1.1.1 Datos Generales	37
3.1.1.2 Área de costos	38
3.1.1.3.Área contable y financiera	40
3.1.1.4 Área de mercadeo	50
3.1.1.5 Área legal, laboral y tributaria	54
3.1.1.6 Área administrativa	55
3.1.1.7 Área de producción	58
3.1.1.8 Matriz DOFA	61
3.1.2. Diagnóstico Microempresa Industrias Jhony	62
3.1.2.1 Datos generales	62
3.1.2.2 Área de costos	63
3.1.2.3 Área contable y financiera	66
3.1.2.4 Área de mercadeo	77
3.1.2.5 Área legal, laboral y tributaria	80
3.1.2.6 Área administrativa	81
3.1.2.7 Área de producción	87
3.1.2.8 Matriz DOFA	90
3.1.3 Diagnóstico Microempresa Universal Fashion	91
3.1.3.1 Datos generales	91
3.1.3.2 Área de costos	92
3.1.3.3 Área contable y financiera	95
3.1.3.4 Área de mercadeo	104
3.1.3.5 Área legal, laboral y tributaria	107
3.1.3.6 Área administrativa	108
3.1.3.7 Matriz DOFA	112
3.2. PLAN DE ACCION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	114
3.2.1 Plan de acción Microempresa Arismendi Sport	114
3.2.2 Plan de acción Microempresa Industrias Jhony	121
3.2.3 Plan de acción Microempresa Universal Fashion	129
4. CONCLUSIONES	135
5. RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFIA	138
ANEXOS	139

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estudio de Costos y Estado de Ganancias y Pérdidas Arismendi Sport	38
Tabla 2. Sueldo de Microempresaria Microempresa Arismendi Sport	40
Tabla 3. Balance General Inicial Microempresa Arismendi Sport	41
Tabla 4. Estado de Ganancias y Pérdidas Microempresa Arismendi Sport	43
Tabla 5. Balance General Final Microempresa Arismendi Sport	45
Tabla 6. Balance Comparativo Inicial y Final Microempresa Arismendi Sport	46
Tabla 7. Razones Financieras (Comparativo) Microempresa Arismendi Sport	47
Tabla 8. Balance General Inicial Microempresa Industrias Jhony	68
Tabla 9. Estado de Ganancias y Pérdidas Mayo 2012 - Industrias Jhony	70
Tabla 10. Balance General Final Mayo 2012 – Microempresa Industrias Jhony	72
Tabla 11. Balance Comparativo Inicial y Final Microempresa Industrias Jhony	73
Tabla 12. Razones Financieras (Comparativo) Microempresa Industrias Jhony	74
Tabla 13. Sueldo del empresario Microempresa Universal Fashion	94
Tabla 14. Balance General Inicial Microempresa Universal Fashion	96
Tabla 15. Estado de Ganancias y Pérdidas Microempresa Universal Fashion	98
Tabla 16. Balance General Final Microempresa Universal Fashion	99
Tabla 17. Balance comparativo Inicial y Final Microempresa Universal Fashion	100
Tabla 18. Razones Financieras Microempresa Universal Fashion	101
Tabla 19. Nómina de Administración Abril 2012 – Microempresa Industrias Jhony	190
Tabla 20. Balance General Inicial Microempresa Industrias Jhony	191
Tabla 21. Cuentas por cobrar a Abril /2012- Microempresa Industrias Jhony	192
Tabla 22. Cuentas por Pagar Abril 2012 – Microempresa Industrias Jhony	192
Tabla 23. Deudas Mensuales Abril 2012 – Microempresa Industrias Jhony	193
Tabla 24. Nómina propuesta Industrias Jhony – Mayo /2012	195
Tabla 25. Propuesta gastos administrativos Industrias Jhony – Mayo/2012	196
Tabla 26. Resumen de la Inversión – Proyecto de Inversión Universal Fashion	199
Tabla 27. Capital de trabajo (Productos) Proyecto de Inversión – Microempresa Universal Fashion	200

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráficas Microempresa Arismendi Sport	
Gráfica 1. Resultado Encuesta – Calidad Productos Arismendi Sport	232
Gráfica 2. Resultado Encuesta – Precio Productos Arismendi Sport	232
Gráfica 3. Resultado Encuesta – Diseño Productos Arismendi Sport	233
Gráfica 4. Resultado Encuesta – Atención Empleados Arismendi Sport	233
Gráfica 5. Resultado Encuesta – Presentación Personal Microempresaria y Empleados Microempresa Arismendi Sport	234
Gráfica 6. Organigrama Microempresa Arismendi Sport	57
Gráfica 7. Distribución de Planta Arismendi Sport	59
Gráfica 8. Proceso de producción – Fabricación uniformes en general	60
Gráfica 9. Proceso de producción – Elaboración Sudadera	234
Gráficas Microempresa Industrias Jhony	
Gráfica 10. Resultado Encuesta – Calidad Productos Industrias Jhony	235
Gráfica 11. Resultado Encuesta – Precio Productos Industrias Jhony	235
Gráfica 12. Resultado Encuesta – Diseño Productos Industrias Jhony	235
Gráfica 13. Resultado Encuesta – Atención Empleados Industrias Jhony	236
Gráfica 14. Resultado Encuesta – Presentación Personal Microempresaria y Empleados Microempresa Industrias Jhony	236
Gráfica 15. Organigrama Microempresa Industrias Jhony	84
Gráfica 16. Distribución de Planta Microempresa Industrias Jhony	88
Gráfica 17. Proceso de producción – Elaboración Camibuso Industrias Jhony	89
Gráficas Microempresa Universal Fashion	
Gráfica 18. Resultado Encuesta – Calidad Productos Universal Fashion	237
Gráfica 19. Resultado Encuesta – Precio Productos Universal Fashion	237
Gráfica 20. Resultado Encuesta – Diseño Productos Universal Fashion	238
Gráfica 21. Resultado Encuesta – Atención Empleados Universal Fashion	238
Gráfica 22. Resultado Encuesta – Presentación Personal Microempresaria y Empleados Microempresa Universal Fashion	239
Gráfica 23. Distribución de Local Microempresa Universal Fashion	110
Gráfica 24. Organigrama Microempresa Universal Fashion	111
Gráfica 25. Microempresarios, Asesores y Profesor Fundación Carvajal	241
Gráfica 26. Microempresarios Marlene Torres–Industrias Jhony – Profesor David Gutiérrez	241

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación de las Empresas por su tamaño	25
Cuadro 2. Matriz DOFA	31
Cuadro 3. Proceso de Atención al Empresario – Modelo Fundación Carvajal	31
Cuadro 4. Fortalezas y Debilidades Área de Costos Microempresa Arismendi Sport	38
Cuadro 5. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera Arismendi Sport	40
Cuadro 6. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Arismendi Sport	50
Cuadro 7. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria Arismendi Sport	54
Cuadro 8. Fortalezas y Debilidades Área Administrativa Arismendi Sport	55
Cuadro 9. Fortalezas y Debilidades Área de Producción Arismendi Sport	58
Cuadro 10. Fortalezas y Debilidades Área de Costos Microempresa Industrias Jhony	63
Cuadro 11. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera Industrias Jhony	66
Cuadro 12. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Industrias Jhony	77
Cuadro 13. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria Industrias Jhony	80
Cuadro 14. Fortalezas y Debilidades Área Administrativa Industrias Jhony	81
Cuadro 15. Fortalezas y Debilidades Área de Producción Industrias Jhony	87
Cuadro 16. Fortalezas y Debilidades Área de Costos Universal Fashion	92
Cuadro 17. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera Universal Fashion	95
Cuadro 18. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Universal Fashion	104
Cuadro 19. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria Universal Fashion	107
Cuadro 20. Fortalezas y Aspectos a Mejorar Área Administrativa Universal Fashion	108
Cuadro 21. Análisis del Sector Microempresa Universal Fashion	198

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A – Costo Variable Producto (Falda) Microempresa Arismendi Sport	140
Anexo B – Costo Variable Producto (Camiseta) Microempresa Arismendi Sport	141
Anexo C – Costo Variable Producto (Camibuso) Microempresa Arismendi Sport	142
Anexo D – Costo Variable Producto (Sudadera) Microempresa Arismendi Sport	143
Anexo E – Inventario Inicial Materia Prima Microempresa Arismendi Sport	144
Anexo F – Inventario Final Materia Prima Microempresa Arismendi Sport	144
Anexo G – Inventario Final de Activos Fijos Microempresa Arismendi Sport	145
Anexo H – Punto de Equilibrio Microempresa Arismendi Sport	146
Anexo I – Margen de Contribución Microempresa Arismendi Sport	147
Anexo J – Estado de Pérdida y Ganancia Microempresa Arismendi Sport	148
Anexo K - Promedio de Ventas al año Microempresa Arismendi Sport	149
Anexo L – Costo Variable Producto (Camibuso) Microempresa Industrias Jhony	150
Anexo M – Costo Variable Producto (Pantalón) Microempresa Industrias Jhony	151
Anexo N – Costo Variable Producto (Overol) Microempresa Industrias Jhony	152
Anexo O – Costo Variable Producto (Chaqueta) Microempresa Industrias Jhony	153
Anexo P–Inventario Inicial Materia Prima Microempresa Industrias Jhony	154
Anexo Q– Inventario Inicial Producto Terminado Microempresa Industrias Jhony	155
Anexo R – Inventario Final Materia Prima Microempresa Industrias Jhony	156
Anexo S– Inventario Final Producto Terminado Microempresa Industrias Jhony	157
Anexo T – Inventario Final Activos Fijos Microempresa Industrias Jhony	158
Anexo U – Margen de Contribución Microempresa Industrias Jhony	159
Anexo W – Salario Empresario y Personal Administrativo Industrias Jhony	160
Anexo X - Estado de Ganancias y Pérdidas Mayo 2012 - Industrias Jhony	161
Anexo Y – Estudio de Costos Abril 2012 – Microempresa Industrias Jhony	162
Anexo Z - Estudio de Costos Marzo 2012 – Microempresa Industrias Jhony	162
Anexo AA – Costos Fijos y Gastos Administrativos – Industrias Jhony	163
Anexo AB - Margen de contribución Microempresa Universal Fashion	165
Anexo AC - Inventario Inicial Mercancías Microempresa Universal Fashion	166
Anexo AD - Inventario Final Mercancías Microempresa Universal Fashion	167
Anexo AE – Inventario Final Activos Fijos Microempresa Universal Fashion	168
Anexo AF –Punto de Equilibrio Microempresa Universal Fashion	169
Anexo AG –Estudio de Costos y Estado de Ganancias y Pérdidas Universal Fashion	170
Anexo AH–Costos Fijos y Gastos Administrativos Microempresa Universal Fashion	170
Anexo AI – Resumen de proyecciones en ventas Microempresa Universal Fashion	171
Anexo AJ –Flujo de Caja Primer trimestre Proyecto de Inversión Universal Fashion	172
Anexo AK –Logo Microempresa Arismendi Sport	173
Anexo AL – Foto Microempresaria Marlene Torres – Arismendi Sport	173
Anexo AM – Etiqueta Microempresa Arismendi Sport	174
Anexo AN – Nueva Línea Ropa para Mascotas (Buso) – Arismendi Sport	174
Anexo AO – Nueva Línea Ropa para Mascotas (Uniforme Fútbol) – Arismendi Sport	175
Anexo AP – Nueva Línea Ropa para Mascotas (Sudadera) – Arismendi Sport	175
Anexo AQ – Línea Uniformes de Fútbol para niños – Microempresa Arismendi	176

Anexo AR- Propuesta de Empaque productos Microempresa Arismendi Sport	176
Anexo AS – Encuesta para evaluar nivel de satisfacción de los clientes	177
Anexo AT – Personal de Producción – Microempresa Arismendi Sport	178
Anexo AU – La Microempresaria Sra. Marlene Torres y la Op. Máquina Collarín	178
Anexo AV – La Microempresaria Sra. Marlene Torres en Producción	179
Anexo AW – La Operaria de Máquina Collarín Sra. Luz Mary Torres en Producción	179
Anexo AX – La Operaria Máquina Plana y Fileteadora Sra. Julia en Producción	180
Anexo AY-Proceso de producción Arismendi Sport – Elaboración Sudadera	180
Anexo AZ–Logo Microempresa Industrias Jhony	181
Anexo BA - Promedio de Ventas al Año Microempresa Industrias Jhony	181
Anexo BB - Propuesta de Empaque productos Microempresa Industrias Jhony	182
Anexo BC - Propuesta de Empaque productos Microempresa Universal Fashion	182
Anexo BD - Promedio de Ventas al Año Microempresa Universal Fashion	183
Anexo BE – Surtido de zapatillas parte interna, Microempresa Universal Fashion	184
Anexo BF - Surtido de zapatillas parte externa, Microempresa Universal Fashion	184
Anexo BG – Local Microempresa Universal Fashion	185
Anexo BH - Local Microempresa Universal Fashion (Antes del proyecto de Inversión)	185
Anexo BI - Surtido (Camibuses) después del Proyecto de Inversión Universal Fashion	186
Anexo BJ - La asesora Yamila Vélez con Hansel Reyes – Universal Fashion	186
Anexo BK - Familia de Microempresario Hansel Reyes–Universal Fashion	187
Anexo BL – Microempresa Universal Fashion – Entrada	187
Anexo BM – Logo Microempresa Universal Fashion	188
Anexo BN – Área de Producción – Industrias Jhony	188
Anexo BO – Máquinas de Producción – Microempresa Industrias Jhony	189
Anexo BP - Proceso de producción – Fabricación uniformes en general	189
Anexo BQ - Estudio estado real de Industrias Jhony área de costos y contabilidad	190
Abril 30 de 2012	
Anexo BR – Proyecto de Inversión Universal Fashion – Abril 23 de 2012	198
Anexo BS - Costos fijos y Gastos de Administración Microempresa Arismendi Sport	201
Anexo BT. Competencia Microempresa Arismendi Sport	202
Anexo BU. Competencia Microempresa Industrias Jhony	202
Anexo BW. Competencia de la Microempresa Universal Fashion	203
Anexo BX – Manual de Funciones Microempresa Arismendi Sport	204
Anexo BY – Manual de Funciones Microempresa Industrias Jhony	213
Anexo BZ – Manual de Funciones Microempresa Universal Fashion	227

GLOSARIO

ADMINISTRACION: Es la ciencia social y técnica que realiza la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos de la organización (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, conocimiento, entre otros), con el fin de obtener el máximo beneficio posible. Este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los objetivos que sigue la organización.

ASESORIA: Es un proceso en el que se da asistencia, apoyo mediante sugerencias, ilustraciones, opiniones con conocimiento al empresario, en busca de mejora. Este acompañamiento puede ser realizado por un asesor. Parte de un diagnóstico de la empresa en todas sus áreas. Partiendo del diagnóstico, se elabora la Matriz DOFA, y se plantean estrategias con sus respectivas actividades a realizar en un período de tiempo determinado.

CONTABILIDAD: Es la ciencia social, encargada de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las organizaciones, empresas e individuos, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información previamente registrada, de manera sistemática y útil para los distintos grupos de interés o partes interesadas. El fin de la contabilidad es suministrar información en un tiempo dado y de los resultados obtenidos durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a los usuarios en la toma de decisiones, tanto para el control de la gestión pasada, como para las estimaciones de los resultados futuros.

COSTO: Es lo que le cuesta un producto o un servicio a una organización. Es el valor monetario de los consumos de factores que supone el realizar una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. Es el sacrificio monetario incurrido para producir un bien o un servicio.

EMPRESA: Es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se articulan para realizar una producción que se espera sea, socialmente útil. Para formar una empresa se necesita, Capital, Trabajo y Recursos Materiales.

ESTRATEGIA: Es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr una meta. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía.

PODC: Son los elementos principales del Proceso Administrativo, que corresponde a Planear, Organizar, Dirigir, Controlar.

INTRODUCCION

“Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla? No sea que después que haya puesto el cimiento, y no pueda acabarla, todos los que lo vean comiencen a hacer burla de él, diciendo: Este hombre comenzó a edificar, y no pudo acabar”

Lucas 14: 28-30 (Biblia RV 1960)

La economía colombiana en la actualidad, tiene un motor muy especial que corresponden a las Mipymes. Son Empresas micro, pequeñas y medianas, compuestas en su gran mayoría por núcleos familiares, donde trabajan padres, hijos y hermanos. Donde el Propietario por lo general, es el “todero” de la empresa. Por lo tanto, estos negocios constantemente están necesitando de un cuidado muy especial, para consolidarse y lleguen con el tiempo a ser muy competitivas y sostenibles en el tiempo. La Fundación Carvajal consciente de esta situación decidió unir esfuerzos con la Academia mediante convenios con varias universidades de la región, una de ellas, la Universidad del Valle, para realizar acompañamiento empresarial a través de asesorías a microempresas de sectores vulnerables de la Ciudad de Santiago de Cali, aplicando el modelo de generación de ingresos de la Fundación Carvajal y los conocimientos académicos que posee la Universidad del Valle, (catalogada como la mejor Universidad del suroccidente colombiano y tercera a nivel nacional.)

Fundación Carvajal nace como una propuesta de líderes del sector privado de Cali, quienes entendieron que los problemas sociales de una ciudad atañen a todos los sectores de la sociedad. Surge por idea de Manuel Carvajal Sinisterra (Uno de los gestores del desarrollo económico y social del país, Presidente y Socio de Carvajal)y creada por la familia Carvajal en 1.961 como “Órgano de justicia social y de Caridad Cristiana y expresión de su anhelo de solidaridad en el concierto patrio”. Siguiendo esta filosofía, la Fundación se convirtió en un mecanismo para compartir con la comunidad el patrimonio de la empresa de los Carvajal, mediante la promoción del cambio y el desarrollo social. El papel de la Fundación consistió en la construcción, dotación y financiamiento de los centros parroquiales en algunas de las zonas más deprimidas de Cali, tales como, El Guabal, La Independencia, Andrés Sanín, La Fortaleza, San Carlos y Unión de Vivienda Popular.

Fundación Carvajal consolidó un modelo de atención integral al microempresario, teniendo en cuenta tres componentes básicos de capacitación, administrativa, técnica y de desarrollo humano; igualmente el programa pasó de una atención individual a una de atención ampliada a las familias. Las acciones se concentraron en el área urbana en las dos zonas geográficas más vulnerables de la ciudad, específicamente en el barrio El Retiro en el Distrito de Aguablanca y en la zona de Ladera en la común 18, buscando el desarrollo integral de las familias y uniendo esfuerzos con las otras áreas de la Fundación Carvajal.

Posteriormente, realizó convenios con varias universidades de la Región del Valle del Cauca, con el fin de involucrar a otros sectores en el proceso. Uniendo esfuerzos para lograr una asesoría de manera integral, en donde lo académico se une con la praxis (Práctica). La vinculación de estudiantes de últimos semestres de las Facultades de Ciencias Económicas de varias Universidades del Valle del Cauca, ha permitido llegar a más personas participantes de los diferentes proyectos e igualmente acerca a la Academia al Entorno Microempresarial y a la búsqueda de las oportunidades para la superación de la pobreza. Además, se cuenta con un grupo de consultores de planta, con gran experiencia en el ámbito empresarial, que realizan un acompañamiento a los estudiantes durante su proceso de asesoría, orientándoles en la implementación de estrategias más competitivas.

El proceso de asesoría en la microempresa inicia con un diagnóstico de todas las áreas del negocio, Seguidamente, se elabora la Matriz DOFA, donde se relacionan las Fortalezas y las Debilidades que corresponden al entorno interno y las Oportunidades y Amenazas que corresponden al entorno externo de la microempresa. Se finaliza con un plan de acción por área de cada microempresa, relacionando Objetivo por área, estrategias, actividades, fecha y responsable. De esta manera semana tras semana, se va realizando la asesoría con el microempresario, cumpliendo las actividades propuestas en el plan de acción y las que surjan en el transcurso de la asesoría ya través de visitas se orienta al microempresario en temas administrativos, mercadeo, producción, legal, financiero y costos.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema. Sin duda Colombia es un país de micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme). El 95 por ciento de las empresas que funcionan en este país hacen parte de este sector de hecho, representan el 96.4 por ciento de los establecimientos, aproximadamente el 63 por ciento del empleo; el 45 por ciento de la producción manufacturera, el 40 por ciento de los salarios y el 37 por ciento del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social. Las Mipymes juegan un papel muy importante, ya que son las empresas con mayor porcentaje en Colombia. Es así, como Fundación Carvajal empieza a interesarse por las Mipymes y decide capacitarlas y fortalecerlas, en una apuesta a contribuir con el desarrollo de la Sociedad Colombiana.

Gracias al liderazgo de Jaime Carvajal Sinisterra, en 1.977, se crea el Programa de Desarrollo para Pequeñas Empresas. Brindó capacitación, asesoría, crédito y su impacto social llevó a que el gobierno nacional creara en 1.984 el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa. Este programa se extendió a los Tenderos y en 1.990 incluyó a los productores del campo. En 1.994, estos servicios se fusionaron al surgir la Unidad Estratégica de Desarrollo Empresarial, que amplió su oferta de servicios a la pequeña y mediana empresa al desarrollar una Empresa de Financiamiento Comercial y el Fondo Regional de Garantías. A este programa se le unió la academia y otras fundaciones de la región¹.

Según la Ley 905 de 2004, que reglamenta la promoción de las pymes, éstas se pueden dividir de acuerdo a sus activos o de acuerdo a su tamaño. Sin embargo; para Fundes Colombia, organización dedicada al apoyo de la pyme, este tipo de clasificación no refleja la verdad de las distintas empresas, por lo que se ha insistido en que la medición se haga con base en las ventas netas de las empresas. Según señala una investigación de Fundes Internacional, organización sin ánimo de lucro para el apoyo a las pymes, el principal escollo que enfrentan la micro, pequeña y mediana empresa, para poder funcionar correctamente, es el difícil acceso al crédito y al dinero del sector bancario. Según datos de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) en 1999, uno de los años de mayor dinamismo en la pequeña y mediana empresa (pyme), nacieron en el país 5.120 sociedades pyme, pero se estima que en la actualidad no más del 25 por ciento de ellas sigue aún en funcionamiento. De hecho, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) asegura que en el país el 73 por ciento de las nuevas empresas no superan su primer año de vida. Es así, como Fundación Carvajal, entra en juego y decide capacitar y fortalecer las Mipymes en Colombia, especialmente las ubicadas en zonas vulnerables.

¹ Revista Credencial Historia. (Bogotá – Colombia). Octubre 1999. No. 118. Alonso Valencia Llano – Fundación Carvajal.

1.1.2 Descripción del problema. En Colombia existen, empresas de tipo micro, pequeñas y medianas que actualmente, son las que mueven la economía colombiana. Por lo tanto, necesitan una especial atención, ya que representan una cifra muy significativa en comparación con las grandes empresas ubicadas en Colombia.

Las Mipymes en Colombia, necesitan de un acompañamiento empresarial muy especial, ya que la mayoría de sus gerentes son personas con pocos recursos, no poseen estudios superiores, y en general son “Toderos” en su negocio.

Por lo tanto, se observa la necesidad de que instituciones privadas y académicas, articulen esfuerzos y trabajen unidas con el fin de fortalecer a las Mipymes colombianas por medio de asesorías empresariales en forma integral, brindándoles herramientas a los microempresarios con el fin de que desarrollen habilidades en un entorno que cada vez, les exige ser más competitivos.

Es así, como Fundación Carvajal Institución sin ánimo de lucro, ingresa a este escenario con el fin de fortalecer a las microempresas en el Valle del Cauca, a través del programa generación de ingreso, brindando asesorías empresariales en áreas tales como: Costos, Contabilidad, Mercadeo, Administración, Producción y en la Parte Legal y Tributaria, a través de sus Centros de Servicios, ubicados en: Vallado, Ladera, Poblado y Mojica.

Y en convenio con la Universidad del Valle, Institución de Educación Superior, de Alta Calidad en Colombia, ubicada en Cali, Departamento del Valle del Cauca, reconocida por su enfoque Socio–Humanístico, se realiza acompañamiento y seguimiento a las Mipymes vallecaucanas, con estudiantes de último semestre en trabajo de grado, quienes asesoran a los microempresarios, aplicando el modelo de Fundación Carvajal, para la generación de ingreso y los conocimientos adquiridos en la Universidad. Una estrategia para cumplir con el primer objetivo del milenio dictado por las Naciones Unidas, el cual corresponde a “Erradicar la extrema pobreza”, es crear y fortalecer las Mipymes en Colombia, ya que por lo general son negocios familiares, en donde laboran, padres, hijos, hermanos, primos, entre otros, y desde el seno de la familia, se puede erradicar la extrema pobreza.

La microempresas, objeto de estudio de la actual investigación, Arismendi Sport, Industria Jhony y Universal Fashion, evidencian la problemática de las Mipymes en Colombia, Los propietarios son “Toderos”, en su negocio, poseen recursos escasos, la mayoría de sus empleados son los familiares y todo el núcleo familiar depende del negocio. Así que fortalecer este tipo de empresas a través de las asesorías en todas las áreas de la empresa, les brinda la posibilidad de empoderarse cada microempresario de los conocimientos aprendidos, ponerlos en práctica en su negocio y lograr que la microempresa sea sostenible en el tiempo, teniendo en cuenta el entorno que posee Colombia en la actualidad, y la puesta en marcha del TLC entre Colombia y Estados Unidos, a partir del 15 de mayo de 2012, lo que generará un ambiente empresarial aún más competitivo del que existe.

1.1.3 Formulación del problema. Cómo desarrollar un proceso de asesoría mediante el modelo de la Fundación Carvajal, a las microempresas Arismendi Sport, Industria Jhony y Universal Fashion, ubicadas en los barrios El Diamante, San Carlos y Marroquín, respectivamente, de la Ciudad de Santiago de Cali, entre los meses Marzo a Mayo de 2.012.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Aplicar el modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle, a las microempresas “Arismendi Sport”, “Industrias Jhony” y “Universal Fashion”.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico de cada área funcional de las microempresas a fin de identificar las fortalezas y debilidades para elaborar un plan de acción.
- Realizar Análisis del Entorno para identificar oportunidades y amenazas de las microempresas
- Realizar el DOFA, para cada una de las microempresas a fin de determinar las estrategias en cada área.
- Elaborar y establecer un plan de acción y mejoramiento por áreas, que incluya estrategias, actividades y responsable.
- Orientar al Microempresario en su proceso de formación empresarial y ofrecerle el acompañamiento necesario.
- Presentar ante la Universidad del Valle, la Fundación Carvajal y los Microempresarios los resultados de la asesoría.

1.3 JUSTIFICACION

En Colombia, un país en vías de desarrollo, existen un gran número de Mipymes, las cuales mueven la economía colombiana en la actualidad. Por esta razón merecen una especial atención. Los propietarios de estas microempresas generalmente, pertenecen a estratos 1,2 y 3, con escasos recursos, pero con muchas ganas de salir adelante junto con sus familias y un gran conocimiento que ha partido de la experticia, el cual se ve reflejado en sus negocios. La mayoría de los Microempresarios poseen el conocimiento de sus negocios a partir de la experiencia, pero necesitan la parte teórica, que incluye, aprender a realizar los registros contables de su negocio, conocer los costos de sus productos, la utilidad, realizar estrategias de mercadeo y conocer los puntos débiles y fuertes que tiene el negocio y desde allí, trabajar para fortalecer la microempresa y de esta manera se fortalece la economía colombiana.

La mayoría de las Mipymes en Colombia, son empresas familiares, donde trabajan padres, hijos, hermanos. Son negocios que el hecho de ser sostenibles en el tiempo, dinamizará aun más la economía colombiana y traerá una mejor calidad de vida a sus propietarios y a sus familias. Por este motivo, Fundación Carvajal en convenio con diferentes Universidades del Valle del Cauca, entre ellas, La Universidad del Valle, han decidido intervenir a través de la aplicación de un modelo de asesoría integral para microempresas, teniendo en cuenta el enfoque social que la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle poseen.

Fundación Carvajal es un ente privado que ha fijado su mirada en los sectores vulnerables de la Ciudad de Santiago de Cali, con el fin de hacer patria y brindar Responsabilidad Social desde el interior de la empresa hacia la comunidad. El sector privado debe involucrarse cada día más con el entorno social en que se mueve, y contribuir hacia su mejoramiento, a través de sus aportes. De esta manera se sostiene una relación Gana-Gana, porque si gana el entorno social, donde se mueve la empresa, gana también la empresa. La empresa gana prestigio, credibilidad en el entorno internacional, tiene oportunidad de acceder a mercados maduros como el Mercado Europeo, en donde el Grupo Carvajal, es reconocido. La misión de la Fundación Carvajal cita de una manera precisa la importancia de la Caridad Cristiana, la cual es muy loable en un contexto como el de Colombia, su misión cita lo siguiente: *“La Fundación Carvajal será órgano de justicia social y de caridad cristiana y expresión de anhelo de solidaridad de los colombianos”*.

Realizar la Asesoría Empresarial a microempresarios de sectores vulnerables a través de estudiantes de últimos semestres de la Facultad de Administración es para la Universidad del Valle muy importante, ya que cumple con su misión: *“La Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social.*

Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática”.

La Universidad del Valle al formar estudiantes con vocación Social, permite a través de las asesorías, no solamente brindar conocimientos en la parte técnica, sino también brindar una asesoría de manera integral, teniendo en cuenta el área social, que incluyen las personas de la microempresa, que al final siempre serán el recurso más importante de una organización.

Para la autora de la actual investigación, es de vital importancia este trabajo, ya que es un requisito para obtener el grado como Administradora de Empresa, en la Universidad del Valle, bajo la modalidad de Asesoría Empresarial en convenio con Fundación Carvajal y será un gran aporte a la labor de asesoría empresarial a microempresas, que se viene adelantando en Colombia.

Para los microempresarios el presente trabajo de investigación es muy importante ya que aprenderán a manejar bien su negocio, por medio las estrategias que se les brinda, serán más competitivos, conocerán el estado actual de su negocio. Ellos tendrán nuevos conocimientos y desarrollarán nuevas habilidades para ser cada vez mejores en su sector.

1.4 DISEÑO METODOLOGICO

1.4.1 Tipo de investigación. El tipo de investigación que utilizaremos es la investigación descriptiva. “La investigación descriptiva tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión” (Malhotra, 1997, p. 90). La investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. Trabaja sobre realidades de los hechos. Su característica fundamental es la presentar una interpretación correcta de una situación determinada.

“La investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989). Se utilizará la investigación descriptiva porque se requiere información de todas las áreas que se analizarán.

El enfoque descriptivo capta la realidad a través de la observación de las personas evaluadas, o sea, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto (Bonilla y Rodríguez, 1997).

Se parte de una experiencia “que se trata de interpretar en un contexto y bajo los diversos puntos de vista de los implicados” (Valles, 1999). Se da una recuperación de la subjetividad real de las relaciones sociales, devolviendo el protagonismo y la voz a los propios sujetos.²

1.4.2 Método de investigación. El método de investigación utilizado es el Método Inductivo. Es el método científico que obtiene proposiciones generales, a partir de la observación de hechos particulares. Establece un principio general, después de haber realizado un estudio y un análisis de hechos y fenómenos en particular. La inducción va de lo particular a lo general. Establece leyes, a partir de lo que se observa. Reúne resultados de casos particulares para llegar a enunciar una situación general. Tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se postula una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. El método inductivo tiene cuatro pasos:

- Observación de los hechos para su registro.
- Clasificación y el estudio de estos hechos.
- Derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a conclusiones generales.
- Contrastación (Verificar las conclusiones generales, del punto anterior, en la práctica).

²CARVAJAL, Arizaldo. “Elementos de Investigación social aplicada” en: Cuadernos de Cooperación para el desarrollo: Escuela latinoamericana de cooperación y desarrollo, No. 1. 2006

Todo lo anterior, parte del diagnóstico realizado en las microempresas en cada una de sus áreas funcionales, de manera particular, durante las visitas realizadas en el período Marzo-junio de 2012, conociendo el contexto en que se encuentran estas empresas Barrios: El Diamante, San Carlos y Marroquín). Se estudiaron los hechos encontrados en el diagnóstico. Se llegaron a conclusiones generales en cada área de la empresa y se pusieron en práctica las recomendaciones.

1.4.3 Técnicas de investigación. En la investigación se utilizaran varias fuentes de información, como son, las fuentes de información primarias y las fuentes de información secundarias.

- **Fuentes de información primarias.** Son los que proporcionan datos de primera mano. Corresponden a observación, entrevistas, encuestas, documentación del microempresario y trabajo de campo. Se relacionan a continuación.
 - **Entrevistas.** Es la más utilizada, ya que a través de la entrevista, el asesor puede lograr un mejor acercamiento al microempresario, quien conoce mejor el negocio y de esta manera evaluar cada una de las áreas funcionales.
 - **Encuestas.** Se utilizan con los clientes, y brindan información sobre la opinión que tienen ellos, frente al producto, precio, promoción, plaza o distribución, que ofrece la microempresa. Y con esta información se pueden realizar las estrategias de mercadeo de cada variable (Producto, precio, promoción y plaza o Distribución).
 - **Documentación del empresario.** Se tendrán en cuenta los documentos que posee el microempresario correspondientes a facturas de ventas, facturas de proveedores, listas de proveedores, listas de clientes. No todos los microempresarios posee documentos en físico, en este caso, se tendrá en cuenta la información que dicte el cliente.
 - **Trabajo de Campo.** Corresponde a las visitas realizadas a los microempresarios por parte del asesor, en las cuales se brinda asesoría en las diferentes áreas de la empresa y se evalúa el estado de la empresa. Orientando al microempresario, a organizar su información y a llevar los registros de la empresa, para conocer el estado real de la misma y de esta manera buscar el crecimiento de la empresa a través del mejoramiento continuo.
- **Fuentes de información secundarias.** Son textos que han sido objeto de análisis, interpretación y evaluación. Corresponden a tesis, material bibliográfico, plantillas (Herramienta de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal), libros que contienen información relevante al actual estudio de investigación.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

La Organización. Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio del recurso humano, o sea por medio de las personas. Las organizaciones las componen subsistemas que se relacionan entre sí, y estos subsistemas que corresponden a las áreas de la organización, cumplen funciones específicas. La organización, es por excelencia el objeto estudio de la Administración. El término Organización, tiene cierta diferencia con respecto al término Empresa, ya que la empresa es un tipo de organización, económica, con recursos, fin de lucro. En cambio una Organización no necesariamente es económica, por ejemplo, una Fundación, una ONG, son organizaciones sin fin de lucro, como lo es Fundación Carvajal y La Universidad del Valle.

La organización se clasifica según su finalidad así:

- Con fin de lucro (Empresas)
- Sin fin de lucro (ONG, Fundación).

Según su estructura se clasifica en:

- Formales
- Informales

Características:

- Posee un objetivo o meta.
- Cuenta con un inicio de actividades.
- Cuenta con un orden jerárquico, normas y reglas.
- Producen bienes y/o servicios (Empresa)
- Tiene una cultura.
- Posee Poder.
- Cuentan con tecnología.
- Trasmiten, conservan y crean conocimientos.

La Empresa. La empresa es un tipo de organización que tiene un fin lucrativo el cual es obtener beneficios y repartirlos entre los propietarios. Es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se articulan para realizar una producción que se espera sea, socialmente útil. Para formar una empresa se necesita, Capital, Trabajo y Recursos Materiales. Para Adam Smith una empresa es la organización que permite “La

Internacionalización” de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (Capital, Trabajo y Recursos) se encuentren y por el otro permite la división de trabajo. Existen varios tipos de empresas.

Según el Sector de Actividad:

- Empresas del Sector Primario
- Empresas del Sector Secundario o Industrial.
- Empresas del Sector Terciario o de Servicios.

Según el Tamaño:

- Grandes Empresas.
- Medianas Empresas.
- Pequeñas Empresas.
- Microempresas.

Según el Ámbito de Actividad:

- Empresa Privada.
- Empresa Pública.
- Empresa Mixta.

Según la Forma Jurídica:

- Unipersonal.
- Sociedad Colectiva.
- Cooperativas.
- Comanditarias.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Anónima.

Las Mipymes. Son empresas con características especiales, poseen cultura, intereses y un espíritu emprendedor específico. El término Mipyme, hace referencia a “Micro, pequeña y mediana empresa”. Son entidades independientes, que se encuentran en todos los sectores tales como: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos, tienen un alta predominancia en el sector comercio. La encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de las Mipymes en Colombia. Actualmente, las Mipymes representan el 96,4% de los establecimientos, el 63% del empleo, el 45% de la producción manufacturera. Reúne el 70% de los cuatro principales Centros Productivos en Colombia: Cundinamarca-Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico. La microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por

persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales, servicios, rural o urbana. Posee una planta de personal hasta 10 trabajadores y activos de menos 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes, según la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004. En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Ley 590, se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro 1. Clasificación de las Empresas por su tamaño

Tipo de Empresa	Empleados	Activos Totales (SMLMV)
Microempresa	1-10	Menos de 501
Pequeña Empresa	11-50	501 – 5.000
Mediana Empresa	51-200	5.001 – 30.000
Gran Empresa	Más de 200	Mayor a 30.000

SMLMV: Salario Mínimo Legal Mensual Vigente.

Actualmente, se ha remplazado la medida del salario mínimo como medida para clasificar el tipo de empresa por tamaño, a la de UVT (Unidad de Valor Tributario. Ley 590/2000).

2.1.1 Enfoques y Teorías Administrativas. Henry Fayol, es el Fundador de la Escuela Clásica de la Administración y autor del proceso administrativo. El proceso administrativo contiene cuatro elementos o actividades muy importantes, que son: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, hacen parte de las cuatro funciones administrativas, que se detallan a continuación:

-Planificar: Es el proceso que comienza con la visión del propietario del negocio, y hace parte de la planeación, la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

-Organizar: Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

-Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

-Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización. La Administración se consolidó como una ciencia, a través de las primeras teorías de la Administración que surgieron con Henry Fayol y Frederick Winslow Taylor. Frederick Winslow Taylor es el pionero de la Administración Científica. Estableció los principios de la Administración Científica:

- Estudio de tiempos.
- Estudio de Movimientos.
- Estandarización de Herramientas.
- Regla de la excepción.
- Departamento de planificación.
- Tarjeta de enseñanzas para los trabajadores.
- Reglas de cálculo para el corte del metal.
- Métodos de determinación de costos.
- Selección de empleados por tipo de tareas.
- Incentivos al cumplir el trabajo a tiempo.

Estableció que las personas administradoras de la producción deben tener responsabilidades muy claras y precisas. Según Taylor, los administradores (Manager) deben realizar las siguientes actividades:

- Elaboran una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual sustituye al viejo modelo empírico.
- Seleccionan científicamente a los trabajadores, les adiestran, les enseñan y les forman, mientras que en el pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como podía mejorar.
- Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado
- El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre el management y los obreros. El management toma bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que está más capacitado que los obreros, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se echaban sobre las espaldas de los trabajadores (Taylor, F.W. Principios de dirección científica, Management (1891).El estudio del trabajo no se hace consultando al trabajador, sino en asociación con el trabajador.

2.1.2 Enfoques y teorías contables. La Asociación Americana de Contadores públicos (American Accounting Association), define la Teoría contable como un conjunto cohesivo de proposiciones conceptuales hipotéticas y pragmáticas que explican y orientan la acción del contador en la identificación, medición y comunicación de información económica”, es decir, trata de explicar y predecir los fenómenos que se presentan en la práctica contable.

En el pensamiento contable el enfoque que predomina es el enfoque legalista el cual satisface los intereses generales de los usuarios externos (Estado, Instituciones financieras) y no de los usuarios internos. De esta manera la contabilidad tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los usuarios externos con la utilidad de la información. El profesor Requena define la contabilidad como una ciencia empírica que con respecto a una unidad económica nos permite en todo momento el conocimiento cualitativo y cuantitativo de su realidad económica con el fin genérico de poner de relieve la situación de dicha unidad y su evolución en el tiempo. La Contabilidad se va consolidando como Ciencia, a partir de 1494, en Italia, con el nacimiento de la partida doble y se da origen a la contabilidad por partida doble. El Franciscano Fray Luca Paccioli escribió el primer tratado contable. El postulado máximo de la contabilidad es: “No hay deudor sin acreedor, ni acreedor sin deudor”. Esto es, la partida Doble.

La **Partida Doble** se basa en la interpretación de dos aspectos que aparecen en todo fenómeno económico, un aspecto y un contraspecto. Es un método de aplicación de un sistema de representación y coordinación mediante el cual se registran los hechos económicos a través de una doble anotación que muestra la causa, o financiación, que se anota en el Haber. Y por otra parte la aplicación, efecto o inversión que se anota en el Debe. En la partida Doble, El Fray Luca Paccioli, dijo que se tenía que llevar además, tres libros:

- El Memorial o Borrador: En este libro se representa todas las operaciones cronológicamente, a medida que suceden, para después pasar estas anotaciones al diario.

- El Diario: En este libro se especifican todas las operaciones especificando el Deudor y el Acreedor. Precedidos por los términos “Por”, y “a” respectivamente y separando cada una de las operaciones con rayas horizontales. Por Ejemplo: Por Compra de Mercancías a Caja.

- El Mayor: Este libro surge como consecuencia de que cada asiento que se realiza en el libro Diario, origina dos anotaciones en el mayor, un Debe y un Haber. Entonces, el libro Mayor, agrupa toda esta información del libro diario. Es un libro sistemático, presenta la información de forma agrupada y sistemática.

En la contabilidad se sostiene la conveniencia de separa los conceptos **ACTIVOS**, **PASIVOS** y **RESULTADOS** en sendas columnas, para convertir al **DIARIO** en un soporte

con calidad informática. (Ortega Paredes, José G. "CONTABILIDAD. Paradigma de reconstrucción a través del giro informático". Cap. IX pág.90).

En Contabilidad existen tres enfoques:

-Legalista: Este enfoque predomina actualmente y dice que la Contabilidad, tiene como objetivo satisfacer los intereses generales de los usuarios externos (Estado, Instituciones financieras) y no de los usuarios internos.

-Económico: Este enfoque dice que la información que suministra la Contabilidad sirve como fundamento para la toma de decisiones económicas y financieras de la empresa, surge con el Profesor Schneider (Doctrina Alemana).

-Formalizado: En este enfoque se considera a la Contabilidad como una ciencia de información y que es aplicable en el ámbito económico. Surge a partir de la investigación operativa, la Teoría de Conjuntos, la axiomatización. Los autores sobresaliente en este enfoque son Mattessich y Yujiljiri.

La contabilidad, en su fin, tiene como objetivo proporcionar información tanto a la administración de la empresa, para fines de planeación y control de las actividades, como a terceros interesados en la gestión económica y financiera de la empresa.

2.1.3. Mercadeo. Mercadeo es la traducción en español del anglicismo Marketing, se denomina también Mercadotecnia. Se define como el conjunto de actividades encaminadas a lograr con beneficio la satisfacción de los clientes de una empresa, mediante un producto o servicio dirigido a un mercado específico con poder adquisitivo y dispuesto a pagar el precio que se estableció. Philip Kotler, padre del Marketing, lo define como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

El mercadeo es un área de estudio de la Administración. El objeto de estudio del mercadeo son los clientes, llegar a satisfacer sus necesidades. El mercadeo contiene estrategias de mercado, de venta, investigaciones de mercado, posicionamiento de mercado.

La Mezcla de la mercadotecnia (Las "P"). La función principal de la Mercadotecnia es la satisfacción del cliente potencial o actual. Actualmente no solamente se habla de las 4 P (Producto, Promoción, Plaza y Precio), sino que también se incluyen dos variables más que son las Personas y los Procesos. Se cita a continuación Las "P".

Producto: Es cualquier bien o servicio que es utilizado para la venta en alguna empresa, institución o lugar. El producto incluye cuatro elementos importantes como son:

- Cartera de productos.

- Diferenciación de productos.
- Marca.
- Presentación (Empaque, Etiqueta, Colores, Diseño).

Precio: Es lo que vale el producto. El precio de venta al cliente. Genera ingresos. Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Costos producción, Distribución.
- El Margen de ganancia que desean obtener.
- La Competencia.
- Estrategias de Marketing adoptadas.
- Objetivos establecidos.

Plaza o Distribución: Es el medio que se utiliza para lograr que un producto llegue de manera satisfactoria al cliente. La plaza puede ser un Punto de Venta, un Distribuidor minorista o mayorista. La Plaza o Distribución Incluye cuatro elementos:

- Canales de Distribución.
- Planificación de la Distribución: Puede ser por mayorista, minorista o punto de venta.
- Distribución física: Formas de transporte, niveles de stock, almacenes.
- Merchandising: Acciones que se realizan en el punto de venta. Disposición del producto, presentación, promoción.

Promoción: Es la comunicación que se difunde a los consumidores sobre el producto. La promoción incluye las siguientes variables:

- Publicidad.
- Venta Personal.
- Promoción de Ventas.
- Marketing directo.

Personas: Es una nueva P, y nos referimos, a las personas que trabajan en la empresa y que atienden al consumidor. Es muy importante esta variable, ya que de una buena atención que se les brinde a los clientes, por parte del personal de la empresa, dependerá en gran medida, que los clientes vuelvan a comprar en ese lugar.

Procesos: Es otra nueva P, y se refiere a las actividades que realiza la empresa, de una manera estructurada. Un proceso es una serie de actividades seguidas de manera ordenada, siempre, reduciendo costos y procurando aumentar las ganancias a través de buenos procesos.

2.1.4 Planeación Estratégica. Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos en una empresa, con el fin de alcanzar objetivos y metas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Se debe contar con un presupuesto bien definido para las actividades a realizar.

La planeación estratégica, como sistema gerencial, se consolida entre los años 1960 y 1970. La administración, necesitaba planear las actividades a cumplir. Se necesitaba un gerente que analizara cómo y cuándo ejecutar estas actividades. De esta manera, la planeación estratégica se especializó en que hacer (las estrategias), para cumplir con los objetivos propuestos, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno. Los elementos de la planeación estratégica son:

- Misión de la empresa: Es la razón de ser del negocio. Es su propósito.
- Visión de la empresa: Es una declaración que indica hacia dónde va el negocio, a un largo plazo. Es en lo que pretende convertirse, dentro de un período de tiempo determinado.
- Objetivos: Es lo que la empresa quiere alcanzar en un tiempo determinado. Pueden ser a corto plazo, mediano plazo y largo plazo.
- Valores: Son los lineamientos que nos hablan sobre cómo debe ser la conducta de los integrantes de la empresa y de la manera como se deben realizar las operaciones comerciales de la empresa.
- Análisis Interno de la empresa: En este análisis se estudia el estado actual de la empresa, analizando todas las áreas y situaciones de la empresa y evaluando todos los recursos de la empresa (Financieros, materiales, Humano, tecnológico) para detectar fortalezas y amenazas de la empresa.
- Análisis Externo: Analiza los entornos externos que rodean la organización. Entorno político, Legal, social, ambiental económico.
- Matriz DOFA: Es una herramienta, que permite el apareamiento entre las Amenazas y Oportunidades con las Debilidades y Fortalezas de la empresa. Creada por Kenneth Andrews y Ronald Christensen.
- Estrategias: Son Cursos de acción o alternativas que se dictan, para cumplir con la misión y los objetivos de la empresa. Para formular las estrategias se puede utilizar una herramienta llamada Matriz DOFA.

La Matriz DOFA (En inglés SWOT), es un instrumento de diagnóstico muy importante en toda asesoría empresarial, ya que permite trabajar con la información que se tiene de la empresa y muestra la situación actual de la empresa a través de las debilidades y fortalezas de todas las áreas de la empresa (Entorno Interno), y las oportunidades y amenazas del entorno externo, en el cual se mueve la empresa. A partir de allí, se realizan estrategias, uniendo Fortalezas con Oportunidades (FO); Fortalezas con Amenazas (FA); Debilidades con Oportunidades (DO) y Debilidades con Amenazas (DA) y de esta manera se puede generar un plan de acción en donde las actividades vayan encaminadas a cumplir con las estrategias que arrojó el DOFA. La Matriz DOFA, nace de

la necesidad de descubrir porque falla la planificación corporativa. Esta investigación la realizó El Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Fue financiada por las empresas del Fortune 500, con el fin de saber que se podía realizar ante este tipo de fracasos corporativos. Debe resaltar los factores clave para el éxito de la empresa. El análisis del DOFA, se muestra en una matriz, que contiene: Fortalezas (F), Debilidades (D), Oportunidades (O), y Amenazas (A), Estrategias FO, Estrategias FA, Estrategias DO, Estrategias DA.

Cuadro 2. Matriz DOFA

ANÁLISIS INTERNO			
Matriz DOFA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Empresa:			
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)

2.1.5 Modelo de la Fundación Carvajal

Cuadro 3. Proceso de Atención al Empresario – Modelo Fundación Carvajal



Fuente: Fundación Carvajal – Diplomado para Asesores

La Fundación fue creada en Cali en 1961 por la familia Carvajal, propietaria de Carvajal S.A. Para su operación, la familia donó el 23% del patrimonio total de la Organización Carvajal a nivel mundial, convirtiéndola en la mayor accionista.

Misión. La Fundación Carvajal será órgano de justicia social y de caridad cristiana y expresión de anhelo de solidaridad de los colombianos.

La Fundación Carvajal ha decidido orientar su intervención a familias en condiciones de vulnerabilidad, en sectores priorizados de la ciudad de Cali y el Valle del Cauca. Una familia se considera vulnerable cuando sus ingresos no son suficientes para cubrir sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, salud y educación). Cuenta con cuatro líneas de acción que son Generación de Ingresos, Educación, Vivienda y Entorno, Sectores Priorizados. El acompañamiento de las asesorías empresariales con los microempresarios hace parte de la línea de acción Generación de Ingresos.

Los programas de generación de ingresos tienen como objetivo generar y promover modelos de intervención que contribuyan al desarrollo local de un territorio a través de la población beneficiaria de la Fundación Carvajal. Para ello ofrece una serie de programas especializados que buscan apoyar a grupos poblacionales en las distintas etapas de sus proyectos productivos. Actualmente el programa tiene presencia en el Distrito de Agua blanca, Comuna 18, Corregimiento de Montebello en Cali y en la zona rural de 18 municipios del Valle del Cauca. Las estrategias que se utilizan son:

- Orientar desde el mercado.
- Fomentar enfoques asociativos.
- Gestionar alianzas (públicas y privadas).
- Implementar una alta intervención al inicio con retiro gradual.
- Construir participativamente modelos de intervención social.
- Desarrollar y fortalecer capacidades locales.

Para cumplir con los objetivos de este programa realiza acciones en el marco de cuatro líneas estratégicas:

1. Creación y Fortalecimiento de unidades productivas.
2. Fortalecimiento agroindustrial.
3. Asesoría en Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
4. Turismo rural – Destino Paraíso.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Se describen a continuación algunos términos importantes, relacionados con la administración, contabilidad y mercadeo.

2.2.1 Términos Administrativos. Se describe a continuación algunos términos administrativos que brindan definiciones y conceptos, relacionados con el con el actual trabajo de investigación.

Se puede definir **La Administración** como una ciencia que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, que incluyen, organizaciones con ánimo de lucro (Empresas) y organizaciones sin ánimo de lucro (Fundaciones, ONG). Dentro de las empresas, existe

una clasificación que las divide según su tamaño, en Microempresa, Pequeña empresa, Mediana Empresa y Grande Empresa.

El concepto de **Estrategia** es muy amplio, se entiende como un modelo coherente, unificador de decisiones que determina y muestra el propósito de la organización en términos de objetivos, plan de acción, asignación de recursos. Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, respondiendo eficazmente a las oportunidades y amenazas del medio externo en donde se mueve la empresa, encaminándose hacia una ventaja sostenible a largo plazo. Henry Mintzberg considerado como el padre de la estrategia, describe la estrategia en un campo, donde posee cinco definiciones, mejor conocido como las 5P de la estrategia. En donde la estrategia se define como un Plan, una Pauta de Acción, un Patrón y una Perspectiva.

Otro concepto a tener en cuenta, es la **Planeación**, que se define como un proceso sistémico y organizado diseñado para lograr un objetivo determinado. Brindando una dirección a la empresa. La planeación estratégica en una empresa, contiene la misión, visión, objetivos y valores por los cuales se debe regir la empresa, para conseguir la meta determinada, que al final será, maximizar sus utilidades, teniendo en cuenta el entorno en que se mueve.

2.2.2 Términos Contables. A continuación se describen los términos contables más relevantes para la presente investigación.

La Contabilidad es una ciencia, cuya finalidad es mostrar el estado de una empresa, en cifras, dentro de un período de tiempo. Existen varios conceptos claves que debe tener en cuenta una organización. Como es el Punto de Equilibrio, El Margen de Contribución, Costos Fijos y Variables y Utilidad o Ganancia.

El Punto de Equilibrio es el aquel punto de actividad en el valor de venta, en donde los ingresos son iguales a los costos, en donde no existe ni utilidad, ni pérdida. Se debe aspirar estar en ventas, por encima del punto de equilibrio, para que el negocio genere utilidad.

Un negocio, donde los costos fijos y variables sean más altos que los ingresos, está generando pérdida, por este motivo es de suma importancia controlar los costos fijos y variables. **Los costos fijos**, son aquellos gastos adquiridos por la empresa, que no varían, permanecen constantes entre un período y otro, se tienen que cancelar, haya ventas o no haya ventas. **Los Costos Variables**, en cambio, como su nombre lo indica pueden variar de un período a otro, ya que dependen del volumen de producción de la empresa. Es lo que cuesta producir el objeto social de una organización.

El margen de contribución, se define también como ganancia bruta, pero no corresponde a la utilidad de la empresa. Se define como la diferencia entre el precio de

venta de los productos menos los costos variables de dichos productos. Si el margen de contribución es positivo, permite absorber el costo fijo y generar un margen para la utilidad o ganancia. Entre mayor sea el margen contribución, mayor será la utilidad.

La Utilidad, como se ha indicado, es diferente al margen de contribución. La utilidad o ganancia, corresponde al porcentaje que el propietario del negocio, quiere ganar sobre el costo invertido (Costo fijo + Costo Variable), Si el valor del utilidad es negativa, significa que la empresa está generando pérdida, pero si el valor es positivo, significa que la empresa está generando ganancias, lo cual permite que se tomen decisiones para reinvertir en el negocio, cancelar alguna deuda o ahorrar.

2.2.3 Términos de Mercadeo. Se describe a continuación los términos de mercadeo más relevantes para la actual investigación.

El mercadeo es una actividad que toda organización debe llevar a cabo y debe ser orientada partiendo de las necesidades de los clientes y para los clientes, ya que ellos son el centro de toda organización. “El mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, producto o servicio, desde que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular” (Jay C. Levinson). En el mercadeo intervienen varios elementos, como son, Precio, Producto, Plaza o Distribución y Promoción o Comunicación. El análisis de estos cuatro elementos dio origen al proceso del mercadeo o también llamada Mezcla de Mercadeo.

Un **Nicho de Mercado** es una pequeña porción del mercado con consumidores que poseen las mismas características, que tienen necesidades específicas y similares. Un nicho de mercado tiene el tamaño suficiente para generar utilidades. Según Phillip Kotler un nicho de mercado ideal es aquel que tiene el tamaño necesario para ser rentable.

La **Investigación de Mercados** es una técnica que permite recopilar datos, para después interpretarlos y sacar conclusiones relevantes para la toma decisiones, por parte de los empresarios. Y todo es encaminado a satisfacer cada vez mejor a los clientes. El investigar el mercado, permite conocer a sus clientes actuales y a los clientes potenciales. Permite conocer sus gustos, preferencias frente al producto o servicio y de esta manera mejorarlo y ofrecerlo a un precio adecuado.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual muestra a las tres microempresas ubicadas en las comunas 11 (Industrias Jhony), Comuna 13 (Arismendi Sport) y Comuna 14 (Universal Fashion), de la Ciudad de Santiago de Cali. Se describen aspectos sociales, económicos y demográficos de cada comuna.

2.3.1 Comuna 11 - Microempresa “Industrias Jhony”

2.3.1.1 Aspectos Demográficos. Localización: Se encuentra delimitado por el sur con la comuna 17, por el suroriente con la comuna 16, por el norte con la comuna 8 y 12, al occidente con la comuna 9 y 10.

Composición: Compuesto por 22 barrios entre ellos, San Carlos, Maracaibo, la esperanza, la fortaleza, 20 de julio. Posee 20.497 viviendas.

Habitantes: 98.172 habitantes. 48.9% son hombres y 59.1% son mujeres.

2.3.1.2 Aspectos Sociales. Salud: Posee tres puestos de salud, y tres centros de atención básica. No hay clínicas.

Servicios Públicos: Posee el 86.5% de la cobertura en acueducto y alcantarillado, 87% en energía, 79% del gas natural y 90% de los servicios de aseo.

Educación: Existen 23.389 estudiantes matriculados. 53 instituciones de pre-escolar, 48 establecimientos de básica primaria y 24 centro educativos de bachillerato.

2.3.1.3 Aspectos Económicos. Unidades económicas: Se encuentran un total de 59.6 % de unidades de comercio, 28.9 de servicio, y 11.4% de industria. El 97.2% corresponden a microempresas.

2.3.2. Comuna 13 - Microempresa “Arismendi Sport”

2.3.2.1 Aspectos Demográficos. Localización: Ubicada al Sur oriente de Cali, limitando al norte con la zona de expansión de la poligonal E, al con la comuna 16, al Oriente con la comuna 14, al suroriente con la comuna 15, al oeste con la comuna 12 y al suroeste con la común 12.

Composición: Por varios barrios, como el Diamante, Pondaje, Vergel, Los lagos, Poblado, Nuevo Horizonte. Cuenta con 192.670 habitantes.

2.3.2.2 Aspectos Sociales. Salud: Cuenta con varias centros de salud y un hospital, Carlos Holmes Trujillo. En Servicios Públicos, se tiene cobertura del 83.57%

Educación: Existen 86 establecimientos de pre-escolar, 88 establecimientos de educación primaria y 50 establecimientos de educación secundaria.

2.3.2.3 Aspectos Económicos

Es un lugar altamente comercial, se encuentran ubicados supermercados como Súper Inter, Merca Mío, y los establecimientos la mayoría son microempresas de comercio.

2.3.3 Comuna 14 - Microempresa “Universal Fashion”

2.3.3.1 Aspectos Demográficos. Localización: La comuna 14 se encuentra ubicada al oriente de la ciudad. Limita al occidente y nor-occidente con la comuna 13, al oriente con la 21 y al sur con la comuna 15. Cubre el 3,8% del área total del municipio de Santiago de Cali con 454,3 hectáreas.

Composición: Está compuesta por seis barrios y cuatro urbanizaciones y sectores, entre ellos Marroquín, los lagos, Ulpiano Lloreda, entre otros. Esta comuna posee 1.041 manzanas, muy por encima del promedio municipal de 630 manzanas que representan el 7,5% del total de manzanas de Cali.

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

2.3.3.2 Aspectos Sociales. Salud: La comuna 14 posee cinco puestos de salud y tres centros de salud y atención básica. No hay clínicas.

Servicios Públicos: presenta una cobertura del 83,5% en los servicios de acueducto y alcantarillado, del 81,6% en energía, del 67,9% en gas natural y del 92,1% en los servicios de aseo.

Educación: En la comuna 14 existían, para el 2005, un total de 32.205 estudiantes matriculados. De este total, se encontraban matriculados en el nivel pre-escolar un 13% en 84 instituciones educativas. Un 72,3% estaba matriculado en primaria en 85 establecimientos y finalmente un 52,4% se encontraba en secundaria y media en 65 establecimientos educativos.

2.3.3.3 Aspectos económicos. Unidades económicas: 71,8% pertenecen al sector comercio, 19,9% al sector servicios y 8,3% a industria. El 98,4% corresponde a micro empresas, 1,3% a pequeñas, 0,3% a medianas.

3. RESULTADOS

3.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

3.1.1. Diagnóstico Microempresa Arismendi Sport

3.1.1.1 Datos Generales

- Nombre de la empresa: Arismendi Sport
- Nombres del empresario: Marlene Torres Arismendi
- Descripción de la actividad: Maquila, corte, confección y estampado de Ropa Deportiva y Sport.
- Sector económico al que pertenece: Industria – Confecciones
- Antigüedad del negocio (Fecha de constitución de la empresa): 1 de enero/2.000
- Ubicación de la empresa: Calle 36 No. 30-29 El Diamante
- Teléfono: 442-71-59 / Celular: 318-6739683
- Correo electrónico: arismendisport@hotmail.com / marlenton1@hotmail.com
- Empleos:
 - No. De empleados: 4
 - Calidad del empleo: Es buena. Posee flexibilidad en el horario, son personas capacitadas en su oficio, no hay rotación de personal, cada empleado tiene su puesto de trabajo (una persona para cada puesto y cada puesto para una persona).
 - Seguridad social: No poseen seguridad social. Cada empleado tiene Sisbén.
 - Tipo de contrato: a destajo y verbal.
- Breve resumen de la historia de la empresa: En enero del año 2.000, La señora Marlene Torres, estaba trabajando en una empresa de confecciones llamada Lontex en Cali y en tiempos libres confeccionaba. El Señor Julio Torres (Hermano) le buscó producción en un colegio en Satinga (Nariño) y le envió el primer pedido. En la actualidad continúa con este cliente. Y poco a poco fue adquiriendo máquinas y decidió retirarse de la empresa Lontex, para estar más tiempo con su hijo y en la casa inició su empresa. Actualmente, anhela tener su marca propia y constante trabajo.
- Perfil del empresario:
 - Características personales:
 - Nivel educativo: Sexto de Bachillerato
 - Años de estudio: 5 años de primaria y 1 año de Bachillerato
 - Capacitaciones recibidas fundación o entidades equivalentes: Modistería (Comfama), Relaciones Humanas (Comfama), Contabilidad y Administración (Fundación Carvajal).
 - Características particulares: Emprendedora, fuerte, guerrera, perseverante, organizada, ama a Dios y a su familia.

3.1.1.2 Área de costos

Cuadro 4. Fortalezas y Debilidades Área de Costos Microempresa Arismendi Sport

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Lleva un registro de ventas en un cuaderno. Vende a contado.	El empresario no actualiza la información de costos, por lo tanto no conoce sus costos fijos.
Conoce el comportamiento de sus ventas.	No conoce sus costos variables.
	No conoce el margen de contribución.
	No identifica su punto de equilibrio.
	El empresario no tiene definido su salario.
	No se realiza inventario.
	No conoce la utilidad del negocio.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

- **Ventas mensuales.** Lleva un registro de ventas en un cuaderno. Vende a contado. Se cuenta con un promedio de ventas al año, con un estimado de acuerdo con las épocas del año. Sus ventas promedio mensuales son: \$ 2.000.000.00 (Ver Anexo K).

Se enseñó el Sistema de Cuentas y se registraron las ventas del mes de abril y de mayo.

Ventas Abril: \$2.065.900

Ventas Mayo-Junio:\$7.032.000



Se incrementaron las ventas entre mayo y junio en \$4.966.100. Debido a un contrato con Golazo, para la elaboración de uniformes de fútbol para niños.

Tabla 1. Estudio de Costos y Estado de Ganancias y Pérdidas Arismendi Sport

		INICIAL		FINAL	
		%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE GAN. O PERDIDAS	%
VENTAS PROMEDIO MES		100,0%	2.000.000	6.998.710	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)		48,5%	969.648	3.812.226	54,5%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)		51,5%	1.030.352	3.186.484	45,5%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)		43,2%	864.287	2.618.303	37,4%
UTILIDAD		8,3%	166.066	568.181	8,1%

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Costos fijos y Gastos de Administración. Se identificaron todos los costos fijos y gastos de administración, de los cuales el total de costos fijos equivale al 53,7%, teniendo en cuenta que lo que más pesa, son los servicios públicos, el 21,6%, entendiendo que es una microempresa de confección y el arrendamiento, el 18,8%. Los Gastos de Administración, pesan el 46,3%, de los cuales lo que más pesa es el sueldo de la empresaria, un 38,5%, ya que ella es madre cabeza de hogar y los gastos de la casa corren por cuenta de ella. (Ver Anexo BS).

-Costos variables. Se identificaron los costos variables de los productos, que se maquilan en la empresa, Camibuso, falda, camiseta y sudadera (Ver Anexo A, B, C, D). Los costos variables de los productos equivalen a un 48,5%. Se observa que los productos que se maquilan en la empresa dejan un alto margen de contribución. El producto con mayor margen de contribución es la sudadera (Ver Anexo D).

-Inventario. Se realizó inventario de materia prima, junto con la empresaria. Para la muestra de ropa para mascotas se utilizó materia prima del inventario. Se logró mover saldos de telas del inventario. Se disminuyó el inventario en **un 25%**. (Ver Anexo E y F).

Inventario materia prima Abril: \$ 1.138.750

Inventario materia prima Mayo-Junio: \$ 852.850



Se realizó inventario de activos fijos de la microempresa Arismendi Sport, no se adquirió ninguna máquina en el transcurso de la asesoría. Así que el inventario inicial de Activos fijos, es igual al inventario final de Activos fijos, que corresponde a \$ 15.385.000. (Ver Anexo G).

-Punto de equilibrio (Mínimo de ventas). Se identificó el punto de equilibrio con base al estudio de costos y como mínimo de ventas, la microempresaria debe vender diario \$55.922 y mensualmente, \$ 1.677.653 sin deuda; pero como la microempresaria tiene una deuda con Fundación Carvajal, entonces el nuevo punto de equilibrio, corresponde a \$1.989.907 mensual, para cubrir costos fijos, gastos de administración y la deuda con Fundación Carvajal que debe cancelar mensualmente, (\$160.866). (Ver Anexo H).

-Margen de contribución. Se identificó el margen de contribución. Y el margen de contribución corresponde a un 51,5%, porcentaje que es muy bueno, teniendo en cuenta que es una empresa de confección. La sudadera es el producto que mayor margen de contribución posee, un 66%. (Ver Anexo I).

-Salario del empresario y empleados. Se identificó el salario del empresario. Se concientizó a la empresaria de asignarse su sueldo. El sueldo dentro de los gastos de administración es el que más pesa, 38,5%. Y el valor más alto, dentro del sueldo es la alimentación, ya que es madre cabeza de hogar. Se sugiere que distribuya en cuatro cuotas, el pago total de sueldo, de forma semanal.

Tabla 2. Sueldo de Microempresaria Arismendi Sport

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 300.000
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 30.000
RECREACION	\$ 20.000
VESTUARIO	\$ 50.000
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 5.000
DIEZMOS	\$ 5.000
TOTAL SUELDO	\$ 410.000

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Utilidad. Se identificó la utilidad del negocio. Según el estudio de costos, en donde el promedio de ventas mensual es \$ 2.000.000, teniendo un costo variable del 48,5% y un margen de contribución del 51,5% se cuenta con una utilidad del 8,3% que equivale a \$166.066. Entre el período Mayo-Junio de 2012, la utilidad presentó un incremento correspondiente en \$402.115, debido a que llegó un contrato de Golazo, para realizar un pedido de uniformes de fútbol y camisetas para niños. Se sugiere, continuar con contrato de Golazo, ya que es muy positivo para la utilidad de la empresa, contar con este tipo de contrato.

Presentó un incremento en la utilidad de \$402.115

Utilidad Abril:\$166.066

Utilidad Mayo-Junio:\$ 568.181



3.1.1.3Área contable y financiera

Cuadro5. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera Arismendi Sport

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Adquirió computador y tiene Internet.	No lleva registros de contabilidad.
	No se realizan estados financieros ni se saben interpretar estos estados.
	No existe información para calcular las Razones Financieras.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Área Contable

La microempresa Arismendi Sport, no posee un sistema contable sistematizado. No se llevan registros de contabilidad.

-Registros Contables. Se enseñó a la empresaria conceptos contables, se implementó el sistema de cuentas. Se logró que la empresaria guardara las facturas y los recibos para

tener información oportuna y realizar los estados financieros en el período Mayo – Junio de 2012.

Se solicitó a Fundación Carvajal programar un curso de sistemas en el cual la empresaria tiene interés en participar, con el fin de optimizar la herramienta del computador y se puede implementar a mediano plazo, un sistema contable sistematizado. Se solicitó al Grupo ALAYA de la Universidad del Valle, que reforzará estos cursos. Se realizó la inscripción de la empresaria al Grupo ALAYA.

-Estados Financieros. Se lograron realizar todos los estados financieros. Balance Inicial, Estado Ganancias y Pérdidas y Balance General Final. Se detallan a continuación todos los estados financieros.

Balance General Inicial. Se obtuvo entonces, la información requerida para elaborar el balance inicial, el cual se realizó el 7 de mayo de 2012. Se relaciona a continuación.

Tabla 3. Balance General Inicial Arismendi Sport

Fundación Carvajal Brindando caminos a la verdad				BALANCE GENERAL INICIAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
--	--	--	--	-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Activos corrientes. Tiene poco efectivo disponible, pesa solamente el 5%. La Cuenta por Cobrar la tiene con un hermano el cual tuvo una calamidad financiera y se recupera en un año. Esta deuda es importante recuperarla para que aumente el efectivo disponible, La deuda pesa el 54% de los activos corrientes, valor que es muy significativo. No tiene cuentas por cobrar a clientes, ya que las ventas son con pago en efectivo. Los inventarios de materia prima rotan bastante en cuanto a hilos, hilazas, botones, plastizol, cierres; pero tiene detenido un saldo de tela que le sobró de uniformes que ha confeccionado.

Activos fijos. Todos los activos, están siendo bien utilizados, no hay maquinaria ociosa. La Maquinaria es lo que más pesa en los Activos fijos con un peso total de 79%, ya que es una Microempresa de Confección. Es una pequeña Industria. Los Activos fijos tienen un peso del 85% del Total de Activos.

Pasivos corrientes. Tiene una deuda con Fundación Carvajal. Es una deuda acertada ya que se utilizó, para comprar maquinaria la cual está siendo utilizada para las maquilas. Esta deuda la paga mensualmente, con el servicio de maquila que le presta a uno de sus Clientes Fijos en Satinga-Nariño. Tiene una parte de la deuda a corto plazo y el resto a largo plazo. Pesa el 37% del valor total de pasivos.

Pasivos largo plazo. Tiene una deuda con el Banco de la Mujer la cual está detenida, no realiza actualmente ningún pago. Esta deuda la realizó para cubrir gastos de materia prima años atrás. Está reportada en Data Crédito por este motivo. Espera cancelarla, en el momento en que el hermano le cancele la cuenta por cobrar. Tiene un peso del 70% del total de pasivos a largo plazo, es importante cancelar esta deuda ya que es la que más pesa en los pasivos a largo plazo. La deuda que tienen con Fundación Carvajal es el saldo que queda para pagar a largo plazo, pesa el 30% de los pasivos a largo plazo. El total de pasivos a largo plazo tiene un peso del 63% del Total de Pasivos.

Patrimonio. El Capital de trabajo, se lo prestó un hermano. Fue difícil comenzar, pero ha avanzado. Con las maquilas de confección, poco a poco ha ido comprando las máquinas planas y de collarín. La acumulación de utilidades es por temporadas, o por trabajos especiales como el trabajo que le realizó a Golazo. La acumulación no es constante. Los inconvenientes en la familia, enfermedades, ayudas a hermanos, ha afectado también en la capitalización del negocio. Utilidad promedio = Utilidades acumuladas \$12,841,014/120 meses 10 años = \$107,008 mensual utilidad promedio. El valor de la utilidad promedio es aceptable, teniendo en cuenta que es una microempresa.

Análisis vertical Balance General Inicial

Activos. La concentración de recursos en los activos, se tienen en los activos fijos 85%. La maquinaria y equipo es la que más pesa 79% y es entendible, ya que es una empresa industrial de confección. El Inventario pesa el 41% de los activos corriente, suma

considerable, debe rotar el inventario y sacarle provecho al saldo de telas que tiene detenido. El peso del efectivo disponible es bajo 5%.

Pasivos. El total de pasivos pesa el 25%, de los cuales lo que más pesa es la deuda a largo plazo (70% del total de pasivos a largo plazo).

Patrimonio. Pesa el 75%, lo cual es muy bueno, ya que tiene como responder, en caso de alguna situación adversa inesperada.

Estado de Ganancias y Pérdidas. Con toda la información de los registros contables, el 8 de junio, se realizó el Estado de Ganancias y Pérdidas. Se relaciona a continuación.

Tabla 4. Estado de Ganancias y Pérdidas Microempresa Arismendi Sport

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS				
EMPRESA		ARISMENDI SPORT		
PERIODO DE		08-may-12	A	08-jun-12
VENTAS				
Ventas al Contado	\$ 7.032.000		97%	
ventas a Crédito			0%	
Otros ingresos	\$ 200.000		3%	
TOTAL DE VENTAS				A \$ 7.232.000
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO				
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 1.138.750			
Inv. Inicial de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 0			
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 0			
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	\$ 1.138.750	
Compras de Materia Prima.				
Contado	\$ 3.653.400			
Crédito				
Costos de Fabricación				
Salarios y prestaciones	\$ 1.506.000		21%	
Costos producción			0%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	\$ 5.159.400	
Inv. Final de Materia Prima	\$ 852.850			
Inv. Final de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 0			
Inv. Final de Mercancías	\$ 0			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	\$ 852.850	
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			B + C - D =	E \$ 5.445.300
UTILIDAD BRUTA			A - E = F	F \$ 1.786.700
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Salarios de Adm.	\$ 486.080		41%	
Gastos Administración	\$ 713.500		59%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION				G \$ 1.199.580
UTILIDAD LIQUIDA			F - G =	H \$ 587.120

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

El Estado de Ganancias y Pérdidas del período Mayo-Junio presentó una utilidad de \$587.120, valor bueno, en comparación con el estudio de costos del período anterior, en donde la utilidad fue \$166.066. Este incremento, se generó por el aumento de ventas del período Mayo-Junio de 2012, debido a un contrato que llegó de Golazo, para la elaboración de Uniformes de Futbol para niños y camisetas.

Ventas Abril: \$2.065.900

Ventas Mayo-Junio: \$7.032.000



Se incrementaron las ventas entre mayo y junio en \$4.966.100. Debido a un contrato con Golazo, para la elaboración de uniformes de fútbol para niños.

Se generó una disminución significativa del inventario, en comparación con el mes anterior. Se realizó inventario de materia prima, activos fijos, junto con la empresaria. Para la muestra de ropa para mascotas se utilizó materia prima del inventario. Se logró mover saldos de telas del inventario. Se disminuyó el inventario en **un 25%**. (Ver Anexo E y F).

Inventario Abril: \$ 1.138.750

Inventario Mayo-Junio: \$ 852.850



Se debe tener en cuenta, que en las empresas de confecciones, el incremento en las ventas, se genera en temporadas altas o con contratos que llegan inesperados. No se tiene un estándar en las ventas, ya que el movimiento de las ventas en este sector, en verdad, puede ser impredecible. Un mes las ventas pueden ser muy altas y generar una buena utilidad y al siguiente mes, las ventas pueden bajar notoriamente y por supuesto disminuye su utilidad.

Se sugiere entonces, a la microempresaria, realizar labores de mercadeo constante, buscando nuevos clientes, nuevos contratos, fidelizando los clientes fijos, conservando el contrato con Golazo, ya que es muy positivo para la microempresa y de esta manera incrementar el nivel de ventas, ya que normalmente la empresa, depende de las maquilas que envían de Satinga-Nariño y de Creaciones Yulica.

Balance General Final

Con todos los registros contables del período y el Estado de Ganancias y Pérdidas, el 8 de junio de 2012, se elaboró el Balance General Final de Arismendi Sport, el cual se relaciona a continuación.

Tabla 5. Balance General Final Microempresa Arismendi Sport

Fundación Carvajal Abriendo los caminos a la equidad				BALANCE GENERAL FINAL										
NOMBRE DE LA EMPRESA				ARISMENDI SPORT		FECHA:		08-jun-12						
ACTIVOS						PASIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES						PASIVOS CORRIENTES								
CAJA			\$ 990.020		30%	SOBREGIROS BANCARIOS		\$ 0	0%					
BANCOS			\$ 0		0%	OBLIGACIONES BANCARIAS		\$ 0	0%					
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			\$ 0		0%	PROVEEDORES		\$ 0	0%					
OTRAS CUENTAS POR COBRAR			\$ 1.500.000		45%	ANTICIPOS RECIBIDOS		\$ 0	0%					
INVENTARIO MATERIA PRIMA			\$ 852.850		26%	OTRAS OBLIGACIONES		\$ 1.662.333	100%					
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO			\$ 0		0%	PRESTACIONES SOCIALES		\$ 0	0%					
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO			\$ 0		0%	IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 0	0%					
INVENTARIO DE MERCANCIAS			\$ 0											
OTRAS INVERSIONES (cadena)			\$ 0		0%				0%					
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			→ A	\$ 3.342.870	18%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES			→ E	\$ 1.662.333	0%	37%		
ACTIVOS FIJOS						PASIVOS A LARGO PLAZO								
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 12.120.000			80%	OBLIGACIONES BANCARIAS		\$ 2.000.000			70%			
DEPRECIACION		\$ 101.000			1%	CUENTAS POR PAGAR LARGO		\$ 842.667			30%			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO				\$ 12.019.000	79%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO			→ F	\$ 2.842.667	63%			
MUEBLES Y ENSERES		\$ 2.265.000			15%									
DEPRECIACION		\$ 18.875			0%	TOTAL PASIVOS						→ G	\$ 4.505.000	24%
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES				\$ 2.246.125	15%									
EQUIPO DE COMPUTO		\$ 1.000.000			7%									
DEPRECIACION		\$ 27.778			0%									
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO				\$ 972.222	6%									
VEHICULO		\$ 0			0%									
DEPRECIACION					0%									
VALOR NETO VEHICULOS				\$ 0	0%									
CONSTRUCCIONES		\$ 0			0%									
DEPRECIACION					0%									
VALOR NETO CONSTRUCCIONES				\$ 0	0%									
TERRENOS		\$ 0			0%									
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS			→ (1+2+3+4+5) B	\$ 15.237.347	82%	TOTAL PATRIMONIO			→ D+G+H	\$ 14.075.217	76%			
OTROS ACTIVOS														
PAGOS POR ANTICIPADO		\$ 0												
OTROS ACTIVOS		\$ 0												
C. TOTAL OTROS ACTIVOS			→	\$ 0	0%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			→ G+H+I	\$ 18.580.217	100%			
TOTAL ACTIVOS			A+B+C	\$ 18.580.217	100%									

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Análisis Vertical Balance General Final

Activos. La concentración de recursos en los activos, se tienen en los activos fijos 85%. La maquinaria y equipo es la que más pesa 79% y es entendible, ya que es una empresa industrial de confección. Tiene una cuenta por cobrar a un hermano, que pesa el 45%, la Microempresaria llegó a un acuerdo con el hermano que el próximo año, será cancelada. El Inventario para el período de Mayo- junio, pesó el 26%, debido a que el inventario disminuyó notablemente en un 25%. El peso del efectivo disponible en caja aumentó notablemente, pesó 30% y el período anterior el peso fue del 5%.

Pasivos. El total de pasivos pesa el 24%, de los cuales lo que más pesa es la deuda a largo plazo que tiene con el Banco de la Mujer (70% del total de pasivos a largo plazo). Se sugiere a la Microempresaria, que cancele esta deuda en temporadas altas de ventas o cuando le llegue un buen contrato.

Patrimonio. El total del patrimonio pesa el 76%, lo cual es muy bueno, ya que tiene como responder, en caso de alguna situación adversa inesperada. El capital pesa 2% del total del patrimonio, las utilidades acumuladas pesan 94% y la utilidad representa un 4%.

Análisis Horizontal (Balance Inicial y Final)

Se recopiló toda la información financiera de la empresa y se integraron los dos balances de la empresa, el balance inicial y el balance final, para realizar el análisis comparativo entre estos dos balances.

Tabla 6. Balance Comparativo Inicial y Final Microempresa Arismendi Sport

	06-may-12	08-junio-12	08-jun-12
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAJA	\$ 140.000	\$ 990.020	607,2%
INVENTARIOS	\$ 1.138.750	\$ 852.850	-25,1%
OTROS	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	0,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.778.750	\$ 3.342.870	20,3%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 12.120.000	\$ 12.120.000	0,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.265.000	\$ 2.265.000	0,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	0,0%
DEPRECIACIONES	\$ 147.653	\$ 147.653	0,0%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 15.237.347	\$ 15.237.347	0,0%
TOTAL ACTIVOS	\$ 18.016.097	\$ 18.580.217	3,1%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 1.685.333	\$ 1.662.333	-1,4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.685.333	\$ 1.662.333	-1,4%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 2.842.667	\$ 2.842.667	0,0%
TOTAL PASIVOS	\$ 4.528.000	\$ 4.505.000	-0,5%
CAPITAL	\$ 300.000	\$ 300.000	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 13.188.097	\$ 13.188.097	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 587.120	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 13.488.097	\$ 14.075.217	4,4%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 18.016.097	\$ 18.580.217	3,1%

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Activos.En el período Mayo-Junio de 2012, se observó en los Activos Corriente, un incremento notable en Caja, del 607,2%, debido al contrato que se realizó con Golazo. El inventario disminuyó en un 25,1%. Hubo un incremento en el total de activos de 3,1%. El total de activos pasaron de \$18.016.097 en el período anterior, a \$18.580.217 en el último período.

Pasivos.En el período Mayo-Junio de 2012, el total de pasivos disminuyó en un 0,5%, ya que la deuda con Fundación Carvajal, se está amortizando.

Patrimonio.El total del patrimonio tuvo un incremento de 4,4%, debido a la utilidad del ejercicio que se presentó en la microempresa.

Área Financiera

-Razones Financieras.Se calculó las razones financieras. Se concientizó a la empresaria de la importancia de conocer el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan los indicadores.

Tabla 7. Razones Financieras (Comparativo) Microempresa Arismendi Sport

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 1,65	\$ 2,01
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,97	\$ 1,50
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	25,1%	24,2%
RAZON DE AUTONOMIA	74,9%	75,8%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	8,3%	8,1%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0,9%	3,2%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	1,2%	4,2%
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		8

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

La liquidez corriente de la empresa, aumentó en el último período, paso de \$1.65 a \$2.01, lo que significa que la microempresa cuenta con más dinero disponible en caja.

La prueba de fuego mostró un incremento, pasó de \$0.97 a \$1.50, significa que la empresa tiene como responder sin necesidad de vender los inventarios.

La rentabilidad sobre los activos pasó de 0.9% a 3,2%, o sea que por cada \$100, que hay en el activo, gana \$3. Significa que la empresa está en la capacidad de generar utilidad a favor de su propietaria.

Razones Financieras – Balance Final

Liquidez corriente: \$ 2,01

Nos muestra la disponibilidad del dinero de la empresa a corto plazo, para afrontar sus compromisos también a corto plazo. Nos muestra la disponibilidad de dinero en el futuro cercano. Este indicador entre más alto mejor y se considera bueno a partir de la relación 1:1

Norma: por cada peso que se debe en el pasivo, se debe tener como mínimo dos veces más(Dos pesos) en el activo para pagar.

Por cada peso que deben en el pasivo, tienen \$2,01 en el activo para pagar (Bueno).

Prueba de fuego: \$1,50

Nos muestra la liquidez más inmediata de la empresa. Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios, sino con los activos más líquidos como caja, bancos y cuentas por cobrar para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Norma: Por cada peso que se deba en el pasivo, debo tener un peso en el activo para responder.

Por cada peso que deben en el pasivo, tiene en el activo corriente sin inventarios \$1,50 para responder (Cumple).

Razón de endeudamiento: 24,2%

Nos muestra cuanto de lo que tiene la empresa invertido en sus activos, lo está debiendo.

Norma: No debe superar el 50%.

La razón de endeudamiento es del 24,2% (Está bien, tiene capacidad de endeudamiento).

Con cada \$100 del Activo, se cubre \$24,2 del pasivo.

Razón de autonomía: 75,8%

Es el que mide el grado de pertenencia que tienen los dueños de la empresa con respecto a sus activos.

La propietaria de la empresa, tiene un grado de pertenencia de la empresa de un 75% con respecto a sus activos, lo cual es muy bueno.

Indicadores de rentabilidad.

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, generar las utilidades.

-Rentabilidad sobre ventas:8,1%

Nos muestra que tanto se genera de utilidades con respecto al valor de lo vendido.

Nos muestra cuanto está ganando o perdiendo la empresa por cada peso vendido. Cuanto representa lo que se gana de lo que vende.

Por cada \$ 100 que se vende, se gana \$8. Es aceptable esta situación, pero debe incrementar sus ventas.

-Rentabilidad sobre activos: 3,2%

Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

Nos muestra cuanto se gana la microempresa por cada peso invertido en los activos.

Por cada \$100 que tienen en el activo, gana \$3.

-Rentabilidad sobre el patrimonio: 4,2%

Es analizar el rendimiento que tienen los dueños sobre la inversión que tienen sobre la empresa.

Por cada \$ 100 que se tiene en el Patrimonio gana \$ 4, la empresa.

Capital de trabajo:

Del Activo corriente, paga sus pasivos corrientes (corto plazo) y lo que queda es el capital de trabajo. Una parte del capital de trabajo está en Caja, otra en Bancos y otra en CxC.

Capital de trabajo = Activo Cte. – Pasivo Cte.

Capital de trabajo= \$3.342.870 - \$1.662.333

El capital de trabajo que se tiene es de: \$ 1.680.537

3.1.1.4 Área de mercadeo

Cuadro6. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Arismendi Sport

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los productos están divididos por líneas. Se realiza control de calidad, no han tenido devoluciones por mala calidad. Despacha sobre pedido.	Tienen dos clientes grandes y fijos que cada semana le realizan pedidos grandes (Confecciones Chalupa ubicados en Satinga – Nariño y Confecciones Yulica ubicados en Cali). Solamente tiene dos clientes fijos, se necesitan otros clientes. No existe base de datos de clientes. No cuenta con tarjetas de presentación.
El cliente recoge el producto en la empresa (No hay costos por transporte de mercancía).	No cuenta con un vendedor.
Quiere tener su marca propia.	La Ropa se entrega en bolsas plásticas. No se tiene un empaque especial.
	Los productos no tienen marquillas ni etiquetas.
	No hay catálogo de productos.
	No hay descuentos por compra al por mayor. No realizan promociones.
	No se mide nivel de satisfacción en los clientes.
	No hay vendedor. El cliente viene por su producto, pero es importante contar con un canal de distribución, para incrementar las ventas.
	El local no tiene aviso.
	No hay lista de precios.
	En la comunidad no se realizan actividades promocionales, para dar a conocer la empresa.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Comportamiento de las Ventas. Se tiene identificado el valor de las ventas durante el año. Se logró el compromiso de los operarios de estampado para que soporten el área de mercadeo y la operaria de máquina collarín realizará visitas con la empresaria a Colegios, veterinarias y Escuelas de Fútbol, se prepararon para esta labor. (Ver Anexo K).

-Clientes. Son empresas grandes de confecciones, las cuales solicitan el servicio de maquila al por mayor. Arismendi Sport tiene dos clientes grandes y fijos que cada semana le realizan pedidos grandes (Confecciones Chalupa ubicados en Satinga – Nariño y Confecciones Yulica ubicados en Cali).

- La Empresaria, participó el día 28 de marzo de 2012 en un evento dirigido a empresarios, realizado en el club de ejecutivos del Valle del Cauca en el cual conoció nuevos mercados en donde puede incursionar con sus productos por ejemplo en Ecuador y Perú. Conoció una nueva manera de realizar mercadeo que es virtualmente, en donde existen clientes potenciales.
- Participó en la Ruta para la formalización de microempresarios y realizó alianzas estratégicas con otros empresarios.
- Se realizó base de datos de los clientes.

- Para el segundo semestre del año, se van a imprimir las tarjetas de presentación y las etiquetas.
- Todo el personal de la empresa, realizará labores de mercadeo en colegios, institutos, escuelas de fútbol, veterinarias, se les indicó la manera de realizarlo.
- Se logró contacto con un cliente en la Universidad del Valle, Director del Grupo ALAYA, con la nueva línea de ropa para mascotas, se llevó muestras. Promocionará el producto en eventos para mascotas.

-Producto. Cuenta con varios productos. Los productos se organizaron por líneas. Desea tener su marca propia de ropa deportiva y Sport. Las líneas de productos son:

- Uniformes para niños Escuelas de Fútbol.
- Uniformes para colegios.
- Ropa Sport.
- Pijamas para Dama.
- Ropa para Mascotas.

Se revisó la calidad del producto y es muy buena.

Se concientizó a la empresaria de la importancia de enviar las muestras a Promotora de Comercio Social en Medellín.

Se creó la nueva línea de Ropa Para Mascotas. Se realizaron muestras y se contactó con un cliente, en la Universidad del Valle, Director del Grupo ALAYA, quien dará a conocer el producto en eventos para mascotas (Ver Anexo AN, AO, AP).

Se organizaron muestras, se tomaron las fotos de la ropa para mascotas y uniformes de fútbol, para el catálogo. (Ver Anexo AQ).

Empaque. Se realizó un prototipo de empaque de bolsa ecológica en polipropileno de 709 gr. con el logo de la empresa para empacar los productos. La empresa elaborará este empaque. (Ver Anexo AR).

Etiquetas. Para el mes de julio, se imprimirá etiquetas de los productos (Ver Anexo AM). La empresaria imprimirá las marquillas.

-Precio.

- Los precios de los productos se establecen teniendo en cuenta los precios de compra de los materiales y el porcentaje que desea ganar la microempresaria.
- A partir de los costos variables, la mano de obra y los costos fijos, se debe fijar un precio de venta no inferior a \$ 3.500 por prenda en maquila. Se debe seguir manejando, el hecho de que el cliente entregue la tela en la empresa y asuma gastos de transporte, entre otros. Los pedidos a la empresa Arismendi Sport

deben ser grandes para que haya economía de escala y se optimice los recursos tales como, hilo, hilaza, cierres, botones.

- En el segundo semestre del año, en pedidos, a partir de \$500.000, el cliente, podrá reclamar un obsequio. Los clientes que presenten volante de publicidad o brochure de la empresa, se realizará un descuento del 5% sobre el total del pedido.

-Encuestas. Con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los productos de la empresa, se elaboró una encuesta que se logró realizar a 13 clientes de la Microempresa Arismendi Sport. De los cuales el 62% fueron mujeres y el 38% fueron Hombres.

Se realizaron las encuestas y dieron como resultado lo siguiente:

- Los productos son de muy buena calidad, hay plena satisfacción. El 100% de los clientes, está muy satisfecho con la calidad de los productos y felicitaron a la microempresaria. (Ver Gráfica 1).
- El precio de los productos es muy favorable. El 100% de los clientes comentaron que los precios son muy económicos y que más barato no encuentran en otra parte. (Ver Gráfica 2).
- El diseño de los productos es excelente y gusta a los clientes. El 100% de los clientes felicitaron a la empresaria por sus buenos diseños. (Ver Gráfica 3).
- La atención a los clientes es muy buena. El 100% de los clientes comentó que la atención que se les brinda es muy buena por parte de todo el personal de la microempresa. (Ver Gráfica 4).
- La presentación del personal es la adecuada para el 92% de los encuestados, pero para el 8%, no es la adecuada y se sugirió que tuvieran uniforme. Motivo por el cual para el segundo semestre del año, se propone para uniforme una blusa gris, bordada con el logo de la empresa, un jean azul y una batola azul oscuro. La confeccionarán los mismos miembros de la microempresa. (Ver Gráfica 5).

-Distribución.

- El canal de distribución está dirigido al consumidor final.
- Se concientizó a la empresaria de la importancia de enviar estas muestras a PCS, ya que es un gran distribuidor. En el segundo semestre del año, enviará muestras de pijamas y de ropa para mascotas.
- Se creó la nueva línea de Ropa Para Mascotas. Se realizaron muestras y se contactó con un cliente, en la Universidad del Valle, Director del Grupo ALAYA, quien dará a conocer el producto en eventos para mascotas, será un posible distribuidor.

-Promoción.

- No se realiza actualmente promociones, se sugirió a la empresaria que en el segundo semestre del año, en pedidos, a partir de \$500.000, el cliente, podrá reclamar un obsequio. Los clientes que presenten volante de publicidad o brochure de la empresa, se realizará un descuento del 5% sobre el total del pedido. Por ahora, la empresaria no le interesa colocar aviso, ya que le tocaría pagar impuesto por el aviso.
- Se concientizó a la empresaria de la importancia de realizar un evento para fortalecer lazos con la comunidad, un compartir en donde se muestre los productos de la empresa.
- Realizar un sábado de quincena, en la tarde, un compartir... "Arismendi Sport, les invita a un compartir con el fin de que conozcan la empresa y los productos de la empresa". Se les brinda un vaso de champús con dos empanadas, se contrata un animador, se realizan rifas, concursos y de se ofrece los servicios de la empresa a la comunidad y de esta manera se fortalecen los lazos con la comunidad.
- Se propuso también tener un protocolo de ventas personales, que diga lo siguiente: *"Buenos días: Bienvenido a Arismendi Sport, mi nombre es..., en que puedo servirle. Los productos de nuestra empresa son únicos, elaborados con los mejores materiales y con el mayor cuidado. Es un producto a muy buen precio, el mejor precio del sector. Llévelo, no se arrepentirá. Si hay alguna prenda defectuosa. No se preocupe. Se la cambiamos. Gracias por elegirnos, esperamos verlo pronto"*.

-Competencia. Se investigó la competencia de Arismendi Sport, entre los más fuertes competidores se encuentran Taller Azuquita, Taller Diamante, Taller Carmen. Se relaciona a continuación el cuadro con la información del análisis que se le realizó a la competencia. De la investigación a la competencia se dedujo lo siguiente:

- Arismendi Sport, cuenta con precios muy favorables. La competencia tiene precios altos, porque maquilan a marcas reconocidas.
- La calidad del producto es buena en ambas partes.
- El taller de azuquita es la competencia más fuerte. Tienen maquila para exportación. La calidad es buena, es un taller grande con aproximadamente quince operarias. El Taller del Diamante, la calidad del producto es muy regular, la tela se motea. El taller de Carmen el precio de venta de los productos es regular, ya que la gente se queja de que los precios son muy altos.
- Taller Azuquita: El promedio de venta por prenda es \$6.000. Paga el día de una operaria a \$ 30.000. Los precios son diferentes a la empresa Arismendi Sport, la cual cobra \$ \$3.500 por prenda, ya que Taller Azuquita, tiene una maquila para una marca muy reconocida en Cali como es: Azúcar y Azuquita, En cambio Arismendi Sport es una microempresa, que los clientes actuales que tiene, no pagan lo que azuquita paga. Así que debe conservar los precios que tiene.

3.1.1.5Área Legal, Laboral y Tributaria

Cuadro7.Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria Arismendi Sport

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa se formalizó en Mayo de 2.012	La empresa no cuenta con certificado de Seguridad de Bomberos.
	No realiza aportes de las obligaciones laborales de sus empleados (seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales).

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Área Legal

- Matrícula Mercantil: No tenía matrícula mercantil, pero la empresaria, participó de la Ruta para formalización de microempresas dictada por la Cámara de Comercio de Cali. Se graduó el 31 de mayo/2012. Actualmente, la microempresa Arismendi Sport ya tiene Matrícula Mercantil.
- La microempresa Arismendi Sport, se formalizó.
- Certificado de Seguridad de Bomberos: No tiene certificado de seguridad de bomberos.
- Paz y Salvo de SAYCO ACIMPRO: No utiliza música en el negocio.
- Patente de Sanidad: No tiene.

-Área laboral

- Seguridad Social: El pago a sus empleados es a destajo. No paga seguridad social a sus empleados.
- Prestaciones Sociales: No paga prestaciones sociales
- Aportes Parafiscales: No paga aportes parafiscales.

Se concientizó a la empresaria de la importancia de que sus empleados tengan seguridad social. El próximo año espera pagar a sus empleados seguridad social.

-Área Tributaria

- La empresa Se inscribió ante cámara y comercio en Mayo 2012.
- Tiene Rut.
- Como es régimen simplificado, no está obligada a facturar y no está obligado a declarar impuesto de Renta y Patrimonio, debido a que no supera los topes mínimos.

3.1.1.6 ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro8. Fortalezas y Debilidades Área Administrativa Arismendi Sport

FORTALEZAS	DEBILIDADES
En el área de producción el personal tiene claro lo que debe realizar y están muy bien capacitados	Tiene misión, pero no la tiene clara.
Los perfiles del personal están definidos.	Tiene visión, pero no la tiene clara.
	No existe organigrama en la empresa.
	La empresaria tiene conflictos con personal de la empresa (Manejo de personal). Ocasionando traumatismos en la productividad, en la salud de la gerente y en su estado emocional, se encontró a la empresaria en un alto grado de depresión.
	No hay manual de funciones.
	No se tienen documentos de los empleados.
	No posee capacitación en el área gerencial, ni en manejo de personal.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Planeación. La microempresariaa pesar que no tiene el proceso de planeación por escrito, lo realiza a diario en el negocio, al elaborar la lista de materia prima que se necesita para despachar los pedidos, solicitar material con proveedores, concretar tiempos de entregas. Se concientizó a la empresaria que debe tener un cronograma de actividades y manejar prioridades.

En cuanto al personal es importante contar con el manual de funciones, para que cada empleado tenga claras sus funciones y en el momento de contratar nuevo personal, se tenga en cuenta el perfil del cargo según instrucciones del manual de funciones.

- **Misión.**A pesar de que se contaba con la misión de la empresa no tenía conciencia de ella, así que se concientizó a la empresaria de la importancia de la misión y de sus directrices.

“Arismendi Sport es una empresa dedicada a la confección de ropa deportiva, utilizando materia prima de calidad con una combinación flexible y eficiente, capaz de cumplir las expectativas y necesidades del cliente. Precio, calidad y servicio a tiempo garantiza nuestra permanencia en el mercado”.

- **Visión.** Se concientizó de la importancia de trabajar hacia un norte específico con la visión de la empresa.

“Arismendi Sport quiere ser reconocida a nivel regional, con nuestro propio catálogo de diseños de ropa escolar y deportiva, consolidándonos con ventajas competitivas en precio, calidad y servicio.”

- **Estrategias:** Se realizó la Matriz DOFAy se determinaron las estrategias, junto con la empresaria.
- **Objetivos:** Se plantearon los objetivos que tiene la microempresaria a corto, mediano y largo plazo. Se relacionan a continuación los objetivos.

Objetivos a Corto plazo:

- Realizar capacitación en Bancoldex en Desarrollo Gerencial.
- Impulsar la nueva línea de ropa para Mascotas.
- Realizar publicidad a través de las tarjetas de presentación.
- Implementar uniformes para la microempresaria y sus empleados.
- Elaborar el nuevo empaque ecológico, para entregar productos.
- Enviar muestras de productos a Promotora de Comercio Social en Medellín.

Objetivos a Mediano Plazo:

- Ubicar el área de estampado en el tercer piso.
- Cotizar la máquina termofijadora y la tiqueteadora.
- Tener un contador en la Microempresa.
- Pagar seguridad social a sus empleados.

Objetivos a Largo Plazo:

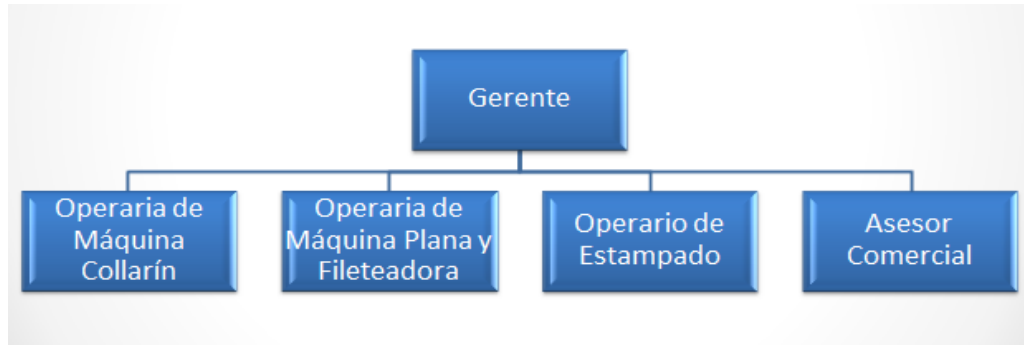
- Tener su propio local de Ropa Deportiva.
- Exportar Productos que se elaboran en la empresa.

Organización. En el área financiera, no había organización, pero a partir de la asesoría, la microempresaria comenzó guardando las facturas, organizándolas y se concientizó que debe continuar registrando los movimientos, en el sistema de cuentas que se implementó en la empresa y se le grabó en el computador. Donde registre las entradas y las salidas de forma diaria y organizada en cada cuenta.

- **Espacio (Distribución del local):** El local está en buenas condiciones, ventilado, iluminado y limpio. Es seguro, tiene rejas y está organizado. Está ubicado en un segundo piso, sobre una calle vehicular. El local del negocio se encuentra junto con la vivienda familiar. El espacio es adecuado, bien distribuida la planta.
- **División de funciones:** En el área de producción el personal tiene claro lo que debe realizar, las funciones están bien distribuidas entre el personal y están muy bien capacitados.
- **Funciones:** Se elaboró el manual de funciones y se asumieron nuevos roles. (Ver Anexo BX).
- **Perfiles:** Se revisaron los perfiles y se asignaron nuevos roles.

- Carpeta de empleados: Se organizaron los documentos de los empleados.
- Ejecución del Presupuesto: La empresa no maneja presupuesto, se ejecutan las actividades de acuerdo a las necesidades de la empresa, se vive al día a día.
- Organigrama: Se realizó organigrama en la empresa.

Gráfica 6. Organigrama Microempresa Arismendi Sport



Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Dirección

- Liderazgo: La empresaria Marlene Torres es la gerente de la empresa, la cual es una mujer fuerte, tiene un liderazgo autocrático, lo que ha generado conflictos (Manejo de personal). Ocasionalmente traumatismos en la productividad, en la salud de la gerente y en su estado emocional, se encontró a la empresaria en un alto grado de depresión. Durante la asesoría, se apoyó a la empresaria en su área moral, motivándola, brindándole consejos en cuanto al manejo de personal, a lo cual la empresaria respondió favorablemente.
- Relación laboral: La empresaria, recibió apoyo psicológico por parte de la asesora y se realizó visita con Trabajadora Social a la empresa. Se generaron compromisos por parte del personal y de la empresaria. El ambiente laboral, el estado emocional y la salud de la empresaria mejoraron notablemente.
- Capacitación: Se realizó capacitación sobre manejo de personal por parte de la Asesora y se gestionó un Diplomado en Desarrollo Gerencial en Bancoldex, para la microempresaria.
- Motivación: Al personal se le motiva brindándole un buen sueldo, con un horario flexible.
- Comunicación: la gerente es una mujer clara en sus instrucciones.

-Control (Correctivo o Preventivo)

Los controles que se realizan en el área de producción son preventivos, porque mensualmente a las máquinas se les realiza mantenimiento. Se controla la calidad de los productos y la prenda final.

En el área de costos, contable y financiera no se realizan controles, por este motivo es importante que la microempresaria realice los registros contables diariamente para que tenga mayor control sobre sus cuentas y su dinero.

- Seguridad Industrial: No se tiene un plan de seguridad industrial y no se practica ninguna medida preventiva.
- Compras de Mercancías: No maneja política de compras, lo que se acaba, se compra en el momento, se sugirió a la empresaria que cada vez que le lleguen pedidos organice de manera adecuada sus compras, para que no se le aumenten los costos fijos.
- Manejo de inventarios: Maneja poco inventario, ya que brinda servicios de maquila.
- Calidad del producto: No se realiza ninguna prueba técnica, la gerente revisa el producto y ella brinda el visto bueno.
- Condiciones ambientales: se manejan los desechos de una manera adecuada, cada máquina tiene una bolsa donde caen los desperdicios. Estos desperdicios son organizados y regalados a un vecino, el cual los utiliza para rellenar colchones.

3.1.1.7 Área de producción

Cuadro9. Fortalezas y Debilidades Área de Producción Arismendi Sport

FORTALEZAS	DEBILIDADES
En el área de producción el personal tiene claro lo que debe realizar y están muy bien capacitados.	No hay diagrama de flujo de procesos.
El proceso de producción está bien definido. La distribución de la planta es acorde a los procesos. Se realiza control de calidad en los procesos e inspección final en las prendas	No tiene órdenes de producción.
Se poseen equipos adecuados como diferentes máquinas de coser, plana, collarín, Fileteadora con puntada de refuerzo, con puntada sencilla y con puntada de seguridad.	Revisar estado de máquinas.
El local está en buenas condiciones, ventilado, iluminado y limpio. Es seguro, tiene rejas y está organizado por secciones. Está ubicado sobre una calle vehicular.	No hay incentivos de producción.
El espacio es adecuado, bien distribuida la planta. Tiene un espacio para los materiales.	La mesa de corte es utilizada para estampado.
Maneja muy bien los desechos de cada máquina, utiliza bolsa para desechos los cuales son regalados a un reciclador que lo utiliza para rellenar colchones.	El negocio se encuentra junto con la vivienda familiar.
	No cuenta con un control de inventarios

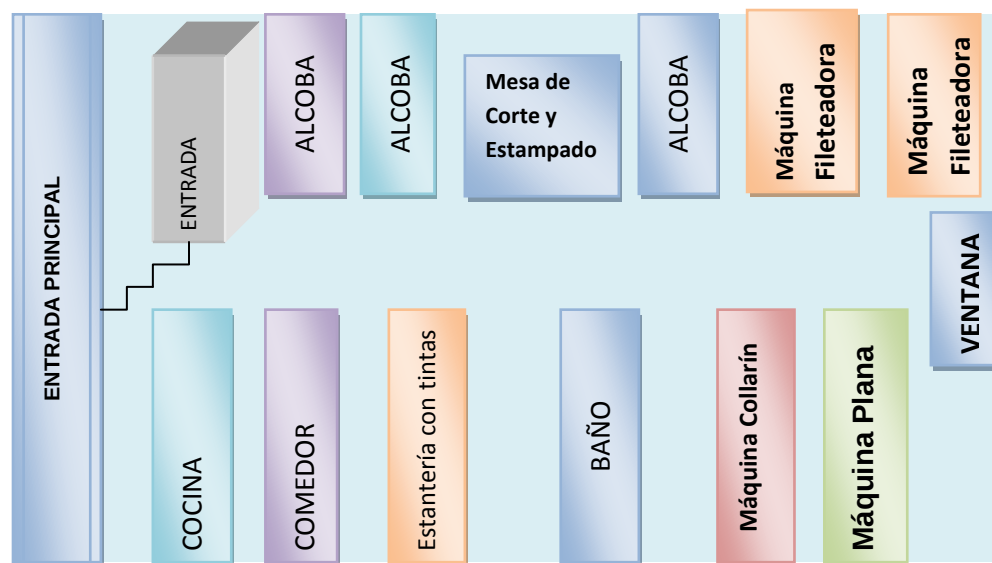
Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Local. El local está en buenas condiciones, paredes limpias, piso en buenas condiciones. Se ubica en un segundo piso. No tiene separado la vivienda familiar del negocio. Tiene buena ubicación, sobre la avenida Simón Bolívar. Es un local seguro, tiene rejas. Por el momento, la empresaria no ve la posibilidad de separar el negocio de la vivienda familiar.

-Distribución de la planta. Tiene un espacio para los materiales. Hay diferencia en la parte de producción. Maneja muy bien los desechos de cada máquina, utiliza bolsa para desechos los cuales son regalados a un reciclador que lo utiliza para rellenar colchones.

Para el próximo año, se ubicará el área de estampado en el tercer piso, con el fin de que haya más espacio en la casa.

Gráfica 7. Distribución de Planta Arismendi Sport



Fuente: Vélez, Yamila Andrea – Marzo 29 de 2012

-Materias primas. Las materias primas en la microempresa, se manejan de manera adecuada se guardan en tarros y de manera organizada.

- En el segundo semestre ubicará vitrina para muestrario, hilos e hilazas.
- Se concientizó a la empresaria de la importancia de implementar control de inventarios.

-Proceso. Se realizó diagrama de flujo del proceso de producción en general, El proceso de producción de la sudadera se puede observar en el Anexo AY. A continuación se presenta el proceso de producción en general.

Gráfica 8. Proceso de producción Microempresa Arismendi Sport – Fabricación uniformes en general



Fuente: Vélez, Yamila Andrea – 31 de mayo de 2012

-Organización. Hay organización, Tiene estanterías y tarros para guardar la materia prima. Las herramientas están ordenadas. Los desechos los maneja adecuadamente.

-Tecnología. La maquinaria es adecuada, se encuentra en muy buen estado y bien ubicada según el proceso. A Mediano plazo, espera conseguir una máquina resortadora y una tiqueteadora y termofijadora (para el área de Estampado).

-Personal de Producción.

- Se observó al personal de producción en acción y son excelentes, amables, capacitados y rápidos.
- Se concientizó a la empresaria de la importancia de las órdenes de producción y elaborará órdenes de producción, con el apoyo de la operaria de Collarín.
- Para pedidos grandes, por ejemplo: Golazo, se entregó bonificación especial a los empleados.

-Proveedores. Compra al contado. Le despachan a domicilio.

3.1.1.8 MATRIZ DOFA

ANÁLISIS INTERNO			
Matriz DOFA Empresa: Arismendi Sport	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)
	F1. El personal está muy bien capacitado en confección, tienen buen conocimiento técnico. F2. Tiene bien distribuida la planta y cuenta con Buena maquinaria y Equipo. F3. La Microempresa se legalizó durante la asesoría. F4. Productos de buena calidad y buen diseño. F5. Posee Computador y tiene Internet.		D1. No posee conocimientos gerenciales (Dirección), ni manejo de personal. Situación que ha generado conflictos con el personal. D2. No realiza mercadeo. D3. Se observó la microempresaria desmotivada. D4. El empresario no actualiza la información de costos, por lo tanto no conoce sus costos fijos, ni costos variables, ni lleva registros de contabilidad. D5. No tiene tarjetas de presentación de la microempresa, ni las prendas tienen etiquetas.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (DO)
	O1. Bancoldex, ofrece Diplomados gratuitos, en Desarrollo Gerencial. O2. Apoyo en Cursos de Mercadeo, Sistemas, Calidad, entre otros, por parte del Grupo ALAYA de la Universidad del Valle. O3. En una visita a PCS – Promotora de Comercio Social, en Medellín, el cual es un gran distribuidor en las grandes superficies, de productos provenientes de microempresas colombianas. La Sra. Marlene Torres se comprometió en enviar muestras de sus productos. O4. Mercado en crecimiento en la línea de Ropa para mascotas. O5. Apoyo psicológico, Apoyo con Trabajadores Sociales y Asesoría empresarial en Fundación Carvajal. O6. La Fundación Carvajal ofrece asesorías empresariales en convenio con las Universidades de Santiago de Cali.		1. Realizar el Diplomado de Desarrollo Gerencial en Bancoldex, con el fin de adquirir habilidades gerenciales y de manejo de personal. (O1, D1). 2. Realizar Brochure Corporativo, para realizar mercadeo ofreciendo los nuevos productos de la empresa, como la línea de Ropa para mascotas. (O4, D2). 3. Apoyarse en el servicio psicológico y con trabajadora social de Fundación Carvajal para mejorar relación con el personal y llevar una vida física y mentalmente saludable. (O5, D3). 4. Aprovechar la asesoría empresarial brindada por Fundación Carvajal y actualizar información de costos y contable de manera definitiva. (O6, D4). 5. Imprimir tarjetas de presentación y etiquetas para las prendas, por medio de la Fundación Carvajal. (O6, D5).

	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
	A1. Saturación del mercado en confección de uniformes. A2. Precios muy baratos en el Sector de Confección - en maquila.	1. Invertir en I&D de marcas y productos con el fin de crear su marca propia e incursionar en un nuevo mercado, como la línea de Ropa para mascotas. (A1, F4). 2. Producir en economía de escala, pedidos grandes a bajos precios. (A2, F2).	1. Todos los miembros de la microempresa, deben realizar labores de mercadeo. (A1, D2). 2. Aprovechar la Alianza estratégica que se creó con PCS – Promotora de Comercio Social en Medellín, para aumentar sus ventas con clientes potenciales. (A1, D2).

3.1.2. Diagnóstico Microempresa Industrias Jhony

3.1.2.1 Datos generales

- Nombre de la empresa: Industrias Jhony
- Nombres del empresario: Blanca Oliva López
- Descripción de la actividad: Fabricación de toda clase de uniformes.
- Sector económico al que pertenece: Industria – Confecciones
- Antigüedad del negocio (Fecha de constitución de la empresa): 31- mayo- 1999
- Ubicación de la empresa: Cra. 33C No. 31^a – 46 San Carlos
- Teléfono: 372-68-28 / Celular: 313-79224146
- Correo electrónico: indujhony@hotmail.com
- Empleos:
 - No. De empleados: 7
 - Calidad del empleo: Es Aceptable. Posee flexibilidad en el horario, son personas capacitadas en su oficio, no hay rotación de personal, pero existe la polifuncionalidad (La gerente de la empresa es también operaria y vendedora, el administrador es también el auxiliar de costos).
 - Seguridad social: No poseen seguridad social. Cada empleado tiene Sisbén.
 - Tipo de contrato: a destajo y verbal.
- Breve resumen de la historia de la empresa:
La empresa inició hace 30 años, con la Sra. Blanca oliva López actual Representante Legal de la empresa. Inició cocinando ropa en su casa, los vecinos le empezaron a llevar trabajos de costura y Poco a poco, fue adquiriendo Máquinas de costura e involucró a todos sus hijos en el negocio. La meta es expansión del negocio y separar la vivienda familiar de la empresa.
- Perfil del empresario:
 - Características personales:
 - Edad: 57 años

- Estado civil: Casada.
- No. de hijos: 5
- Estudios realizados: Cursos de confección, servicio al cliente.
- Características particulares: Emprendedora, Orientado al cliente, amable, trabajadora, Respeta a Dios y lo más importante es la unión en la familia.

3.1.2.2 Área de costos

Cuadro 10. Fortalezas y Debilidades Área de Costos Microempresa Industrias Jhony

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tiene asignado su salario mensual.	Los costos fijos están desactualizados. Los costos fijos son muy altos.
Registra sus ventas en un libro en Excel.	Los costos variables están desactualizados y no conoce todos sus costos variables.
	No tiene claro su margen de contribución.
	No conoce su punto de equilibrio.
	No conoce con claridad su utilidad.
	No se realiza inventario desde el año pasado.
	No se tiene un listado de proveedores, con precios y materia prima.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Ventas Mensuales. Lleva un registro de ventas en un libro de Excel. No tenía política de ventas. Las ventas a crédito se realizaban sin control, sin un plazo fijo de cancelación, sin un pedido mínimo de prendas. Durante la asesoría, se logró implementar política de ventas y se envió circular a todos los clientes, donde se especificó mínimo de pedidos (Una docena), tipo de pago (Cuando se cancele el 50% del pedido, se inicia la confección del pedido).

Se cuenta con un promedio de ventas al año, con un estimado de acuerdo con las épocas del año. Sus ventas promedio mensuales son: \$ 8.500.000. Se debe tener en cuenta que las ventas altas en las microempresas de confección son en temporada alta o escolar o con contratos que lleguen inesperados. No se maneja un estándar de ventas mensuales. En un mes las ventas pueden ser muy altas, pero en el siguiente, las ventas pueden disminuir notablemente. (Ver Anexo BA).

Se enseñó el Sistema de Cuentas y se registraron las ventas del mes.

Ventas en Mayo \$4.449.500

-Costos fijos y Gastos de Administración. Se identificaron todos los costos fijos y los gastos de administración de la empresa, los cuales son muy altos, en el período se

lograron disminuir algunos (gastos de propaganda, Salarios). El total de los gastos de administración pesan el 85,2 % lo cual es altísimo. Los sueldos de administración son los que más pesan de los gastos de administración, el 42,7%. El sueldo de la microempresaria equivale al 10,7%. (Ver Anexo AA).

En el mes de Mayo, Los costos fijos disminuyeron en un **22,7%**, debido a que se controlaron todos los gastos administrativos.

Costos fijos y Gastos de Administración en Abril:\$2.811.966

Costos fijos y Gastos de Administración en Mayo:\$2.174.950



-Costos Variables. Se identificaron todos los costos variables y corresponde a un 74,7%, valor alto debido a que es una empresa de confección. Se encontró que dos de los productos que más rotan como son el Camibuso y el pantalón estaban generando pérdida (Ver Anexo L, M). Esta situación se estaba generando porque en el Pantalón, la gabardina no estaba costeadada, situación que se detectó en el estudio de costos, se procedió a costearla y a cambiar precio de venta. En el Camibuso, el precio de venta no alcanzaba a cubrir los costos, se procedió a revisar y se incrementó precio de venta. Se acordó entonces, incrementar precio de venta, de los dos productos y se envió circular a los clientes. El producto con mayor utilidad es el Overol (Ver Anexo N), seguidamente de la chaqueta (Ver Anexo O).

Camibuso:

Mayo:Pérdida: - \$ 3.309

Junio:Utilidad: \$ 3.533



Pantalón:

Abril:Pérdida: - \$ 4.538

Mayo:Utilidad: \$ 1.712



En el mes de mayo, se controlaron los costos variables, ya que daba un porcentaje muy alto 74,7%. Se realizó un estudio de proveedores y se escogieron los mejores, que brindan mejores precios, calidad y diseño. Se lograron disminuir los costos variables a 57,20%. Se disminuyeron los costos variables en un 23%. (Ver Anexo X).

-Inventario. Se realizó inventario de materia prima(Ver Anexo P, R) y el inventario de producto terminado (Ver Anexo Q, S), inventario de producto en proceso no tenían. Se

logró en mayo 2012, mover saldos de telas del inventario. Disminuyó el inventario de Materia prima en **un 25,6%**

Inventario Materia Prima en Abril:\$ 3.032.566

Inventario Materia Prima en Mayo:\$ 2.257.547



Se realizó inventario de activos fijos de la microempresa Industrias Jhony, no se adquirió ninguna máquina en el transcurso de la asesoría. Así que el inventario inicial de Activos fijos, es igual al inventario final de Activos fijos, que corresponde a \$ 31.250.002 (Ver Anexo T).

-Proveedores.Se realizó visita a proveedores de materia prima e insumos, se averiguaron precios, tipos de materia prima, muestras.

Se escogieron los mejores proveedores y se realizó un listado con los nombres de proveedores, materia prima, precios y descuentos al por mayor. Entre ellos, Bellatela y Telares Medellín.

-Punto de equilibrio.Se identificó el punto de equilibrio con base al estudio de costos y como mínimo de ventas, la microempresaria debe vender diario \$ 325.571 y mensualmente, \$ 9.767.120 sin deuda; pero como la microempresaria tiene varias deudas entonces el nuevo punto de equilibrio, corresponde a \$10.858.175 mensual, para cubrir costos fijos, gastos de administración y la deuda con Fundación Carvajal que debe cancelar mensualmente, (\$160.866). (Ver Anexo BA).

Se identificó que la empresa está vendiendo por debajo del punto de equilibrio. Se sugiere a la microempresaria que deben realizar labores de mercadeo de una manera agresiva, aprovechar la temporada alta y escolar, para incrementar nivel de ventas y controlar fuertemente los costos fijos y Gastos Administrativos.

-Margen de contribución.Se identificó el margen de contribución.Y el margen de contribución corresponde a un 25,3%, valor que es bajo, pero se debe tener en cuenta que es una empresa de confección. El Overol es el producto con mayor margen de contribución en pesos (\$23.928 por prenda). (Ver Anexo U).

-Salario del empresario y empleados administrativos. Se revisó salarios del personal y se concluyó que la empresa en la situación en que se encuentra no alcanza a cubrir el monto total de salarios. Debido a la crisis en que se encuentra la empresa y como la empresa es familiar, se decidió en común acuerdo con todos, excepto el operario a quien se le paga a destajo, Rebajar salarios, siendo solidarios con la empresa. Se logró disminuir salarios en **un 40%**.(Ver Anexo W).

Salarios empresario y personal administrativos Abril: \$1.500.000

Salarios empresario y personal administrativos Mayo: \$1.067.250



-Utilidad. Al realizar el estudio de costos se encontró que la empresa está generando pérdida. Se realizó un estudio comparativo con meses anteriores Marzo (Ver Anexo Y) y Abril (y la empresa viene generando pérdida desde el año pasado. Pero no se había identificado. En mayo por primera vez en meses, generó utilidad. (Ver Anexo X).

Utilidad en Abril: <- \$ 364.805>

Utilidad en Mayo: \$28.516



En el mes de mayo, se controlaron los costos variables, ya que daba un porcentaje muy alto 74,7%. Se realizó un estudio de proveedores y se escogieron los mejores, que brindan mejores precios, calidad y diseño. Se lograron disminuir los costos variables a 57,20%. Se disminuyeron los costos variables en un 23%. También se lograron controlar los gastos administrativos. (Ver Anexo AA).

-Estudio del estado real de la empresa. Se realizó un estudio especial del estado actual de la empresa en el tema de costos, gastos, ingresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar en Abril 30 2012, debido a la gravedad en que se encontraba la empresa.

A petición de la Fundación Carvajal Sede El Vallado, se realizó un estudio profundo del estado real de la empresa en el área de costos y contabilidad en Abril 30 de 2012 (Ver Anexo BQ).

3.1.2.3 Área Contable y Financiera

Cuadro11. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera Industrias Jhony

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los registros se realizan en el computador semanalmente en hoja de Excel.	Se realizan algunos estados financieros, pero no saben interpretarlos, ni se incluyen todos los registros.
Diariamente se registran salidas y entradas en el libro fiscal.	Lleva un libro de entradas y salidas en Excel. Pero no se digitan todas las salidas. Hay desorden en la información. Necesita reforzar conocimiento contable.
Pertenece al régimen simplificado.	No hay información actualizada para calcular las razones o indicadores financieros.
Tiene computador e internet.	No tiene claro cuánto le deben los clientes (cuentas por cobrar). No llevan cuentas por cobrar.
	No tiene claro cuánto debe la empresa en total (cuentas por pagar).
	No conocen el estado actual real de la empresa.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Área contable

La microempresa Industrias Jhony, cuenta con una herramienta en Excel, en la cual digita entradas y salidas.

Registros contables

Pertenece al régimen simplificado. Lleva un libro de entradas y salidas en Excel. Cuando se inició la asesoría y se realizó el estudio de costos y la parte contable y financiera se encontró que el libro en Excel en donde se registraban los movimientos, no se llenaba de la manera correcta, no se digitaban todas las salidas, ni se sabía interpretar correctamente, los resultados que generaba eran incorrectos. Se procedió entonces a enseñar conceptos contables y se implementó el sistema de cuentas en el computador. Se logró que se guardaran y organizaran todas las facturas y los recibos, para tener información oportuna y veraz para realizar los estados financieros en el período Mayo de 2012, lo cual se logró con muy buenos resultados.

-Cuentas por Cobrar. Se logró identificar todas las cuentas por cobrar de clientes. Generó un valor alto. Se creó una política de cartera. Se envió circular a todos los clientes. El administrador inició con el cobro semanal. Y Disminuyeron las cuentas por cobrar a clientes en un **49.5%**

Cuentas por cobrar Abril: \$ 2.685.450

Cuentas por cobrar Mayo: \$ 1.356.400



-Cuentas por pagar. Se logró identificar todas las cuentas por pagar en total. Lo que generó un valor muy alto. Se decide no renovar suscripciones en Telmex.

-Sistemas. Se solicitó a Fundación Carvajal programar un curso de sistemas en el cual la empresaria tiene interés en participar. Se solicitó al Grupo ALAYA de la Universidad del Valle, que reforzará estos cursos y se logró convenio con el Grupo ALAYA.

Estados financieros

Se lograron realizar todos los estados financieros. Balance Inicial, Estado Ganancias y Pérdidas y Balance General Final. Se enseñó la interpretación de los estados financieros.

Se realizó estudio especial sobre estado actual de la empresa, se elaboraron estados financieros de meses anteriores y la conclusión a la que se llegó es que la situación de la empresa es grave. Está en crisis y genera pérdida. Entonces se tomaron medidas pertinentes tales como, Disminuir gastos, se recuperó cartera, hubo control en costos variables. Y en tres meses de una pérdida de -9,4% (marzo), pasó a -4% (Abril), y en mayo registró una utilidad del 0,6%, lo que muestra que la empresa se puede recuperar y se está recuperando.

Balance General Inicial

Se obtuvo entonces, la información requerida para elaborar el balance inicial, el cual se realizó el 7 de mayo de 2012. Se relaciona a continuación.

Tabla 8. Balance General Inicial Microempresa Industrias Jhony

			BALANCE GENERAL INICIAL		
NOMBRE DE LA EMPRESA			FECHA:		
INDUSTRIAS JHONY			29-abr-12		
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 600	0%	SOBREGIROS BANCARIOS	\$ 0	0%
BANCOS	\$ 55.322	1%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 1.599.200	28%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 2.685.450	47%	PROVEEDORES	\$ 2.140.250	37%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 0	0%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 728.161	13%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 1.901.609	33%
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO	\$ 0	0%	PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0	0%
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	\$ 2.304.405	40%	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 115.000	2%
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 0				
OTRAS INVERSIONES (cadena)	\$ 0	0%			0%
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 5.773.938	16%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 5.756.059	100%
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 20.250.000	65%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	
DEPRECIACION	\$ 168.750	1%	CUENTAS POR PAGAR	\$ 0	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 20.081.250	65%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 0	0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.430.002	24%			
DEPRECIACION	\$ 61.917	0%			
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.368.085	24%	TOTAL PASIVOS	\$ 5.756.059	16%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.570.000	5%			
DEPRECIACION	\$ 43.611	0%			
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.526.389	5%			
VEHICULO	\$ 2.000.000	6%			
DEPRECIACION	\$ 33.333	0%			
VALOR NETO VEHICULOS	\$ 1.966.667	6%	PATRIMONIO		
CONSTRUCCIONES	\$ 0	0%	CAPITAL	\$ 200.000	1%
DEPRECIACION		0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 30.760.270	99%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ 0	0%	UTILIDADES DEL PERIODO		0%
TERRENOS	\$ 0	0%			
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 30.942.391	84%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.960.270	84%
OTROS ACTIVOS					
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 0				
OTROS ACTIVOS	\$ 0				
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 0	0%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 36.716.329	100%
TOTAL ACTIVOS	\$ 36.716.329	100%			

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Activos corrientes. No Tiene efectivo disponible. Las cuentas por cobrar de clientes pesan el 47% de los activos corrientes. Están realizando abonos. El Inventario de producto terminado pesa el 40% de los activos corrientes, se debe rotar. El Inventario de materia prima, pesa 13% de los activos corrientes poseen poco stock. Los activos corrientes pesan el 16% del total de activos.

Activos fijos. Todos los activos fijos, están siendo bien utilizados. La maquinaria y equipo pesa el 65% de los activos fijos. Y Todos los activos fijos pesan el 84% del total de activos. Es entendible, ya que el negocio es de confecciones. Es Industrial.

Pasivos corrientes. La obligacion bancaria la tiene con el Banco Caja Social y pesa el 28% del total de pasivos corriente, la cancela mensualmente. Fue una deuda para compra de maquinaria. Las deudas con los proveedores que son los que suministran la tela pesa el 37%, la paga mensualmente. Se sugiere comprar de contado a partir del próximo mes. La deuda con Telmex, no fué acertada, Las ventas no se han incrementado por este tipo de publicidad, se sugiere no renovar contrato con Telmex y erradicar esta deuda. El total de pasivos corrientes pesa el 16%.

Patrimonio. El capital lo consiguió de trabajos que realizaba en horas libres fuera de la empresa, cuando cocía a los vecinos. Fue difícil empezar, pero poco a poco, con las ventas de las costuras, fue comprando maquinaria. Las dificultades de los familiares, han impedido la capitalización del negocio. La acumulación de sus utilidades no es constante, es por temporadas. Utilidad promedio= utilidades acumuladas (\$32,804,131)/ 204 meses - 17 años = \$ 160,804. La acumulación de las utilidades son por temporadas.

Análisis vertical Balance General Inicial

Activos. Los activos corrientes pesan el 16% del total de activos, pero las CxC, pesan el 47% de los pasivos corriente, por lo cual se sugiere una política de cartera, para que semanalmente, se le cobren a los deudores morosos. Sería positivo, recuperar esta cartera, ya que aumentaría el disponible. No se cuenta con suficiente efectivo disponible. El inventario de producto terminado pesa de los activos el 40%, se sugiere vender y entregar esta mercancía lo antes posible. Los activos Fijos, son los mas pesan, el 84%, es entendible ya que es un fábrica de confección.

Pasivo. Los pasivos corrientes pesan el 16%, pero las obligaciones bancarias pesan 28% del total de los pasivos corrientes y los proveedores pesan cada uno 37%, se sugiere erradicar la deuda de Telmex, ya que no fué acertada.

Patrimonio. El patrimonio pesa el 89%. Está bien, ya que el patrimonio se vé reflejado en las máquinas.

Estado de Ganancias y Pérdidas. Con toda la información de los registros contables, el 8 de junio, se realizó el Estado de Ganancias y Pérdidas. Se relaciona a continuación.

Tabla 9. Estado de Ganancias y Pérdidas Mayo 2012 - Microempresa Industrias Jhony

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS				
EMPRESA	INDUSTRIAS JHONY			
PERIODO DE	30-abr-12	A	31-may-12	
VENTAS				
Ventas al Contado	\$ 4.223.600	89%		
ventas a Crédito	\$ 225.900	5%		
Otros ingresos	\$ 300.000	6%		
TOTAL DE VENTAS			A	\$ 4.749.500
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO				
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 728.161			
Inv. Inicial de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 2.304.405			
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 0			
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B		\$ 3.032.566
Compras de Materia Prima.				
Contado	\$ 969.995			
Crédito	\$ 450.369			
Costos de Fabricación				
Salarios y prestaciones	\$ 349.700	7%		
Costos producción		0%		
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C		\$ 1.770.064
Inv. Final de Materia Prima	\$ 936.547			
Inv. Final de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 1.321.000			
Inv. Final de Mercancías	\$ 0			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D		\$ 2.257.547
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			$B + C - D =$	E \$ 2.545.083
UTILIDAD BRUTA			$A - E = F$	F \$ 2.204.417
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Salarios de Adm.	\$ 1.067.250	49%		
Gastos Administración	\$ 1.107.700	51%		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			G	\$ 2.174.950
UTILIDAD LIQUIDA			$F - G =$	H \$ 29.467
Costo Materia prima utilizada	\$ 1.211.978			
Costo variable en \$	\$ 2.545.083			
Costo variable en %	57,20%			
Margen de contribución en %	42,80%			
Costo variable en los salarios de fabricación	\$ 349.700			
Costos fijos y gastos	\$ 2.174.950			
Dias del periodo	31			



DISMINUYO EL COSTO VARIABLE

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

El Estado de Ganancias y Pérdidas del período Mayo presentó una utilidad de \$29.467, aunque es un valor pequeño, está mostrando que la microempresa se está recuperando poco a poco en comparación con el estudio de costos del período anterior, en donde dio pérdida de (-\$364.805). Este incremento, se generó por el control de los costos fijos y los gastos administrativos.

Utilidad en Abril: <- \$ 364.805>

Utilidad en Mayo: \$28.516



En el mes de mayo, se controlaron los costos variables, ya que daba un porcentaje muy alto 74,7%. Se realizó un estudio de proveedores y se escogieron los mejores, que brindan mejores precios, calidad y diseño. Se lograron disminuir los costos variables a 57,20%. Se disminuyeron los costos variables en un 23%.

Se logró disminuir el inventario de una manera significativa, en comparación con el mes anterior. Se logró en mayo 2012, mover saldos de telas del inventario y mover el inventario de producto terminado. Disminuyó el inventario en **un 25,6%**

Inventario Abril: \$ 3.032.566

Inventario Mayo: \$ 2.257.547



Se debe tener en cuenta, que en las empresas de confecciones, el incremento en las ventas, se genera en temporadas altas o con contratos que llegan inesperados. No se tiene un estándar en las ventas, ya que el movimiento de las ventas en este sector, en verdad, puede ser impredecible. Un mes las ventas pueden ser muy altas y generar una buena utilidad y al siguiente mes, las ventas pueden bajar notoriamente y por supuesto disminuye su utilidad.

Se sugiere entonces, a la microempresaria, realizar labores de mercadeo constante, buscando nuevos clientes, nuevos contratos, fidelizando los clientes fijos, mejorando la calidad de los productos constantemente, mostrando a los clientes nuevos diseños.

Balance General Final

Con todos los registros contables del período y el Estado de Ganancias y Pérdidas, el 31 de mayo de 2012, se elaboró el Balance General Final de Industrias Jhony, el cual se relaciona a continuación.

Tabla 10. Balance General Final Mayo 2012 – Microempresa Industrias Jhony

		BALANCE GENERAL FINAL			
NOMBRE DE LA EMPRESA		INDUSTRIAS JHONY		FECHA:	31-may-12
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 1.292.655	25%	SOBREGROS BANCARIOS	\$ 0	0%
BANCOS	\$ 103.872		OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 2.899.100	44%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 1.356.400	26%	PROVEEDORES	\$ 1.821.405	28%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 200.000	4%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 936.547	18%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 1.898.809	29%
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO	\$ 0	0%	PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0	0%
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	\$ 1.321.000	25%	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0	0%
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$ 0				
OTRAS INVERSIONES (cadena)	\$ 0	0%			0%
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 5.210.474	14%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 6.619.314	100%
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 20.250.000	65%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	
DEPRECIACION	\$ 168.750	1%	CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	\$ 0	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 20.081.250	65%			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.430.002	24%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 0	0%
DEPRECIACION	\$ 61.917	0%			
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.368.085	24%	TOTAL PASIVOS	\$ 6.619.314	18%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.570.000	5%			
DEPRECIACION	\$ 43.611	0%			
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.526.389	5%			
VEHICULO	\$ 2.000.000	6%			
DEPRECIACION	\$ 33.333	0%			
VALOR NETO VEHICULOS	\$ 1.966.667	6%			
CONSTRUCCIONES	\$ 0	0%	PATRIMONIO		
DEPRECIACION		0%	CAPITAL	\$ 200.000	1%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ 0	0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 30.760.270	104%
			UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 29.467	0%
TERRENOS	\$ 0	0%	LA EMPRESA VIENE CON UNA PERDIDA ACUMULADA, DESDE MESES ANTERIORES. SE VIÑO A REFLEJAR A PARTIR DE LA ELABORACION COMPLETA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, EN ABRIL-MAYO DE 2012.		
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 30.942.391	86%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 29.533.551	82%
OTROS ACTIVOS					
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 0				
OTROS ACTIVOS	\$ 0				
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 0	0%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 36.152.865	100%
TOTAL ACTIVOS	\$ 36.152.865	100%			

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Análisis Vertical Balance General Final

Activos. La concentración de recursos en los activos, se tienen en los activos fijos 86%. La maquinaria y equipo es la que más pesa 65% y es entendible, ya que es una empresa industrial de confección. Las cuentas por cobrar a clientes se disminuyeron en comparación con el balance inicial, pesan 26%. Se está realizando la política de cartera, que se sugirió dando muy buenos resultados. El Inventario de materia prima para el período de Mayo, pesó el 18%, el inventario de producto terminado pesó 25% en mayo, disminuyó el inventario de producto terminado en un 25,6%. El peso del efectivo

disponible en caja aumentó pesó 25% ya que la microempresaria realizó un préstamo en la Fundación Mundo Mujer, para cubrir un pedido y se recupero cartera.

Pasivos. El total de pasivos pesa el 18%, aumentaron por una nueva obligación bancaria que adquirió. Del total de pasivos corrientes los que más pesaron las obligaciones bancarias, que pesan 44%, aumentaron ya que adquirió una deuda con Fundación Mujer, para cubrir un pedido grande que le llegó. Se sugiere a la Microempresaria, que cancele esta deuda en temporadas altas de ventas o cuando le llegue un buen contrato.

Patrimonio. El total del patrimonio pesa el 82%, tiene como responder, en caso de alguna situación adversa inesperada. El capital pesa 1% del total del patrimonio y la utilidad representa un 0,6%.

Análisis Horizontal (Balance Inicial y Final)

Se recopiló toda la información financiera de la empresa y se integraron los dos balances de la empresa, el balance inicial y el balance final, para realizar el análisis comparativo entre estos dos balances.

Tabla 11. Balance Comparativo Inicial y Final Microempresa Industrias Jhony

	29-abr-12	31-may-12	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 55.922	\$ 1.396.527	2397,3%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 2.685.450	\$ 1.356.400	-49,5%
INVENTARIOS	\$ 3.032.566	\$ 2.257.547	-25,6%
OTROS	\$ 0	\$ 200.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 5.773.938	\$ 5.210.474	-9,8%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 20.250.000	\$ 20.250.000	0,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.430.002	\$ 7.430.002	0,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.570.000	\$ 1.570.000	0,0%
VEHICULOS	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	0,0%
DEPRECIACIONES	\$ 307.611	\$ 307.611	0,0%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 30.942.391	\$ 30.942.391	0,0%
TOTAL ACTIVOS	\$ 36.716.329	\$ 36.152.865	-1,5%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 1.599.200	\$ 2.899.100	81,3%
PROVEEDORES	\$ 2.140.250	\$ 1.821.405	-14,9%
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 1.901.609	\$ 1.898.809	-0,1%
OTRAS DEUDAS	\$ 115.000	\$ 0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 5.756.059	\$ 6.619.314	15,0%
TOTAL PASIVOS	\$ 5.756.059	\$ 6.619.314	15,0%
CAPITAL	\$ 200.000	\$ 200.000	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 30.760.270	\$ 30.760.270	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 29.467	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.960.270	\$ 29.533.551	-4,6%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 36.716.329	\$ 36.152.865	-1,5%

LA EMPRESA VIENE CON UNA PERDIDA ACUMULADA, DESDE MESES ANTERIORES. SE VIÑO A REFLEJAR A PARTIR DE LA ELABORACION COMPLETA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, EN ABRIL-MAYO DE 2012.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Activos. En el período Mayo de 2012, se observó en los Activos Corriente, un incremento en Caja, del 2397,3%, debido a que se recuperó cartera morosa y se realizó un préstamo con Fundación Mundo Mujer para responder a un pedido grande. Las cuentas por cobrar disminuyeron en un 49,5%, se implementó la política de cartera. El inventario disminuyó en un 25,6%.

Pasivos. En el período Mayo-Junio de 2012, el total de pasivos aumentó en un 15%, debido a que realizó un préstamo a Fundación Mundo Mujer para responder a un buen pedido de prendas. En temporadas altas, se sugiere pagar las deudas que más pueda, para disminuir los pasivos, ya que son muy altos.

Patrimonio. El total del patrimonio tuvo una disminución de -4,6%, situación muy delicada para la microempresa, se sugiere incrementar de manera agresiva las ventas, recuperar cartera morosa, cancelar las deudas que más pueda en temporadas altas y controlar costos fijos y gastos administrativos, porque de lo contrario, la empresa no será sostenible en el tiempo.

Área Financiera

-Razones financieras. Se calculó las razones financieras. Se concientizó de la importancia de conocer el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan los indicadores.

Tabla 12. Razones Financieras (Comparativo) Microempresa Industrias Jhony

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 1,00	\$ 0,79
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,48	\$ 0,45
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	15,7%	18,3%
RAZON DE AUTONOMIA	84,3%	81,7%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-4,3%	0,6%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-1,0%	0,1%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-1,2%	0,1%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		186
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		125
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		21
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		22

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

La liquidez corriente de la empresa, disminuyó, ya que ingresó una nueva deuda.

La prueba de fuego mostró una disminución, pasó de \$0.48 a \$0.45, significa que la empresa tiene menos pesos para responder por las deudas asumidas, sin necesidad de vender los inventarios.

La rentabilidad sobre los activos pasó de -1,0% a 0,1%, o sea que por cada \$100, que hay en el activo, gana \$0,1. Significa que la empresa muestra poca capacidad de generar utilidad a favor de su propietaria, debe incrementar ventas, controlar gastos, no endeudarse y pagar en temporadas altas deudas asumidas.

Las cuentas por cobrar se muestran que se recuperan en 186 días, situación que está mejorando, ya que se implementó política de cartera, en Mayo disminuyeron las cuentas por cobrar en un 49,5%.

Liquidez corriente: \$ 0,79

Nos muestra la disponibilidad del dinero de la empresa a corto plazo, para afrontar sus compromisos también a corto plazo. Nos muestra la disponibilidad de dinero en el futuro cercano. Este indicador entre más alto mejor y se considera bueno a partir de la relación 1: 1

Norma: por cada peso que se debe en el pasivo, se debe tener como mínimo dos veces más (Dos pesos) en el activo para pagar.

Por cada peso que deben en el pasivo, tienen \$0,79 en el activo para pagar. (Es bajo).

Prueba de fuego: \$0,45

Nos muestra la liquidez más inmediata de la empresa. Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios, sino con los activos más líquidos como caja, bancos y cuentas por cobrar para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Norma: Por cada peso que se deba en el pasivo, debo tener un peso en el activo para responder.

Por cada peso que deben en el pasivo, tiene en el activo corriente sin inventarios \$0,45 para responder (No cumple).

Razón de endeudamiento: 18,3%

Nos muestra cuanto de lo que tiene la empresa invertido en sus activos, lo está debiendo.

Norma: No debe superar el 50%.

La razón de endeudamiento es del 18,3% (Está bien, tiene capacidad de endeudamiento).

Con cada \$100 del Activo, se cubre \$18 del pasivo.

Razón de autonomía: 81,7%

Es el que mide el grado de pertenencia que tienen los dueños de la empresa con respecto a sus activos.

La propietaria de la empresa, tiene un grado de pertenencia de la empresa de un 81% con respecto a sus activos, lo cual es muy bueno.

Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, generar las utilidades.

-Rentabilidad sobre ventas: 0,6%

Nos muestra que tanto se genera de utilidades con respecto al valor de lo vendido.

Nos muestra cuanto está ganando o perdiendo la empresa por cada peso vendido. Cuanto representa lo que se gana de lo que vende.

Por cada \$ 100 que se vende, gana \$ 0,6 La empresa mes tras mes, viene recuperándose, el mes pasado, no había rentabilidad, sino pérdida del 4%.

-Rentabilidad sobre activos: 0, 1%

Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

Nos muestra cuanto se gana la microempresa por cada peso invertido en los activos.

Por cada \$100 que tienen en el activo, gana \$ 0.1. La empresa, está recuperándose, el mes pasado fue (Rentabilidad sobre activos del -1%).

-Rentabilidad sobre el patrimonio: 0,1%

Es analizar el rendimiento que tienen los dueños sobre la inversión que tienen sobre la empresa.

Por cada \$ 100 que se tiene en el Patrimonio gana \$ 0,1. La empresa está recuperándose, ya que el mes pasado la rentabilidad sobre el patrimonio dio negativa. Fue de -1,2%

Capital de trabajo:

Del Activo corriente, paga sus pasivos corrientes (corto plazo) y lo que queda es el capital de trabajo. Una parte del capital de trabajo está en Caja, otra en Bancos y otra en CxC.

Capital de trabajo = Activo Cte. – Pasivo Cte.

Capital de trabajo = \$ 5.210.474 – \$ 6.619.314

Capital de trabajo = \$ -1.408.840

No hay capital de trabajo. Ya que el capital de trabajo es negativo y corresponde a una deuda con Fundación Mundo Mujer que se adquirió para comprar materia prima y cumplir con un pedido. Se debe recuperar cartera e incrementar ventas de una manera diligente.

3.1.2.4 Área de mercadeo

Cuadro 12. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Industrias Jhony

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los clientes se consiguen por medio de las tarjetas de publicidad que se reparten. Han incursionado en Internet. Se tiene una base de datos (17 clientes fijos).	Solamente hay un vendedor, quien entrega la mercancía al cliente final. No maneja un distribuidor de los productos y es importante contar con un canal de distribución, para incrementar las ventas.
El cliente recoge el producto en la empresa (No se incurre en costos de transporte de mercancía).	Identificar clientes potenciales fuera de Cali, incursionar en el mercado regional y empresarial.
Los productos son de buena calidad.	No se ha realizado un estudio especial de proveedores, para comparar precios, calidad y diseño en materia prima.
Se tiene catálogo de productos.	El local no tiene aviso. En la comunidad no se realizan actividades promocionales, para dar a conocer la empresa.
	Tiene identificada su competencia pero no se investiga. (Santangel, Almacenes Sí, Almacenes de Ropa para personal Salud)
	No se investiga la competencia.
	En una visita a PCS – Promotora de Comercio Social, en Medellín, la empresaria se comprometió en enviar muestras de productos.
	La Ropa se entrega en bolsas plásticas. No se tiene un empaque especial.
	No hay descuentos por compra al por mayor. No realizan promociones.
	Falta más exhibición de ropa en la entrada.
	No se mide nivel de satisfacción en los clientes.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Clientes. Característica de la clientela: Personas de instituciones educativas, empresas de seguridad que utilizan uniformes. En su mayoría están ubicados en el Barrio San Carlos. Se cuentan con 17 clientes fijos.

- Se invitó a la reunión empresarial en el club de ejecutivos organizado por el Diario Occidente, con el fin de conocer otra posible forma de realizar mercadeo, la necesidad de realizar alianzas estratégicas.
- Se enviaron por internet catálogos de los productos e información de la empresa a Instituciones educativas, colegios técnicos, empresas.
- Los empleados de la empresa, realizarán labores de mercadeo y se programaron visitas a empresas de Acopi-Yumbo.

-Estrategias de mercadeo. Repartir tarjetas de presentación, visitas a clientes potenciales y entregándoles catálogo de productos. Han incursionado en Internet, están inscritos a varias páginas empresariales, donde aparece la dirección de la empresa y su actividad comercial.

-Ventas. Se tiene un promedio de ventas al año. (Ver Anexo BA). Se prepararon a todos los miembros de la empresa. Se logró el compromiso de todos, para que soporten el área de mercadeo. Se repartirán volantes, los cuales se imprimieron en julio, para que repartan a clientes potenciales de la comuna 11 y comuna 14.

-Producto. Los productos se tienen organizados en varias líneas: Uniformes para colegios, Uniformes de seguridad, Uniformes del sector salud, Uniformes para empresas.

- En cada pedido mejoró la calidad de los productos.
- Se concientizó a la empresaria de la importancia de enviar las muestras de los productos que se requiere a Promotora de Comercio Social en Medellín.
- Se realizó un prototipo de empaque de bolsa ecológica en polipropileno de 709 gr, con el logo de la empresa. La empresa elaborará este empaque. (Ver Anexo BB).

-Precio. Los precios de los productos se establecen teniendo en cuenta los precios de compra de los materiales y el porcentaje que desea ganar la microempresaria.

- A partir del Segundo semestre del año, se incrementa el precio de venta del Camibuso (\$20.000) y el pantalón(\$26.000) que estaban generando pérdida.
- También en pedidos de uniformes, a partir de \$500.000, el cliente, podrá reclamar un obsequio o participar en rifas.
- Los clientes que presenten volante de publicidad se les realizarán un descuento del 5% sobre el total del pedido.

-Exhibición. Se colocaron dos maniqués, con uniforme de un plantel educativo, y otro con uniforme empresarial. Se aprovechó la parte delantera del local.

-Encuestas. Con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los productos de la empresa, se elaboró una encuesta que se logró realizar a 13 clientes de la Microempresa Industrias Jhony, en donde el 85% fueron mujeres y el 15% fueron hombres. Se realizaron las encuestas y dieron como resultado lo siguiente:

- Los clientes sugieren mejorar calidad de productos, en cuanto a calidad de tela y cuellos. El 77% de los clientes encuestados, está satisfecho con la calidad de los productos, pero el 23%,no está satisfecho con la calidad. Se propuso revisar calidad de tela de proveedores y escoger el mejor en cuanto a calidad y precio. El mejor proveedor en tela es Bellatela. Se está realizando contacto con telas Lafayette.(Ver Gráfica 10).
- El precio de los productos es acertado.El 92% de los clientes comentaron que los precios son muy económicos, solamente el 8% estuvo en desacuerdo con el precio, comentando que los precios se habían incrementado. El incremento en precios, se debía realizar, ya que existían dos prendas como el Camibuso y el pantalón que estaban generando pérdida. Pero, aun así, al incrementar los precios, el 92% de los clientes, está de acuerdo con los precios. (Ver Gráfica 11).
- En cuanto al diseño de los productos, el 92% de los clientes encuestadosles gusta el diseño de los productos de la empresa, al 8% no están completamente satisfechos, quieren ver un nuevo portafolio en productos. Se sugirió entonces, organizar un nuevo portafolio de productos, mostrando nuevas tendencias en confección, para lo cual se realizará investigación y desarrollo en los productos de la empresa. (Ver Gráfica 12).
- La atención a los clientes es muy buena.El 100% de los clientes encuestados están satisfechos con la atención de los empleados de Industrias Jhony. (Ver Gráfica 13).
- El personal de Industrias Jhony cuenta con uniformes.Diariamente poseen un uniforme diferente. El 92% de los clientes encuestados manifestó que la presentación personal de los empleados es muy apropiada y el 8% no le pareció apropiada la presentación personal. (Ver Gráfica 14).

-Distribución.El canal de distribución está dirigido al consumidor final.

- Se concientizó a la empresaria de la importancia de enviar las muestras a Promotora de Comercio Social, ya que es un gran distribuidor. En el segundo semestre del año, enviará muestras de los productos.

-Promoción.No se realiza actualmente promociones. Se sugirió a la microempresaria que en el Segundo semestre del año, en pedidos de uniformes, a partir de \$500.000, el cliente, podrá reclamar un obsequio o participar en rifas.

- Cada mes, a los clientes fieles que hayan comprado como mínimo \$500.000, participarán en una rifa, ya sea de: un juego de cuchillos, cuadros, pequeños detalles. Fidelizar a los clientes.Los clientes que presenten volante de publicidad se les realizarán un descuento del 5% sobre el total del pedido.
- Fundación Carvajal, se comprometió a colaborar con la mitad del aviso y la empresaria con la otra mitad, en el segundo semestre del año, se elaborará y se ubicará el aviso.

- Se realizará un evento para fortalecer lazos con la comunidad, un compartir en donde se muestre los productos de la empresa, se brinde un refrigerio y se realicen rifas.
- Realizar un compartir con los vecinos un sábado día de quincena, en donde se les brinde un refrigerio como un vaso de champús y dos empanadas, se realicen dinámicas, rifas de productos de la empresa, concursos. Y se invita a la comunidad a conocer la empresa y los productos de Industrias Jhony.
- En julio, se imprimirán volantes, obsequiados por Fundación Carvajal y se repartirán en Colegios, Empresas del sector industrial y de salud.
- Se propuso también tener un protocolo de ventas personales, que diga lo siguiente: "Buenos días, Bienvenido a Industrias Jhony, mi nombre es... En que podemos servirle. Los productos de nuestra empresa son únicos, elaborados con cariño, buenos materiales y al mejor precio del sector. Llévelo, no se arrepentirá. Si alguna prenda le llega a salir defectuosa, que esperamos no ocurra, de todas maneras aquí se la cambiamos. Gracias por elegirnos y esperamos verlo pronto".

-Competencia. Se investigó la competencia de Arismendi Sport, entre los más fuertes competidores se encuentran Santangel, Almacenes SI, Almacén Ropa Salud. (Ver Anexo BU). De la investigación a la competencia se dedujo lo siguiente:

- Industrias Jhony cuenta con precios muy favorables. La competencia tiene precios altos, porque son marcas reconocidas.
- Se debe tener un mejoramiento continuo en la calidad del producto.
- Contar con un nuevo portafolio.
- La competencia que tiene la empresa es fuerte, ya que las empresas son grandes, tienen infraestructura, son marcas reconocidas, la calidad es buena y están ubicadas en sitios estratégicos. Pero la Microempresa Industrias Jhony tiene precios de venta económicos.

3.1.2.5 ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA

Cuadro 13. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria Industrias Jhony

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Pertenece al Régimen Simplificado. Tiene RUT.	Está registrado en cámara y comercio, pero se encuentra en mora, por pago de renovación anual.
	Los empleados no cuentan con seguridad social.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Área Legal. Matrícula Mercantil: Tiene matrícula mercantil, pero no la ha renovado. Se concientizó a la empresaria de la importancia de renovar matrícula mercantil y en el segundo semestre de año se espera que la renueve.

- Matrícula de Industria y Comercio: No tiene.
- Certificado de Seguridad de Bomberos: No tiene certificado de seguridad de bomberos.
- Paz y Salvo de SAYCO ACIMPRO: No utiliza música en el negocio.
- Patente de Sanidad: No tiene.
- Impuesto de Renta: No tiene que pagar Renta, ya que sus activos no alcanzan el tope exigido, para declarar renta.

-Área laboral. Seguridad Social empleados: Los empleados no cuentan con Seguridad Social, no con prestaciones sociales ni se realizan aportes parafiscales. Se concientizó a la empresaria de la importancia de que sus empleados tengan seguridad social. El próximo año espera pagar a sus empleados seguridad social.

-Área Tributaria. La empresa está inscrita ante cámara y comercio. Tiene Rut. Como es régimen simplificado, no está obligada a facturar, ni a declarar Impuesto de Renta, ya que sus activos no alcanzan el tope mínimo exigido para declarar.

3.1.2.6 ÁREA ADMINISTRATIVA

Cuadro 14. Fortalezas y Debilidades Área Administrativa Industrias Jhony

FORTALEZAS	DEBILIDADES
En el área de producción y ventas el personal tiene claro lo que debe realizar y están comprometidos.	Tiene misión, pero no la tiene clara.
	Tiene visión, pero no la tiene clara.
	No hay manual de funciones.
	En el área administrativa, se observa un alto grado de desmotivación. El administrador y la Auxiliar contable no tienen claro lo que les corresponde realizar. Estos dos empleados tienen otras aspiraciones distintas a estar en el negocio familiar y esta situación genera desorden en la empresa y mucha preocupación a la empresaria.
	No están definidos todos los perfiles de los cargos, únicamente el perfil del Operario.
	No se tiene documentos de todos los empleados. Solamente, se tienen documentos del Operario de producción. Documentación de la empresa en desorden.
	No se tiene un organigrama.

	No tiene política de compra de mercancía
	No posee capacitación en el área gerencial, ni en manejo de personal.
	No posee un manual de seguridad Industrial.
	El espacio es aceptable, pero no existe una bodega o cuarto de materiales, ya que están ubicado dentro del lugar donde se ubica la mesa de corte. El negocio está ubicado en una zona donde no es comercial.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Planeación. En la microempresa no se realizaba planeación. Se recibían pedidos, y se compraba materia prima según la necesidad. No se efectuaban reuniones con el personal de administración, ventas y producción, para organizar pedidos y despacho de pedidos. Durante la Asesoría, se concientizó a la microempresaria que debe tener un cronograma de actividades, el administrador será el encargado de realizar todo el proceso de planeación, programar reuniones con todo el personal para programar la producción, compras, despacho y manejar prioridades entre los pedidos.

En cuanto al personal es importante contar con el manual de funciones, para que cada empleado tenga claras sus funciones y en el momento de contratar nuevo personal, se tenga en cuenta el perfil del cargo según instrucciones del manual de funciones.

- **Misión.**A pesar de que se contaba con la misión de la empresa no tenía conciencia de ella, así que se concientizó a la empresaria de la importancia de la misión y de sus directrices.

“La misión de Industrias Jhony es ser la primera alternativa en satisfacer las necesidades textiles en la comunidad caleña, proporcionando experiencia, calidad, valor y garantizando que nuestros productos son la mejor opción”.

- **Visión.**Se concientizó de la importancia de trabajar hacia un norte específico con la visión.

“En el año 2015 ser una empresa que lidere en innovación y diseño de las prendas de vestir en la comunidad caleña, siempre utilizando los materiales más modernos, agregando valor a nuestros productos para así satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

- **Estrategias:**Se realizó el análisis DOFA y se determinaron las estrategias, junto con el personal administrativo. Entre las estrategias se encuentran, repartir tarjetas de presentación, realizar publicidad en la comuna 11, donde se ubica el Barrio San Carlos y tener presencia en Internet por medio de las páginas empresariales.
- **Objetivos:** Se plantearon los objetivos que tiene la microempresaria a corto, mediano y largo plazo. Se relacionan a continuación los objetivos.

Objetivos a Corto plazo:

- Incrementar las ventas de una manera agresiva, teniendo en cuenta el punto de equilibrio.
- Motivar al personal administrativo, para que continúen con su compromiso con la empresa.
- Realizar publicidad a través de las tarjetas de presentación y volantes de la empresa, especialmente en el sector de empresas industriales ubicadas en Acopi – Yumbo.
- Realizar capacitación en Bancoldex en Desarrollo Gerencial.
- Organizar la empresa, especialmente toda el área de costos y contable
- Elaborar el nuevo empaque ecológico, para entregar productos.
- Enviar muestras de productos a Promotora de Comercio Social en Medellín.

Objetivos a Mediano Plazo:

- Ampliar el área de producción y ubicar la mesa de corte dentro del área de producción, para organizar el cuarto o bodega para materiales.
- Separar el negocio de la vivienda familiar.
- Tener un contador en la Microempresa.
- Pagar seguridad social a sus empleados.

Objetivos a Largo Plazo:

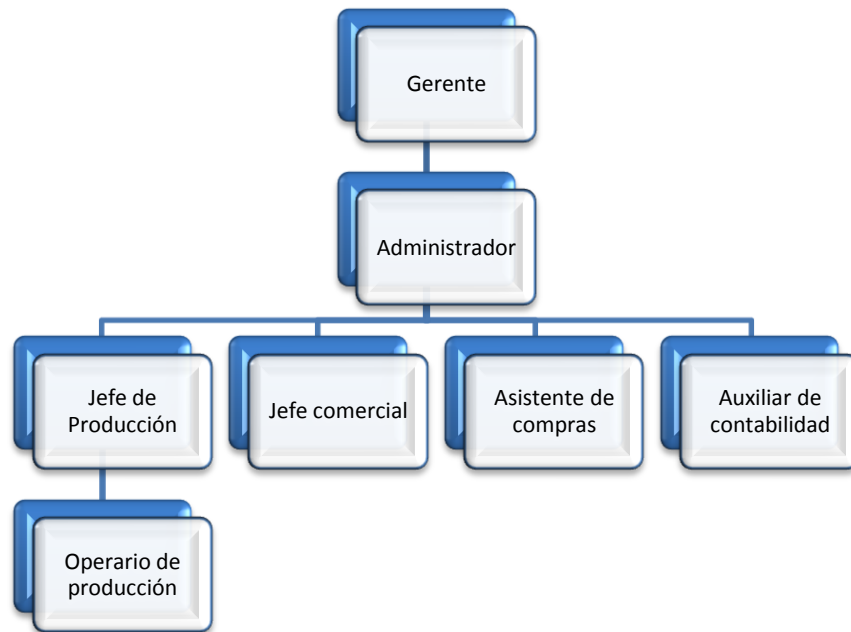
- Tener su propio punto de venta (local) de Uniformes empresariales, uniformes para colegios, uniformes para sector salud, ubicado en un lugar estratégico.
- Exportar Productos que se elaboran en la empresa.

Organización. En el área financiera y en el área Administrativa, no había organización. Pero a partir de la asesoría, la microempresaria comenzó guardando las facturas, organizándolas y se concientizó que debe continuar registrando los movimientos, en el sistema de cuentas que se implementó en la empresa y se le grabó en el computador. Donde registre las entradas y las salidas de forma diaria y organizada en cada cuenta. Esta labor fue delegada a Auxiliar Contable de la Microempresa, quien recibió capacitación durante la asesoría.

Se organizó el área Administrativa y se logró compromiso del Administrador con la empresa, quien estará encargada de engranar todo el funcionamiento de la Microempresa. Se enseñó las labores que realiza el administrador de una empresa, a lo cual respondió favorablemente.

- Espacio (Distribución del local): El local está en buenas condiciones, ventilado, iluminado. Necesita más orden.
El lugar donde está ubicado no es tan comercial.
Es seguro, tiene rejas y está organizado por secciones.
Está ubicado sobre una calle vehicular.
El local del negocio se encuentra junto con la vivienda familiar.
Hay diferencia en la parte de producción.
El espacio es aceptable, pero no existe una bodega o cuarto de materiales, ya que están ubicado dentro del lugar donde se ubica la mesa de corte.
- Organigrama: Se realizó organigrama en la empresa.

Gráfica 15. Organigrama Microempresa Industrias Jhony



Fuente: Vélez, Yamila Andrea

- División de funciones: En el área de producción y ventas el personal tiene claro lo que debe realizar y están motivados. En el área administrativa, se observó un alto grado de desmotivación. El administrador y la Auxiliar contable no tenían claro lo que les correspondía realizar. Tenían otras aspiraciones distintas a estar en el negocio familiar y esta situación generaba desorden en la empresa y mucha preocupación a la empresaria. Se motivó al personal y se logró compromiso de parte del área administrativa, para con la empresa, en la Universidad del Valle, se les invitó a un Desayuno Empresarial en donde, la Asesora, La profesora Ruth Giraldo y Sandra España, los motivaron y les presentaron un video en donde se

motivaba al personal de una compañía a trabajar unidos, a lograr metas juntos a comprometerse y a tener tolerancia. Este video, para el personal administrativo, causó gran impacto, y decidieron mostrarlo en la empresa. Decidieron continuar en la empresa, asumieron compromisos, nuevos roles. El administrador inició sus estudios en diseño gráfico y espera traer a la empresa nuevos diseños y nuevas tendencias en confecciones, la auxiliar contable, fue capacitada en su área y decidió asumir su compromiso con la empresa, espera iniciar sus estudios más adelante.

- **Manuales de Funciones:** Se elaboró el manual de funciones y se asumieron nuevos roles. Todos los miembros de la empresa, realizarán labores de mercadeo y conseguirán clientes. (Ver Anexo BY).
- **Perfiles:** Se revisaron los perfiles, se realizó un análisis de cargos y se asignaron nuevos roles.
- **Carpeta de empleados y documentación de la empresa:** Se organizaron los documentos de los empleados y documentación de la empresa.
- **Ejecución del Presupuesto:** La empresa no maneja presupuesto, se ejecutan las actividades de acuerdo a las necesidades de la empresa, se vive al día a día. Se sugirió que en temporadas de ventas altas, ahorren dinero y empiecen a manejar un presupuesto.

Dirección. Liderazgo: La empresaria posee capacidad de liderazgo, es amable y tiene orientación al cliente.

- **Motivación:** Se notó desmotivación en el personal administrativo, no tenían claras sus funciones, pero se motivó el personal y se logró compromiso.
- **Comunicación:** La comunicación es buena, ya que la empresaria es clara en sus instrucciones.
- **Compromiso Laboral:** El administrador y la Auxiliar contable recibieron apoyo por parte de la asesora, se les motivó. Al administrador se le enseñaron las labores de un administrador, las funciones de la administración y como se deben realizar. Se le enseñó a manejar una agenda, a planear, organizar, dirigir y a controlar. Se reforzaron conocimientos administrativos. Se organizó un cronograma de actividades diarias que el administrador debe cumplir, tales como, monitorear el flujo de caja diario, saldos de bancos, cuentas por pagar, gestionar si no hay efectivo, cuentas por cobrar, realizar cobro de facturas pendientes a clientes, lo cual el administrador está realizando con diligencia, obteniendo muy buenos resultados, ya que la cliente con más cartera, empezó a realizar abonos, disminuyendo la cartera de la empresa, en un 49,5%. Se organizaron actividades semanales que debe realizar, tales como, reunión con cada jefe de área y auxiliares para evaluar situación de cada área, proponer estrategias y evaluar resultados. Y se organizaron actividades mensuales, tales como, análisis de

costos, evaluaciones de desempeño de los empleados de la empresa, monitorear proveedores, resultados, realizar estados financieros, interpretarlos y presentar informe a la gerente general de la empresa. Se realizó por primera vez, reunión con todos los departamentos de la empresa de manera formal mostrando el estado actual de la empresa, el cual es crítico, todos decidieron “ponerse la camiseta de la empresa”, que significa, que todos pondrán de su parte para sacar la empresa de la crisis, todos realizaran labores de mercadeo, controlar costos fijos y administrativos e incrementar ventas y posteriormente, se levantó la primer acta de la empresa.

El Administrador empezó a estudiar Diseño Gráfico, para cumplir con sus sueños. El utilizará el conocimiento que adquiriera en su carrera, para traer innovación a la empresa en cuanto a nuevos diseños, nuevas tendencias, nuevos materiales, entre otros. Y se comprometió en las tardes a cumplir con diligencia sus labores de administrador.

La Auxiliar Contable recibió apoyo, se motivó, se reforzaron conocimientos contables, se implementó el sistema de cuentas, organizó archivo, papelería y mostró un compromiso notable con la empresa.

- Capacitación: Se realizó capacitación de manejo de personal por parte de la asesora y se gestionó un Diplomado en Desarrollo Gerencial en Bancoldex, para la microempresaria.

Control. Los controles que se realizan en el área de producción son preventivos, porque mensualmente a las máquinas se les realiza mantenimiento. Se controla la calidad de los productos y la prenda final.

En el área de costos, contable y financiera no se realizan controles, por este motivo es importante que la microempresaria realice los registros contables diariamente para que tenga mayor control sobre sus cuentas y su dinero.

Al realizar la compra de mercancía, el microempresario no tenía un control. Se sugirió implementar control de inventario para de esta manera, diariamente, tuviera conocimiento de la mercancía que hace falta.

- Compras de Mercancías: Se implementó política de compra de mercancía. Se visitaron los proveedores, se escogieron los mejores, que brindan mejor precio y buena calidad, entre ellos, Bellatela y Telares Medellín. Se decidió realizar compras una vez por semana. Las compras se programan según los pedidos de la semana. Los lunes se decidió realizar reunión con Jefe Comercial, analizar los pedidos, y posteriormente, reunirse con el auxiliar de compras y organizar las compras de mercancía de una manera ordenada.
Los pedidos que se reciban de los clientes serán a partir de una docena de prendas, para de esta manera planear adecuadamente las compras, ya que

comprando varias veces a la semana y en menor cantidad, les generaba costos altos.

- Manejo de inventarios: Se implementó el sistema de control de inventario, con Kárdex. Con el fin de que diariamente, se tenga un mejor control sobre la materia prima y los inventarios. Y tener conocimiento diario, de la materia prima que se vaya agotando.
- Calidad del producto: La gerente revisa la inspección final del producto y ella brinda el visto bueno.
- Condiciones ambientales: se manejan los desechos de una manera adecuada, cada máquina tiene una bolsa donde caen los desperdicios. Estos desperdicios son organizados y regalados a recicladores.

3.1.2.7 Área de producción

Cuadro15. Fortalezas y Debilidades Área de Producción Industrias Jhony

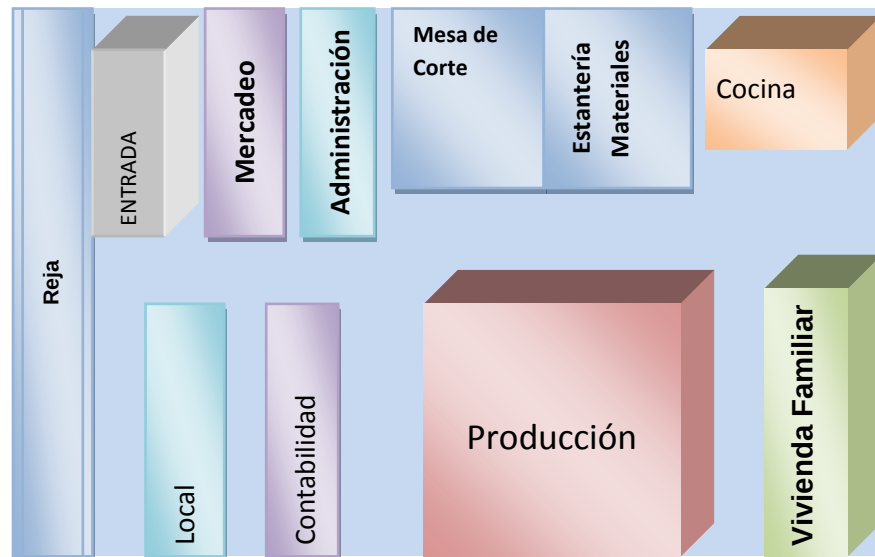
FORTALEZAS	DEBILIDADES
En el área de producción el personal tiene claro lo que debe realizar y están muy bien capacitados	El negocio se encuentra junto con la vivienda familiar.
El local está en buenas condiciones, ventilado, iluminado y limpio. Es seguro, tiene rejillas y está organizado por secciones.	El espacio es aceptable, pero no existe una bodega o cuarto aparte, para ubicar las estanterías de materiales, ya que están ubicados dentro del lugar donde se ubica la mesa de corte.
El proceso de producción está bien definido. La distribución de la planta es acorde a los procesos.	Tiene estanterías para materia prima, pero no tiene las tiene marcadas.
Se realiza control de calidad en los procesos e inspección final en las prendas.	No cuenta con un control de inventarios.
Maneja muy bien los desechos de cada máquina, utiliza bolsa para desechos los cuales son vendidos a recicladores.	No realiza órdenes de producción.
Se poseen equipos adecuados como diferentes máquinas de coser, plana, collarín, Fileteadora.	No hay incentivos de producción.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Local.El local está en buenas condiciones, ventilado, iluminado. Necesita más orden. El lugar donde está ubicado no es tan comercial. Es seguro, tiene rejillas y está organizado por secciones. Está ubicado sobre una calle vehicular. El local del negocio se encuentra junto con la vivienda familiar. El espacio es aceptable, pero no existe una bodega o cuarto aparte, para ubicar las estanterías de materiales, ya que están ubicados dentro del lugar donde se ubica la mesa de corte. Por el momento, la empresaria no ve la posibilidad de separar el negocio de la vivienda familiar.

-Distribución de la planta. Tiene estanterías para los materiales. Maneja bien los desechos de cada máquina, los cuales los utiliza bolsa para desechos los cuales son vendidos a recicladores. Para el próximo año, se desea ampliar la planta de producción para ingresar la mesa de corte, de esta manera se optimiza el proceso y se deja espacio para el cuarto de materiales. (Ver Anexo BN).

Gráfica 16. Distribución de Planta Microempresa Industrias Jhony



Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Materias primas

- La materia prima como telas, se encuentra ubicada en estanterías pero están en desorden. La Jefe de producción se encargó de marcar las estanterías de la materia prima y organizarla.
- Se tiene un lugar para ubicar hilos e hilazas.
- La mesa de corte se encuentra dentro del lugar donde están ubicados los materiales, como las telas. Un objetivo a mediano plazo es ampliar el área de producción y ubicar la mesa de corte dentro del área de producción, para dejar más espacio en el lugar donde están ubicados los materiales.
- Se enseñó y se implementó el control de inventarios a través del Kárdex.

-Proceso de Producción. Se realizó diagrama de flujo del proceso de producción en general (Ver Anexo BP). A continuación se presenta el proceso de producción de la elaboración del Camibuso.

Gráfica 17. Proceso de producción – Elaboración Camibuso Microempresa Industrias Jhony



Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Personal de producción.

- Se observó al personal de producción y son excelentes, capacitados y rápidos.
- El administrador elaborará órdenes de producción, con el apoyo del jefe comercial y la jefe de producción.
- Para pedidos grandes, se brindará bonificación especial a los empleados.

-Organización. Tiene estanterías y tarros para guardar la materia prima. Las herramientas están ordenadas. Los desechos los maneja adecuadamente. Las estanterías de materia prima están sin marcar. La Jefe de producción se encargó de marcar las estanterías.

-Tecnología.

- Las máquinas son de calidad y adecuadas para la cantidad de productos que ofrece. Se encuentra bien ubicada según el proceso.
- Se realiza mantenimiento constante a las máquinas. (Ver Anexo BO).

-Proveedores. Los proveedores que tiene son Almacenes Sí, Malca, Bellatela, Telares Medellín. Compra a contado y a crédito.

3.1.2.8 MATRIZ DOFA

ANÁLISIS INTERNO			
	Matriz DOFA Empresa: Industrias Jhony	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		F1. El personal en producción, está muy bien capacitado, tienen buen conocimiento técnico. F2. En el área de ventas el personal tiene claro lo que debe realizar y está motivado. F3. Tiene Buena maquinaria y Equipo. F4. Posee Computador y tiene Internet. F5. Productos de buena calidad.	D1. No posee conocimientos gerenciales (Dirección), ni manejo de personal. Situación que ha generado desorden administrativo. D2. Solo hay un vendedor. D3. La información contable y de costos está desactualizada. D4. Desorden administrativo y financiero. D5. Desmotivación en el personal administrativo. D6. No se ha realizado un estudio especial de proveedores, para comparar precios, calidad y diseño en materia prima. D7. Las ventas en la microempresa han disminuido y están vendiendo por debajo del punto de equilibrio.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	O1. Bancoldex, ofrece Diplomados gratuitos, en Desarrollo Gerencial. O2. Sector de Acopi – Yumbo, existe un gran complejo de empresas, clientes potenciales. O3. En una visita a PCS – Promotora de Comercio Social, en Medellín, la microempresaria se comprometió en enviar muestras productos. O4. La Fundación Carvajal ofrece asesorías empresariales en convenio con las Universidades de Santiago de Cali. O5. Apoyo con Trabajador Social y Asesoría empresarial en Fundación Carvajal. O6. Apoyo en Cursos de Mercadeo, Sistemas, Calidad, entre otros, por parte del Grupo ALAYA de la Universidad del Valle. O7. Hay variedad de	1. Identificar el nicho de mercado en la Zona Industrial de Acopi - Yumbo.(O2, F2). 2. Realizar Curso de Sistemas, Mercadeo, Calidad, entre otros, con el Grupo ALAYA, de la Universidad del Valle, aprovechando que tiene computador y que puede tener acceso a internet en su casa (O6, F4). 3. Desarrollar Muestrarios, de prenda de lencería para adulto a PCS-Promotora de Comercio Social en Medellín, teniendo en cuenta sus productos de buena calidad. (O3, F5).	1. Realizar el Diplomado de Desarrollo Gerencial en Bancoldex, con el fin de adquirir habilidades gerenciales y de manejo de personal. (O1, D1). 2. Aprovechar la Alianza estratégica que se creó con PCS – Promotora de Comercio Social en Medellín, para aumentar sus ventas y conseguir clientes potenciales (O3, D2). 3. Aprovechar la asesoría empresarial brindada por Fundación Carvajal y actualizar información de costos y contable de manera definitiva. (O4, D3). 4. Aprovechar la asesoría empresarial brindada por Fundación Carvajal para organizar toda el área administrativa. (O4, D4). 5. Apoyarse en trabajadora social de Fundación Carvajal para evaluar la desmotivación que presentan los empleados del área administrativa y brindar apoyo moral, con el fin de mejorar la productividad de la empresa. (O5, D5).

proveedores en materia prima para confección de uniformes.		6. Realizar un estudio especial de proveedores de materia prima, con el fin de analizar precios, calidad y diseño. (O7, D6). 7. Imprimir tarjetas de presentación y volantes, por medio de la Fundación Carvajal, para realizar mercadeo e incrementar ventas. (O4, D7).
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1. La zona donde está ubicado el local, no es comercial. A2. Saturación del mercado en confección de uniformes. A3. Precios muy baratos en el Sector de Confección.	1. Invertir en I&D de productos con el fin de crear nuevos productos, tener un nuevo portafolio de productos con nuevas tendencias en confección. (A2, F1). 2. Producir en economía de escala, pedidos grandes a bajos precios. (A3, F3).	1. Debido a saturación de mercado, explorar otro mercado, como puede ser el mercadoregional (Océano Azul), en Tuluá, Palmira, Yumbo, Jamundí. (A2, D2).

3.1.3 Diagnóstico Microempresa Universal Fashion

3.1.3.1 Datos generales

- Nombre de la empresa: Universal Fashion.
- Nombres del empresario: Hansel Andrés Reyes.
- Descripción de la actividad: Comercialización de Ropa Deportiva y Calzado para hombre.
- Sector económico al que pertenece: Comercio
- Antigüedad del negocio (Fecha de constitución de la empresa): 30-enero -2012
- Ubicación de la empresa: Diagonal 26M No. 83-66
- Teléfono: 434-14-43 / Celular: 318-3194740
- Correo electrónico: adrianreyes0503@hotmail.com
- Empleos:
 - No. De empleados: 2
 - Calidad del empleo: Es Buena. El vendedor es sabatino, así que su horario es flexible, son personas capacitadas en ventas. No hay rotación de personal.
 - Seguridad social: No poseen seguridad social.
 - Tipo de contrato: Verbal y por día.
- Breve resumen de la historia de la empresa: El señor Hansel Reyes, es un joven de 25 años, con esposa y dos hijos. Desde niño trabajó con su padre y familiares en el comercio. A los 15 años administró un almacén de un primo, mostrando un alto nivel de ventas, es un joven emprendedor. (Ver Anexo BJ).

Fue vendedor de San Andresito, Centro Comercial El Diamante.

Una amiga le presentó la oportunidad de tomar este local y el aceptó, ya que es un local ubicado en un lugar estratégico como es el centro del comercio en Agua blanca (Calle del comercio – Los Mangos – Marroquín).

La meta es expansión del negocio, surtir el negocio con mercancía, ya que tiene poca mercancía e incrementar sus ventas.

- Perfil del empresario:
 - Características personales:
 - Edad: 25 años
 - Estado civil: Casado.
 - No. de hijos: 2
 - Nivel educativo: Bachiller
 - Años de estudio: Contabilidad, sistemas, Mercadeo, Atención al cliente y Administración (Fundación Carvajal).
 - Características particulares: Emprendedor, Orientado al cliente, entusiasta, trabajador, Le da gracias a Dios por lo que le ha dado y por su familia.

3.1.3.2 Área de costos

Cuadro16. Fortalezas y Debilidades Área de Costos Universal Fashion

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El empresario tiene definido su salario y el pago para su empleado.	No conoce la utilidad de la empresa.
Registra sus ventas en un cuaderno.	No tiene claro su punto de equilibrio.
	No tiene claro su margen de contribución
	Conoce algunos de sus costos fijos, pero no todos.
	No conoce todos los costos variables de las mercancías.
	No ha realizado inventario.
	Falta surtido de mercancía.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Ventas. Lleva un registro de ventas en un cuaderno. Vende a contado. Se cuenta con un promedio de ventas al año, con un estimado de acuerdo con las épocas del año. Sus ventas promedio mensuales son: \$ 5.458.333 (Ver Anexo AF).

Se enseñó el Sistema de Cuentas y se registraron las ventas del mes. Aumentaron las ventas en **un 7,4%**

Ventas Abril: \$5.087.000

Ventas Mayo: \$5.463.000



-Costos fijos y Gastos de Administración. Se identificaron todos los costos fijos y gastos de administración, de los cuales el total de costos fijos equivale al 54%, teniendo en cuenta que lo que más pesa, es el arriendo 39%, esto se debe a que el negocio está ubicado en un sitio estratégico como es la Calle del Comercio de Los Mangos-Marroquín, Los servicios públicos pesan 15%. Los Gastos de Administración, pesan el 46%, de los cuales lo que más pesa es el sueldo del empresario, un 27%. (Ver Anexo AH).

Los costos fijos disminuyeron en **un 16%**.

Costos fijos Abril: \$1.667.808

Costos fijos Mayo: \$1.398.000



-Costos variables. Se identificaron todos los costos variables de las mercancías y corresponden a un 54.6% (Ver Anexo AB). El producto que mayor margen de contribución en pesos, le genera son las zapatillas nacionales (\$23.000 por par).

Se disminuyeron costos variables, en **un 38.5%** se consiguieron buenos proveedores con buenos precios. (Ver Anexo AG).

Costos variables Abril: \$ 2.977.565

Costos variables Mayo: \$1.830.968



-Inventario. Se realizó por primera vez inventario de mercancía, se logró realizar inventario inicial e inventario final de mercancías (Ver anexo AC, AD), junto con el empresario.

Se encontró un inventario con mercancía quieta. Se realizaron promociones para movilizar esta mercancía.

Se logró disminuir el inventario **en 4.7%**

Inventario Mercancías Abril: \$ 7.599.500

Inventario Mercancías Mayo: \$ 7.244.500



Se realizó inventario de activos fijos de la microempresa Universal Fashion, no se adquirió ningún mueble o enser en el transcurso de la asesoría. Así que el inventario inicial de Activos fijos, es igual al inventario final de Activos fijos, que corresponde a \$ 8.617.000 (Ver Anexo AE).

-Mercancías. Se presentó Proyecto de inversión de (\$3.000.000) en Fundación Carvajal y fue aprobado. Se invertirá el dinero de la siguiente manera:

- Para capital de trabajo (\$1.000.00): Con este dinero surtió el negocio con zapatillas originales exclusivas, jeans, Camibuses.

- Para recoger deuda con préstamo gota a gota (\$2.000.000).

-Punto de equilibrio. Se identificó el punto de equilibrio con base en el estudio de costos y como mínimo de ventas, el microempresario debe vender diario \$ 122.320 y mensualmente, \$ 3.669.611 sin deuda; pero como se aprobó proyecto de inversión por (\$3.000.000), el microempresario debe cancelar a Fundación Carvajal, una cuota mensual de \$ 261.520, entonces el nuevo punto de equilibrio, corresponde a \$4.245.023 mensual, para cubrir costos fijos, gastos de administración y la deuda con Fundación Carvajal que debe cancelar mensualmente. (Ver Anexo AF).

-Margen de contribución. Se identificó el margen de contribución. Y el margen de contribución corresponde a un 45.4%, porcentaje que es muy bueno, El producto que mayor margen de contribución en pesos, le genera son las zapatillas nacionales (\$23.000 por par). (Ver Anexo AB).

-Salario del empresario y empleados. Se identificó el salario del empresario. Se concientizó al empresariola importancia de asignarse su sueldo. El sueldo dentro de los gastos de administración es el que más pesa, 27%. Y el valor más alto, dentro del sueldo es la alimentación, ya que el empresario responde por su alimentación. Se sugiere que distribuya en cuatro cuotas, el pago total de sueldo, de forma semanal. El salario al empleado que quedo permanente, lo paga semanal.

Tabla 13. Sueldo del empresario Microempresa Universal Fashion

CONCEPTO	VALOR
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 100.000
RECREACION	\$ 40.000
VESTUARIO	\$ 80.000
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 40.000
CONSUMO FAMILIA	\$ 150.000
OTROS	\$ 40.000
TOTAL SUELDO	\$ 450.000

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Utilidad. Se identificó la utilidad del negocio. Según el Estado de Ganancias y Pérdidas, en donde el promedio de ventas mensual es \$ 5.463.000, teniendo un costo variable del 35% y un margen de contribución del 65% se cuenta con una utilidad del 39.8% que equivale a \$2.173.000. En el período Mayo de 2012, la utilidad presentó un incremento debido a que los costos variables se disminuyeron, se incrementaron las ventas, se movió el inventario y se disminuyeron gastos administrativos.

La utilidad del negocio aumentó de manera notable, en un **167%**. Debido a que se disminuyeron costos fijos, gastos administrativos, costos variables de mercancías.

Utilidad Abril: \$ 812.960

Utilidad Mayo: \$ 2.173.000



Se disminuyeron costos variables, en **un 38.5%** se consiguieron buenos proveedores con buenos precios.

Costos variables Abril: \$ 2.977.565

Costos variables Mayo: \$1.830.968



3.1.3.3 Área contable y financiera

Cuadro17. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera Universal Fashion

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los registros se realizan en un cuaderno diariamente, donde registra entradas y salidas.	El empresario manifiesta que necesita reforzar conceptos contables en el manejo de los registros.
	No se realizan estados financieros.
	No hay información para realizar las razones o indicadores financieros.
	Tiene un préstamo gota a gota, que le exige el 20% de intereses mensual. Está descapitalizándose.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Área contable

-Registros Contables

- Los registros se realizan manualmente en un cuaderno diariamente entradas y salidas. no posee un sistema contable sistematizado.
- Se enseñó conceptos contables, se implementó el sistema de cuentas.
- Se identificó las cuentas por pagar en total. Se detectó que el empresario, es impulsivo en el momento de comprar mercancía. Se le sugiere política de compra de mercancías y que realice compras inteligentes, para evitar incremento en inventario.
- Cuentas por pagar: Tiene un préstamo gota a gota, que le exige el 20% de intereses mensual. Está descapitalizándose. No tiene buen surtido. Se presentó proyecto de inversión a Fundación Carvajal por \$3.000.000 y fue aprobado.
- Se solicitó a Fundación Carvajal programar un curso de sistemas en el cual el empresario tiene interés en participar, con el fin de que aprenda Excel y lleve sus registros en computador. Se solicitó al Grupo ALAYA de la Universidad del Valle, que reforzará estos cursos. Se logró convenio.

-Proyecto de inversión. Se presentó Proyecto de Inversión por \$ 3.000.000 y fue aprobado en Fundación Carvajal. (\$2.000.000) para recoger deuda gota a gota y (\$1.000.000) para capital de trabajo, con un interés del 0.7% mensual. Se presentó proyecto de inversión a Fundación Carvajal el 23 de abril de 2012, el cual fue aprobado, siendo muy beneficioso para el Microempresario. (Ver Anexo BR).

-Estados Financieros. Se lograron realizar todos los estados financieros. Balance Inicial, Estado Ganancias y Pérdidas y Balance General Final. Se detallan a continuación todos los estados financieros.

Balance General Inicial. Se obtuvo entonces, la información requerida para elaborar el balance inicial, el cual se realizó el 1 de mayo de 2012. Se relaciona a continuación.

Tabla 14. Balance General Inicial Microempresa Universal Fashion

Fundación Carvajal Abordando caminos a la Vejez BALANCE GENERAL INICIAL															
NOMBRE DE LA EMPRESA				UNIVERSAL FASHION				FECHA:		01-may-12					
ACTIVOS						PASIVOS									
ACTIVOS CORRIENTES						PASIVOS CORRIENTES									
CAJA					\$ 50.000		1%	SOBREGIROS BANCARIOS			\$ 0		0%		
BANCOS					\$ 0		0%	OBLIGACIONES BANCARIAS			\$ 0		0%		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES					\$ 0		0%	PROVEEDORES			\$ 0	0	0%		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					\$ 0		0%	ANTICIPOS RECIBIDOS			\$ 0	0	0%		
INVENTARIO MATERIA PRIMA					\$ 0		0%	OTRAS OBLIGACIONES			\$ 2.000.000		100%		
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO					\$ 0		0%	PRESTACIONES SOCIALES			\$ 0	0	0%		
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO					\$ 0		0%	IMPUESTOS POR PAGAR			\$ 0		0%		
INVENTARIO DE MERCANCIA					\$ 7.599.500		46%								
OTRAS INVERSIONES (cadena)					\$ 0		0%						0%		
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES				→ A		\$ 7.649.500	47%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES				→ D	\$ 2.000.000	0	100%
ACTIVOS FIJOS						PASIVOS A LARGO PLAZO									
MAQUINARIA Y EQUIPO					\$ 0		0%	OBLIGACIONES BANCARIAS			\$ 0				
DEPRECIACION							0%	CUENTAS POR PAGAR			\$ 0				
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO					\$ 0		0%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO		→ E	\$ 0		0%		
MUEBLES Y ENSERES					\$ 8.617.000		101%								
DEPRECIACION					\$ 71.808		1%								
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES					\$ 8.545.192		100%	TOTAL PASIVOS		→ F = G	\$ 2.000.000		12%		
EQUIPO DE COMPUTO					\$ 0		0%								
DEPRECIACION							0%								
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO					\$ 0		0%								
VEHICULO					\$ 0		0%								
DEPRECIACION							0%								
VALOR NETO VEHICULOS					\$ 0		0%								
CONSTRUCCIONES					\$ 0		0%	CAPITAL			\$ 5.000.000		35%		
DEPRECIACION							0%	UTILIDADES ACUMULADAS			\$ 9.194.692		65%		
VALOR NETO CONSTRUCCIONES					\$ 0		0%	UTILIDADES DEL PERIODO					0%		
TERRENOS					\$ 0		0%								
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS				→ B = C + D + E + F + G		\$ 8.545.192	53%	TOTAL PATRIMONIO				D - G = H	\$ 14.194.692	88%	
OTROS ACTIVOS						PATRIMONIO									
PAGOS POR ANTICIPADO					\$ 0										
OTROS ACTIVOS					\$ 0										
C.TOTAL OTROS ACTIVOS				→ C		\$ 0	0%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO				→ G + H = I	\$ 16.194.692	100%	
TOTAL ACTIVOS				→ A + B + C		\$ 16.194.692	100%								

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Activos corrientes. Cuenta con poco efectivo disponible. No tiene CXC, las ventas son de contado. Tiene bastante inventario, y pesa el 46% del total de los activos, se sugiere promociones, zapatillas a \$10,000, pague 1 y lleve 2. Obsequios por compras especiales. Vender en pueblos la mercancía que está estancada.

Activos fijos. Los activos fijos corresponden a un 53% del total de activos, todo está siendo bien utilizado, ya que es un local muy agradable, y esta situación es lo que le brinda valor agregado al negocio, frente a la competencia del sector.

Pasivos corrientes. La deuda que posee es un préstamo Gota a Gota, realizada para cubrir gastos y comprar mercancía. Le cobran un interés del 20% mensual. Lo cual es muy alto. Se sugiere, presentar proyecto de inversión para recoger esta deuda. Es una deuda peligrosa. El proyecto de inversión se realizará con Fundación Carvajal, un préstamo a 1 año de \$3,000,000. Relacionados así: \$ 2,000,000 pagar gota a gota y \$ 1,000,000 para comprar mercancía.

Patrimonio. El capital lo consiguió siendo comerciante. Ha sido difícil, pero el local poco a poco se ha ido acreditando. Está ubicado en un lugar estratégico como es la calle del comercio de los mangos Marroquín. La acumulación de las utilidades es por temporadas, no es constante. El patrimonio pesa 88%.

Análisis vertical Balance General Inicial

Activos: Tiene bastante inventario (46%), debe mover este inventario, haciendo promociones, ventas en pueblo, ventas especiales con obsequios. El efectivo disponible está muy bajo. Los activos fijos, que corresponden a muebles y enseres, pesan bastante en el total de activos (53%), posee un local muy agradable con estanterías, maniqués, entre otros, que es entendible, ya que es un local donde se vende ropa y calzado para caballero, y esto es un valor agregado.

Pasivos: El préstamo gota a gota pesa el 12%, pero se va a recoger esta deuda con un proyecto de inversión en Fundación Carvajal.

Patrimonio. Pesa el 88%, lo cual es muy bueno, ya que tiene como responder, en caso de alguna situación adversa inesperada.

Estado de Ganancias y Pérdidas. Con toda la información de los registros contables, el 1 de junio de 2012, se realizó el Estado de Ganancias y Pérdidas. Se relaciona a continuación.

Tabla 15. Estado de Ganancias y Pérdidas Microempresa Universal Fashion

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS				
EMPRESA	UNIVERSAL FASHION			
PERIODO DE	01-may-12	A	01-jun-12	
VENTAS				
Ventas al Contado	\$ 4.463.000	82%		
ventas a Crédito		0%		
Otros ingresos	\$ 1.000.000	18%		
TOTAL DE VENTAS			A	\$ 5.463.000
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO				
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 0			
Inv. Inicial de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 0			
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 7.599.500			
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B		\$ 7.599.500
Compras de Materia Prima.				
Contado	\$ 1.537.000			
Crédito				
Costos de Fabricación				
Salarios y prestaciones			0%	
Costos producción			0%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION				\$ 1.537.000
Inv. Final de Materia Prima	\$ 0			
Inv. Final de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 0			
Inv. Final de Mercancías	\$ 7.244.500			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		b		\$ 7.244.500
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			B + C + D =	E \$ 1.892.000
UTILIDAD BRUTA			A - E = F	F \$ 3.571.000
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Salarios de Adm.	\$ 905.000		65%	
Gastos Administración	\$ 493.000		35%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION				G \$ 1.398.000
UTILIDAD LIQUIDA			F - G =	H \$ 2.173.000

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Según el Estado de Ganancias y Pérdidas, en donde el promedio de ventas mensual es \$ 5.463.000, teniendo un costo variable del 35% y un margen de contribución del 65% se cuenta con una utilidad del 39.8% que equivale a \$2.173.000. En el período Mayo de 2012, la utilidad presentó un incremento debido a que los costos variables se disminuyeron, se incrementaron las ventas, se movió el inventario y se disminuyeron gastos administrativos. La utilidad del negocio aumentó de manera notable, en un **167%**. Debido a que se disminuyeron costos fijos, gastos administrativos, costos variables.

- Utilidad Abril: \$ 812.960
- Utilidad Mayo: \$ 2.173.000 

Se disminuyeron costos variables, en **un 38.5%** se consiguieron buenos proveedores con buenos precios.

Costos variables Abril: \$ 2.977.565

Costos variables Mayo: \$1.830.968



Se debe tener en cuenta, que en las empresas que son comercializadoras, el buen incremento en las ventas, se genera en temporadas altas. Un mes las ventas pueden ser muy altas y generar una buena utilidad y al siguiente mes, las ventas pueden bajar notoriamente y por supuesto disminuye su utilidad. Se sugiere entonces, al microempresario, realizar labores de mercadeo constante, perifoneo, fidelizando los clientes fijos y de esta manera puede incrementar el nivel de ventas aún más.

Balance General Final. Con todos los registros contables del período y el Estado de Ganancias y Pérdidas, el 1 de junio de 2012, se elaboró el Balance General Final.

Tabla 16. Balance General Final Microempresa Universal Fashion

		BALANCE GENERAL FINAL									
NOMBRE DE LA EMPRESA						FECHA:		01-jun-12			
UNIVERSAL FASHION											
ACTIVOS						PASIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES						PASIVOS CORRIENTES					
CAJA		\$ 3.578.000		33%	SOBREGIROS BANCARIOS	\$ 0		0%			
BANCOS		\$ 0		0%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 3.000.000		100%			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		\$ 0		0%	PROVEEDORES	\$ 0	0	0%			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		\$ 0		0%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	0	0%			
INVENTARIO MATERIA PRIMA		\$ 0		0%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0		0%			
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO		\$ 0		0%	PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0	0	0%			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO		\$ 0		0%	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0		0%			
INVENTARIO DE MERCANCIAS		\$ 7.244.500		23%							
OTRAS INVERSIONES (cadena)		\$ 0		0%				0%			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		→ A	\$ 10.822.500	56%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENT		→ E	\$ 3.000.000	0	100%	
ACTIVOS FIJOS						PASIVOS A LARGO PLAZO					
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0			0%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0					
DEPRECIACION				0%	CUENTAS POR PAGAR LARGO	\$ 0					
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0			0%							
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8.617.000			101%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO I		→ F	\$ 0		0%	
DEPRECIACION	\$ 71.808			1%							
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 8.545.192			100%	TOTAL PASIVOS		→ G =	\$ 3.000.000		15%	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 0			0%							
DEPRECIACION				0%							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	\$ 0			0%							
VEHICULO	\$ 0			0%							
DEPRECIACION				0%							
VALOR NETO VEHICULOS	\$ 0			0%	PATRIMONIO						
CONSTRUCCIONES	\$ 0			0%	CAPITAL	\$ 5.000.000			31%		
DEPRECIACION				0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 9.194.692			56%		
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ 0			0%	UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 2.173.000			13%		
TERRENOS	\$ 0			0%							
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS		→ (1+2+3+4+5) B	\$ 8.545.192	44%	TOTAL PATRIMONIO		→ D+G =H	\$ 16.367.692		85%	
OTROS ACTIVOS											
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 0										
OTROS ACTIVOS	\$ 0										
C.TOTAL OTROS ACTIVOS		→	\$ 0	0%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		→ G +H =I	\$ 19.367.692		100%	
TOTAL ACTIVOS		A+B+C	=D	\$ 19.367.692	100%						

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Análisis Vertical Balance General Final

Activos. En este último período la empresa mejoró notoriamente el efectivo disponible en caja pesó 33%, ya que se realizó un proyecto de inversión y las ventas fueron buenas. Se tienen en los activos fijos 44%. El Inventario para el período de Mayo- junio, pesó el 23%, debido a que el inventario disminuyó en un 4.7%.

Pasivos. El total de pasivos pesa el 15%, y corresponde a la deuda del Proyecto de Inversión que se aprobó en Fundación Carvajal. Se logró recoger deuda préstamo gota a gota y de esta manera la empresa no se descapitaliza.

Patrimonio. El total del patrimonio pesa el 85%, lo cual es muy bueno, ya que tiene como responder, en caso de alguna situación adversa inesperada. El capital pesa 31% del total del patrimonio, las utilidades acumuladas pesan 56% y la utilidad representa un 13%.

Análisis Horizontal (Balance Inicial y Final)

Se recopiló toda la información financiera de la empresa y se integraron los dos balances de la empresa, el balance inicial y el balance final, para realizar el análisis comparativo entre estos dos balances.

Tabla 17. Balance comparativo Inicial y Final Microempresa Universal Fashion

	01-may-12	01-jun-12	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 50.000	\$ 3.578.000	7056,0%
INVENTARIOS	\$ 7.599.500	\$ 7.244.500	-4,7%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 7.649.500	\$ 10.822.500	41,5%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8.617.000	\$ 8.617.000	0,0%
DEPRECIACIONES	\$ 71.808	\$ 71.808	0,0%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 8.545.192	\$ 8.545.192	0,0%
TOTAL ACTIVOS	\$ 16.194.692	\$ 19.367.692	19,6%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	\$ 3.000.000	
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 2.000.000	\$ 0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	50,0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	50,0%
CAPITAL	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 9.194.692	\$ 9.194.692	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 2.173.000	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 14.194.692	\$ 16.367.692	15,3%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 16.194.692	\$ 19.367.692	19,6%

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Activos.En el período Mayo-Junio de 2012, se observó en los Activos Corrientes, un incremento notable en Caja, del 7056%, debido a que se aprobó el proyecto de inversión en Fundación Carvajal y se incrementaron ventas. El inventario disminuyó en un 4,7%. Hubo un incremento en el total de activos de 19.6%. El total de activos pasaron de \$16.194.692 en Abril, a \$19.367.692 en el último período.

Pasivos.En el período Mayo-Junio de 2012, el total de pasivos aumentó en un 50%, ya que adquirió deuda con Fundación Carvajal, por proyecto de inversión.

Patrimonio.El total del patrimonio tuvo un incremento de 15.3%, debido a la utilidad del ejercicio que se presentó en la microempresa.

-Área Financiera

Razones financieras.Se calculó las razones financieras. Se concientizó de la importancia de conocer el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan los indicadores.

Tabla 18. Razones Financieras Microempresa Universal Fashion

		MICROEMPRESAS	
		BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE		\$ 3,82	\$ 3,61
PRUEBA DE FUEGO		\$ 0,03	\$ 3,61
RAZON DE ENDEUDAMIENTO		12,3%	15,5%
RAZON DE AUTONOMIA		87,7%	84,5%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS		14,9%	39,8%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS		5,0%	11,2%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO		5,7%	13,3%
ROTACION DE MERCANCIAS			122

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

La prueba de fuego mostró un incremento, pasó de \$0.03 a \$3,61, significa que la empresa tiene como responder sin necesidad de vender los inventarios.

La rentabilidad sobre ventas aumentó de 14,9% a 39,8%, debido a que se disminuyeron costos variables, se disminuyeron gastos administrativos y se aumentaron ventas.

La rentabilidad sobre los activos pasó de 5% a 11.2%, o sea que por cada \$100, que hay en el activo, gana \$11.2. Significa que la empresa está en la capacidad de generar utilidad a favor de su propietario.

Liquidez corriente: \$ 3,61

Nos muestra la disponibilidad del dinero de la empresa a corto plazo, para afrontar sus compromisos también a corto plazo. Nos muestra la disponibilidad de dinero en el futuro

cercano. Este indicador entre más alto mejor y se considera bueno a partir de la relación 1: 1. Norma: por cada peso que se debe en el pasivo, se debe tener como mínimo dos veces más (Dos pesos) en el activo para pagar.

Por cada peso que deben en el pasivo, tiene \$3,61 en el activo para pagar. (Es muy bueno).

Prueba de fuego: \$ 3,61

Nos muestra la liquidez más inmediata de la empresa. Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios, sino con los activos más líquidos como caja, bancos y cuentas por cobrar para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Norma: Por cada peso que se deba en el pasivo, debo tener un peso en el activo para responder.

Por cada peso que debe en el pasivo, tiene en el activo corriente sin inventarios \$3,61 para responder (Si cumple – Hay disponible. No hay cxc).

Razón de endeudamiento: 15,5%

Nos muestra cuanto de lo que tiene la empresa invertido en sus activos, lo está debiendo.

Norma: No debe superar el 50%.

La razón de endeudamiento es del 15,5% (Está bien, tiene capacidad de endeudamiento).

Con cada \$100 del Activo, se cubre \$10 del pasivo.

Razón de autonomía: 84,5%

Es el que mide el grado de pertenencia que tienen los dueños de la empresa con respecto a sus activos.

El propietario de la empresa, tiene un grado de pertenencia de la empresa de un 84,5% con respecto a sus activos, lo cual es muy bueno.

Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, generar las utilidades.

-Rentabilidad sobre ventas: 39,8%

Nos muestra que tanto se genera de utilidades con respecto al valor de lo vendido.

Nos muestra cuanto está ganando o perdiendo la empresa por cada peso vendido. Cuanto representa lo que se gana de lo que vende.

Por cada \$ 100 que se vende, se gana \$ 39. Lo cual es excelente.

-Rentabilidad sobre activos: 11,2%

Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

Nos muestra cuanto se gana la microempresa por cada peso invertido en los activos.

Por cada \$100 que tiene en el activo, gana \$11,2. (Muy bueno).

-Rentabilidad sobre el patrimonio: 13,3%

Es analizar el rendimiento que tienen los dueños sobre la inversión que tienen sobre la empresa.

Por cada \$ 100 que se tiene en el Patrimonio gana \$13,3, la empresa. (Muy bueno).

Capital de trabajo:

Del Activo corriente, paga sus pasivos corrientes (corto plazo) y lo que queda es el capital de trabajo. Una parte del capital de trabajo está en Caja, otra en Bancos y otra en CxC.

Capital de trabajo = Activo Cte. – Pasivo Cte.

Capital de trabajo= \$ 10.822.500 – \$ 3.000.000

Capital de trabajo = \$ 7.822.500

El capital de trabajo que se tiene es de: \$ 7.822.500, lo cual es muy bueno.

El capital de trabajo en este caso, está distribuido entre el saldo que tiene en caja y el inventario de mercancía.

Rotación de mercancías: 122 días (4 meses)

La rotación de mercancías muestra el tiempo que se demora salir el total de la mercancía del negocio.

Muestra para cuanto tiempo tiene mercancía la empresa.

En este caso, la empresa tiene mercancía para 122 días (4 meses). Está dentro de lo normal.

3.1.3.4Área de mercadeo

Cuadro18. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Universal Fashion

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los clientes llegan al local, por la ubicación del local (San Andresito del Distrito de Agua Blanca) llegan gran cantidad de personas. Compran constantemente, atención personalizada. También Los clientes se consiguen por medio de las tarjetas de publicidad que se reparten. Tiene identificado su mercado objetivo: Hombres consumidores masivos entre los 15-25 años del Distrito de Agua Blanca.	No se mide nivel de satisfacción en los clientes.
Vende de contado	Asistir a reuniones empresariales, para realizar alianzas estratégicas e identificar clientes potenciales.
Ropa y Calzado nacional e importado de buena calidad.	No maneja un distribuidor de los productos y es importante contar con un canal de distribución, para incrementar las ventas.
El precio de los productos está de acuerdo al sector. Se realizan promociones. Tiene descuentos por compra al por mayor (15%). Hace promociones 3 Bóxer por \$5.000. Regala un par de medias por la compra de algunas zapatillas seleccionadas.	No tiene metas de ventas para el vendedor.
Variedad y Diseños exclusivos en mercancía.	Hay un vendedor y es solamente sabatino.
El local tiene aviso.	Desea fabricar calzado y tener su propia marca.
Tiene identificada su competencia directa (Didier Sport y el negocio de Jairo). Lo afecta porque son más antiguos en el lugar y tiene buenos diseños y buenos vendedores. Realiza investigación de mercados cada semana.	La Ropa se entrega en bolsas plásticas. No se tiene un empaque especial
	Con los clientes no se realizan actividades promocionales, para dar a conocer los productos de la empresa.
	Falta más exhibición de zapatillas y jeans.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Comportamiento de las Ventas.

- Se tiene identificado el valor de las ventas durante el año(Ver Anexo BD).
- Se logró que el vendedor sabatino, se contratara de manera permanente en la empresa.

-Clientes. Tiene identificado su mercado objetivo: Hombres consumidores masivos entre los 15-25 años del Distrito de Agua Blanca.

El empresario participó de la reunión empresarial en el club de ejecutivos organizado por el Diario Occidente, con el fin de conocer otra posible forma de realizar mercadeo y la necesidad de realizar alianzas estratégicas. Se repartió las tarjetas de presentación a los transeúntes, a personas del Distrito de Agua Blanca, posibles clientes.

-Estrategias de mercadeo. Repartir tarjetas de presentación. Los clientes llegan al local, por estar ubicado en un sitio estratégico como es la calle del comercio los Mangos – Marroquín.

-Producto. Cuenta con varias líneas.

-Ropa Deportiva: Camibuses, Camisetas manga corta, Camisetas manga sisa, Jeans, gorras, medias, correas.

-Ropa Formal: Camisas.

-Calzado deportivo: zapatillas nacionales e importadas.

-Calzado formal: Mocasines.

- Se logró convenio con Leclat el mejor proveedor del negocio y lo está surtiendo con mercancía variada, con buenos diseños y buenos precios.
- Realizará capacitación en producción de calzado, en el CDP del Calzado y Marroquinería, de Cali, a partir de julio de 2012. Para fabricar su marca propia.
- Se realizó contacto con UNIVAC (Asociación de Industriales Vallecaucanos de calzado, brinda apoyo para desarrollo de nuevas marcas y productos en calzado). Participara en eventos como Pacific Letter, y eventos programados por parte de UNIVAC, para que realice alianzas estratégicas con fabricantes de calzado.
- Se realizó un prototipo de empaque de bolsa plástica biodegradable, con el logo de la empresa. (Ver Anexo BC).
- Aspectos de diferenciación del Producto: Cuenta con variedad de buenos diseños.

-Distribución. El canal de distribución está dirigido al consumidor final.

- A mediano plazo, se espera vender a otras comercializadoras de calzado, que serán distribuidores, en Marroquín y en el Poblado.

-Precio. Los precios de los productos se establecen teniendo en cuenta los precios de compra de la mercancía y el porcentaje que desea ganar el microempresario.

- Se debe tener en cuenta los costos fijos y costos variables para fijar precios, que en las zapatillas no debe ser inferior a \$35.000. En los jeans no debe ser inferior a \$ 30.000, ya que si es inferior, no alcanzaría a cubrir los costos fijos y los gastos administrativos. Se debe estar buscando siempre, el proveedor con los mejores precios, para mantener un buen precio de venta.
- En las compras en fechas especiales, se brindará obsequio. Los clientes que presenten volante de publicidad se realizará un descuento del 5% sobre el total del pedido.

-Promoción.El microempresario realiza promociones en el negocio, lo cual genera que lleguen clientes de manera constante.

- Tiene descuentos por compra al por mayor (15%).
- Se observó que el aviso del local, atrae muchos clientes. (Ver Anexo BL).
- Se realizará un evento para fortalecer lazos con los clientes. Por compras mayores a \$30.000, recibirá un refrigerio. Se adornará el lugar con bombas y festones. Se realizaran rifas.
- Por cada venta de zapatillas a precio especial, se lleva un par de medias. Se promocionan Bóxer, Pague 2 y lleve 3 Bóxer a \$5.000.
- Se cuenta con Zapatillas en promoción desde \$10.000. Medias a \$ 1.000.
- Entregar una tarjetica de compra a los clientes en donde se le lleve su registro de compras, y por cada 10 compras, se entregarán obsequios, con el fin de fidelizar los clientes.
- En las compras en fechas especiales, se brindará obsequio. Los clientes que presenten volante de publicidad se realizará un descuento del 5% sobre el total del pedido.
- Un sábado en quincena, a partir de las 4:00 p.m., hasta las 6:00 pm, realizar una actividad en el negocio, donde se le brinde un refrigerio por compras mayores a \$30.000, que podría ser un vaso de gaseosa y una empanada. Se adorna el lugar con bombas y festones. Se perfonea anunciando el evento.
- Se propuso también tener un protocolo de ventas personales, que diga lo siguiente: *“Buenos días, Bienvenido a Universal Fashion, mi nombre es... En que podemos servirle. Los productos de nuestra empresa son únicos, con diseños exclusivos, de buena calidad y a buen precio. Llévelo, no se arrepentirá. Si tiene algún inconveniente con el producto con mucho gusto se lo cambiamos. Gracias por elegirnos y esperamos verlo pronto”*.
- Estrategias Publicitarias: La empresa se da a conocer por medio de tarjetas de presentación (Ver Anexo BM). La empresa tiene un aviso muy llamativo en la entrada del negocio (Ver Anexo BL).
- Servicio al cliente: Es un servicio personalizado, orientado a las exigencias del cliente.

-Exhibición. Se colocaron estanterías con jeans y se realizó una exhibición más amplia de zapatillas, con el proyecto de inversión se surtió el almacén. Se aprovechó la parte delantera del local. (Ver Anexo BE, BF).

- Se aprobó proyecto de inversión en Fundación Carvajal. Surtió el almacén con mercancía variada y con buenos diseños. (Ver Anexo BH, BI)

-Encuestas.Con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los productos de la empresa, se elaboró una encuesta que se logró realizar a 16 clientes

de la Microempresa Universal Fashion. De los cuales, 81% fueron hombres y el 19% fueron mujeres. Se realizaron las encuestas y dieron como resultado lo siguiente:

- La calidad en los productos es buena. El 100% de los clientes, está muy satisfecho con la calidad de los productos que vende Universal Fashion. (Ver Gráfica 18).
- El precio de los productos, comentaron los clientes es acertado. El 100% de los clientes está satisfecho con los precios de los productos. Se debe conservar la política de realizar descuentos y llegar a acuerdos de precio en el momento de la compra con el cliente. (Ver Gráfica 19).
- Los diseños de los productos gustan mucho, ya que son exclusivos y variados. El 100% de los clientes encuestados, están satisfechos con los modelos de los productos. (Ver Gráfica 20).
- La atención a los clientes es muy buena. El 100% de los clientes comentó que la atención que se les brinda es muy buena por parte de todo el personal de la microempresa. (Ver Gráfica 21).
- En la presentación del personal de los empleados de Universal Fashion, el 81% de los clientes encuestados estuvo de acuerdo con la presentación personal de los empleados de la microempresa, incluyendo al propietario. El 19% de los clientes, comentó que la presentación personal no es la adecuada. Se sugirió entonces, para el próximo año que deben tener uniformes, un jean azul oscuro con una camiseta bordada gris, con el logo de la empresa. (Ver Gráfica 22).

-Competencia. Tiene identificada su competencia directa que son Didier Sport, el negocio de Jairo y el Almacén Ronald. Se investigó la competencia y se dedujo lo siguiente:

- La competencia es fuerte. Pero los más fuertes son Didier Export, ya que tienen más antigüedad en el negocio, son excelentes vendedores, tienen buenos diseños en zapatillas, manejan buenos precios, son negocios grandes.
- Universal Fashion maneja buenos precios, variedad de diseños y una excelente atención al cliente.
- El local es agradable y está ubicado estratégicamente. (Ver Anexo BG).
- Se debe contar siempre con variedad de diseños a buenos precios.

3.1.3.5 Área Legal, Laboral y Tributaria

Cuadro19. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria Universal Fashion

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Tiene Rut.	El local no está registrado en cámara y comercio.
	El empleado no cuenta con seguridad social.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

-Área Legal.Matrícula Mercantil: No tiene matrícula mercantil para este negocio. El próximo años, espera inscribir el local a Cámara y Comercio.

- Matrícula de Industria y Comercio: No tiene matrícula de Industria y Comercio.
- Certificado de Seguridad de Bomberos: No tiene certificado de seguridad de bomberos.
- Paz y Salvo de SAYCO ACIMPRO: No tiene.
- Patente de Sanidad: No tiene.

-Área laboral.Seguridad Social: No paga seguridad social.

- Prestaciones Sociales: No paga prestaciones sociales
- Aportes Parafiscales: No paga aportes parafiscales.

Se concientizó al empresario de la importancia de que sus empleados tengan seguridad social, de que debe pagar prestaciones sociales y pagar aportes parafiscales.

-Área Tributaria.El local No está inscrito ante cámara y comercio.Tiene RUT.

3.1.3.6 Área administrativa

Cuadro20. Fortalezas y Aspectos a Mejorar Área Administrativa Universal Fashion

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
La empresa tiene misión.	Falta concientización de la misión.
La empresa tiene la visión.	Falta concientización de la visión.
El personal está capacitado en sus funciones.	No existe organigrama en la empresa.
Están bien definidos los perfiles	No hay manual de funciones.
Está ubicado en un lugar estratégico como es la calle del comercio de los mangos – Marroquín.	No posee capacitación en el área gerencial, ni en manejo de personal.
El local está en buenas condiciones, ventilado, muy agradable, iluminado y limpio. Es seguro, está organizado por secciones.	El empresario está muy interesado en realizar capacitación en producción de calzado.
El local del negocio, está separado de la vivienda familiar.	No se ha realizado una matriz DOFA.

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Planeación. El microempresario no realiza el proceso de planeación para compra de mercancías, se observó que es impulsivo en el momento de realizar las compras, lo cual puede generar un alto inventario. Durante la asesoría, se sugirió al microempresario, revisar constantemente el inventario, programar la compra de mercancía quincenalmente, con el fin de controlar los costos fijos,debe realizar un cronograma de actividades semanales y manejar prioridades.

En cuanto al personal es importante contar con el manual de funciones, para que el empleado tenga claras sus funciones y en el momento de contratar nuevo personal, se tenga en cuenta el perfil del cargo según instrucciones del manual de funciones.

- **Misión.**A pesar de que se contaba con la misión de la empresa no tenía conciencia de ella, así que se concientizó al empresario de la importancia de la misión y de sus directrices.

“La misión de Universal Fashion es ser una empresa comercializadora de calzado deportivo y ropa para hombres, orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, brindándoles comodidad para sus pies y placer al caminar con zapatos de muy buena calidad, estableciendo relaciones de largo plazo con los clientes”. A pesar de tener la misión, al empresario le falta concientización de la misión de la empresa.

- **Visión.**Se concientizó al microempresario de la importancia de trabajar hacia un norte específico con la visión.

“En el año 2012 crecer en las ventas del negocio, siendo reconocidos como el lugar donde puede encontrar todo el calzado y ropa sport, obteniendo así el reconocimiento de la comunidad donde estamos ubicados”.

- **Estrategias:**Se realizó el análisis DOFA y se determinaron las estrategias, junto con el empresario. Algunas estrategias son, repartir tarjetas de presentación, realizar publicidad en la calle del comercio de los Mangos Marroquín.
- **Objetivos:**Se plantearon los objetivos que tiene la microempresaria a corto, mediano y largo plazo. Se relacionan a continuación los objetivos.

Objetivos a Corto Plazo:

- Realizar capacitación en Bancoldex en Desarrollo Gerencial.
- Realizar capacitación en el CDP de Calzado y Marroquinería de producción de calzado.
- Realizar publicidad a través de las tarjetas de presentación y perifoneo.
- Llevar de manera organizada y continua los registros contables y costos.
- Elaborar el nuevo empaque ecológico, para entregar productos.

Objetivos a Mediano Plazo:

- Empezar a fabricar su marca propia.
- Tener un buen reconocimiento en el sector del Distrito de Agua Blanca, donde se concentran sus compradores fijos y potenciales.
- Tener un contador en la Microempresa.

- Pagar seguridad social a sus empleados.

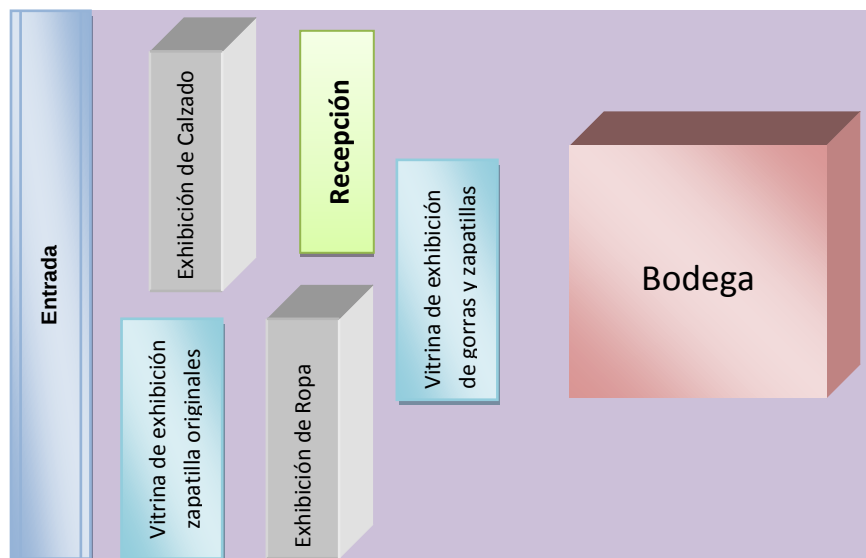
Objetivos a Largo Plazo:

- Tener un punto de venta (local) ubicado en el centro de la Ciudad de Santiago de Cali, ya que es un lugar estratégico para los comerciantes, especialmente los de calzado.
- Exportar la marca propia de calzado y marroquinería, que fabrique el microempresario.

Organización. En el área financiera, no había organización, pero a partir de la asesoría, el microempresario se concientizó que debe tener un orden en sus gastos, en su contabilidad y en su vida. Debe continuar registrando los movimientos, en el sistema de cuentas que se implementó en la empresa, donde registre las entradas y las salidas de forma diaria y organizada en cada cuenta.

- Espacio (Distribución del local): El local está en buenas condiciones, ventilado, muy agradable, iluminado y limpio. Es seguro, está organizado por secciones. El local del negocio, está separado de la vivienda familiar. Está ubicado en un lugar estratégico como es la calle del comercio de los mangos-Marroquín.

Gráfica 23. Distribución del local Microempresa Universal Fashion



Fuente: Vélez, Yamila Andrea

- Organigrama: Se realizó organigrama de la empresa.

Gráfica 24. Organigrama Microempresa Universal Fashion



Fuente: Vélez, Yamila Andrea

- División de funciones: El personal sabe que le toca hacer pero no existía manual de funciones por escrito. Se elaboró el manual de funciones. (Ver AnexoBZ).
- Perfiles: Se revisaron los perfiles, se realizó un análisis de cargos.
- Manuales de Funciones: Se elaboró el manual de funciones. (Ver Anexo BZ).
- Ejecución del Presupuesto: La empresa no maneja presupuesto, se ejecutan las actividades de acuerdo a las necesidades de la empresa, se vive al día a día. Se concientizó al microempresario la importancia de realizar un presupuesto mensual, con el fin de organizar de una manera adecuada sus gastos. Se sugirió que diariamente, ahorrara el 20% de sus ingresos, para que cuente con un dinero para realizar su presupuesto y realice compras inteligentes.

Dirección. Liderazgo: El empresario posee capacidad de liderazgo, es amable y tiene orientación al cliente, consigue clientes para la empresa, atiende personalmente a sus clientes.

- Motivación: hay motivación en el personal, ya que existe un buen ambiente de respeto y amistad, en temporadas de ventas altas, le brinda bonificación a su empleado.
- Comunicación: La comunicación es buena, ya que el empresario es claro en sus instrucciones.
- Capacitación:
 - Se gestionó un Diplomado en Desarrollo Gerencial en Bancoldex, para el microempresario.
 - Realizará capacitación en producción de calzado, en el CDP del Calzado y Marroquinería, de Cali, en el próximo año.

Control. En el área de costos, contable y financiera no se realizan controles, por este motivo es importante que la microempresaria realice los registros contables diariamente para que tenga mayor control sobre sus cuentas y su dinero.

En el manejo de inventarios no se contaba con un control de inventario. Se concientizó al empresario, de la importancia de tener un sistema de control de inventarios con el Kárdex, ya que diariamente, con este sistema de control, se conoce que mercancía se va agotando, para programar compras.

Al realizar la compra de mercancía, el microempresario no tenía un control. Se sugirió implementar control de inventario para de esta manera, diariamente, tuviera conocimiento de la mercancía que se va agotando y de esta manera elaborar programación de compras inteligentes.

- Seguridad Industrial: No tiene.
- Compras de Mercancías: No manejaba política de compras, se compraba por impulso. Se sugirió realizar un programa de compras teniendo en cuenta la mercancía en inventario.
- Manejo de inventarios: No se tiene un sistema de inventarios. Se concientizó al microempresario la importancia de implementar control de inventarios con Kárdex.
- Calidad del producto: La calidad es buena.
- Condiciones ambientales: Los bombillos para las luces del local son ahorradores de energía. Y los rellenos del calzado, se reutiliza en otro calzado.

3.1.3.7 MATRIZ DOFA

ANÁLISIS INTERNO			
Matriz DOFA Empresa: Universal Fashion		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		F1. El Negocio tiene una excelente ubicación estratégica (Calle del Comercio – Los Mangos Marroquín). F2. Cuenta con variedad y Diseños exclusivos. F3. Excelente atención al cliente. F4. Desea fabricar calzado y tener su propia marca. F5. Tiene imagen corporativa – tarjetas de presentación. F6. Posee estrategia de promoción de ventas (3 Bóxer por \$5.000, obsequios).	D1. Existen modelos de calzado con precios altos. D2. No tiene suficiente mercancía en el momento, con variedad, para la venta. El local es nuevo, su apertura fue en enero de 2012. Necesita fortalecer la empresa e incrementar sus ventas. D3. Tiene una deuda con un préstamo gota a gota. D4. El local no está registrado en cámara y comercio.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	O1. Ubicación estratégica: La Calle del Comercio – Los Mangos Marroquín Distrito de Agua Blanca. O2. Existen proveedores como	1. Aprovechar la ubicación estratégica y realizar promociones, repartir publicidad (Tarjetas de presentación, volantes). (O1,	1. Realizar alianzas estratégicas con buenos proveedores, para disminuir los costos variables de la mercancía y ofrecer buenos

	Leclat (En el pasaje de los paisas), que brindan variedad de mercancías, buenos diseños a buenos precios. O3. El CDP de Calzado y Marroquinería en convenio con el SENA, ofrece cursos gratuitos de producción de Calzado. O4. Apoyo por parte de Fundación Carvajal brindando asesoría empresarial y acceso a crédito. O5. Apoyo a fabricantes de calzado por parte de la Unión Vallecaucana de Industrias de Calzado– UNIVAC (Alianzas Estratégicas). O6. Apoyo en Cursos de Mercadeo, Sistemas, entre otros, por parte del Grupo ALAYA de la Universidad del Valle.	F1, F5, F6). 2. Crear su propia marca y capacitarse en el CDP de Calzado y Marroquinería en Producción de Calzado(O3, F4). 3. Ubicar proveedores que surtan el almacén con variedad de productos y diseños exclusivos. (O2, F2). 4. Unirse a UNIVAC (Brinda apoyo para desarrollo de nuevas marcas y productos). (O5, F4). 5. Realizar Curso de Mercadeo, Sistemas, entre otros, con el Grupo ALAYA, de la Universidad del Valle, para que tenga conocimiento de como lanzar su propia marca (O6, F4).	precios de venta a los clientes, sin castigar la utilidad del propietario. (O2, D1). 2. Presentar Proyecto de Inversión a Fundación Carvajal por \$3.000.000 para invertir en capital de trabajo y recoger deuda préstamo gota a gota (O4, D2, D3).
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
	A1. Competencia agresiva en el sector de calzado, por saturación del mercado. A2. Sanciones por parte del gobierno, por no estar el local formalizado.	1. Ofrecer Variedad y Diseños exclusivos a los clientes actuales y nuevos. (A1, F2). 2. Implementar una Cultura orientada al cliente con excelente atención. (A1, F3). 3. Aprovechar su imagen corporativa y repartir tarjetas de presentación a clientes potenciales (A1, F5). 4. Fidelizar a los clientes, brindándoles buenas promociones, obsequios (A1, F6).	1. Lograr acuerdo con los clientes y ofrecer descuentos, obsequios por compras especiales. (A1, D1). 2. Formalizar el local ante Cámara y Comercio. (A2, D4).

3.2. PLAN DE ACCION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.2.1 Plan de acción Microempresa Arismendi Sport

PLAN DE ACCION EMPRESA: ARISMENDI SPORT			
AREA: COSTOS			
Objetivo: Administrar y controlar acertadamente los costos y gastos del negocio para asegurar una adecuada utilidad de la empresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS	RECOMENDACIONES
Actualización constante de la información de todos los costos fijos y variables de la empresa para conocer con certeza, punto de equilibrio, margen de contribución y la utilidad del negocio con el fin de tener costos bajos en el negocio. (Liderazgo en Costos – Michel Porter)	Identificar costos fijos.	Se identificaron los costos fijos.	Controlar los costos fijos de la empresa y registrarlos.
	Identificar costos variables.	Se identificaron los costos variables.	Controlar costos variables y monitorearlos constantemente.
	Calcular salario del empresario y concientizar que se lo asigne cada mes.	Se identificó el salario del empresario. Se concientizó a la empresaria de asignarse su sueldo.	Asignación del sueldo de manera permanente, por parte de la empresaria.
	Identificar margen de contribución.	Se identificó el margen de contribución.	
	Identificar punto de equilibrio.	Se identificó el punto de equilibrio.	Monitorear las ventas constantemente y tener en cuenta el punto de equilibrio.
	Identificar la utilidad del negocio.	Se identificó la utilidad del negocio. Presentó un incremento en la utilidad \$402.115 en el período Mayo-Junio/2012.	
	Realizar Inventario	Se realizó inventario de materia prima, activos fijos, junto con la empresaria. Para la muestra de ropa para mascotas se utilizó materia prima del inventario. Se logró mover saldos de telas del inventario. Se disminuyó el inventario en un 25%.	Continuar realizando inventario mensualmente y utilizar la materia prima quieta, en la ropa para mascotas o en confecciones de uniformes.
	Implementar un sistema de cuentas para que registre sus ventas.	Se enseñó el Sistema de Cuentas y se registraron las ventas del mes. Se incrementaron las ventas en \$4.966.100. Debido a un contrato con Golazo.	Continuar registrando las ventas del negocio.
AREA: CONTABLE Y FINANCIERA			

Objetivo: Administrar, Optimizar y controlar los recursos financieros de la empresa para garantizar al dueño una maximización de su utilidad.			
Identificar las variables más importantes en la contabilidad, que inciden en el buen registro de las transacciones.	Enseñar y Reforzar conocimientos en contabilidad. Implementar el sistema simple de cuentas.	Se enseñó a la empresaria conceptos contables, se implementó el sistema de cuentas.	Continuar realizando registros contables diarios. En esta tarea la operaria de collarín, le ofrecerá apoyo.
	Realizar estados financieros: Balance General, Estado P y G.	Se realizaron los estados financieros.	Reforzar en la elaboración de los estados financieros. Abonar a la deuda que tiene detenida con el Banco de la Mujer.
	Archivar facturas y recibos para tener información para realizar registros.	Se logró que la empresaria guardara las facturas y los recibos para tener información oportuna.	Continuar guardando en orden mensualmente, las facturas y recibos de pago, para realizar registros contables.
	Solicitar a Fundación Carvajal programar un curso de sistemas en el cual la empresaria tiene interés en participar y aprovechar la herramienta del computador, para realizar registros.	Se solicitó a Fundación Carvajal programar un curso de sistemas en el cual la empresaria tiene interés en participar. Se realizó contacto con el Grupo ALAYA de la Universidad del Valle, con el fin de que reforzará estos cursos. Se realizó la inscripción de la empresaria al Grupo ALAYA.	Insistir en Fundación Carvajal, en el Grupo ALAYA de la Universidad del Valle, o en otra Institución para realizar cursos de sistemas a los microempresarios.
	Calcular las razones financieras.	Se calculó las razones financieras. Se concientizó a la empresaria de la importancia de conocer el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan los indicadores.	Incrementar ventas, manejar adecuadamente el inventario y los costos, con el fin de que la empresa tenga mayor liquidez.
AREA: MERCADEO			
Objetivo: Satisfacer la necesidad de los consumidores más allá de sus expectativas.			
Implementar una estrategia de comunicación (promoción) eficaz	Participar en eventos para conocer otros mercados e identificar clientes potenciales y realizar alianzas estratégicas.	La Empresaria, participó el día 28 de marzo de 2012 en un evento dirigido a empresarios, realizado en el club de ejecutivos del Valle del cauca en el cual conoció nuevos mercados en donde puede incursionar con sus productos por ejemplo en Ecuador y Perú. Conoció una nueva manera de realizar mercadeo que es	Continuar participando en eventos para empresarios donde se pueden conseguir clientes potenciales y realizar alianzas estratégicas.

		virtualmente, en donde existen clientes potenciales. La empresaria Participó en la Ruta para la formalización de microempresarios y realizó alianzas estratégicas con otros empresarios.	
	Realizar base de datos de clientes.	Se realizó base de datos de los clientes.	
	Imprimir tarjetas de presentación y repartir a clientes potenciales.	Para el mes de julio, se van a imprimir Las tarjetas de presentación y las etiquetas. Todo el personal de la empresa, realizará labores de mercadeo en colegios, institutos, escuelas de fútbol, veterinarias, se les indicó la manera de realizarlo. Se logró contacto con un cliente en la Universidad del Valle, Director del Grupo ALAYA, con la nueva línea de ropa para mascotas, se llevó muestras. Promocionará el producto en eventos para mascotas.	Todo el personal de la empresa, realizar visitas para impulsar ventas, de la manera como se indicó. Incursionar en el mercado con la nueva línea de ropa para mascotas, participar en eventos para mascotas.
	Realizar encuestas para conocer la satisfacción del producto e identificar necesidades de los clientes.	Se realizaron las encuestas y dieron como resultado lo siguiente: -Los productos son de muy buena calidad, hay plena satisfacción. -El precio es muy favorable. -El diseño de los productos es excelente y gusta a los clientes. -La atención a los clientes es muy buena. -La presentación del personal es la adecuada, pero un cliente sugirió que sería mucho mejor si tuvieran uniforme. Motivo por el cual para el segundo semestre del año, se propone para uniforme una blusa gris, bordada con el logo de la empresa, un jean	Confeccionar los uniformes para el personal interno.

		azul y una batola azul oscuro. La confeccionarán ellos mismos.	
	Preparar a los operarios de estampado, para que soporten el área de mercadeo.	Se logró el compromiso de los operarios de estampado para que soporten el área de mercadeo y la operaria de máquina collarín realizará visitas con la empresaria a Colegios, veterinarias y Escuelas de Fútbol, se prepararon para esta labor.	Realizar visitas a Colegios de la comuna 13 (224 colegios), Veterinarias y Escuelas de Fútbol, ofreciendo los productos de la empresa.
	Realizar promociones o descuentos en temporadas altas.	En pedidos, a partir de \$500.000, el cliente, podrá reclamar un obsequio. Los clientes que presenten brochure de la empresa, se realizará un descuento del 5% sobre el total del pedido.	
	Elaborar lista de precios.	Se elaboró lista de precios.	
	Colocar aviso al local.	Por ahora, la empresaria no le interesa colocar aviso, ya que le tocaría pagar impuesto por el aviso.	
	Realizar una actividad promocional en la comunidad.	Se concientizó a la empresaria de la importancia de realizar un evento para fortalecer lazos con la comunidad, un compartir en donde se muestre los productos de la empresa.	Realizar evento para fortalecer lazos con la comunidad, un compartir en donde se muestre los productos de la empresa.
Generar innovación en los productos, mediante un nuevo diseño.	Concientizar a la empresaria de la importancia de enviar muestras de productos nuevos (Pijamas Infantiles) a PCS – Promotora de Comercio Social en Medellín.	Se concientizó a la empresaria de la importancia de enviar las muestras a Promotora de Comercio Social en Medellín.	Enviar las Muestras de Pijamas para dama y Ropa para mascotas a Promotora de Comercio Social en Medellín.
	Gestionar etiquetas para productos y marquillas.	Se logró, que para el mes de julio, se impriman las etiquetas de los productos. Para el segundo semestre del año, La empresaria imprimirá las marquillas.	Imprimir marquillas para los productos, en el segundo semestre del año.

	Organizar muestras, para tomar fotos y realizar el catálogo de productos.	Se organizaron muestras, se tomaron las fotos de la ropa para mascotas y uniformes de fútbol, para el catálogo.	Realizar el Brochure Corporativo y catálogo de productos.
	Crear una nueva línea de ropa y buscar distribuidor.	Se creó la nueva línea de Ropa Para Mascotas. Se realizaron muestras y Se contactó con un cliente, en la Universidad del Valle, Director del Grupo ALAYA, quien dará a conocer el producto en eventos para mascotas.	Incursionar en el mercado con la línea de Ropa para Mascotas, participando en eventos para mascotas, visitando veterinarias y en las grandes superficies. Buscar un distribuidor en Cali, Ej. Grandes superficies.
Estar atento a cualquier cambio en el entorno	Investigar la competencia.	Se investigó la competencia y se dedujo lo siguiente: -Arismendi Sport, cuenta con precios muy favorables. La competencia tiene precios altos, porque maquilan a marcas reconocidas. -La calidad del producto es buena en ambas partes.	Monitorear la competencia mensualmente.
	Revisar calidad de los productos.	Se revisó la calidad del producto y es muy buena.	
Generar Responsabilidad Social por parte de la empresa, en el tema ambiental, utilizando empaques ecológicos.	Proponer un empaque ecológico para los productos. De esta manera la empresa mostrará responsabilidad social con el ambiente.	Se realizó un prototipo de empaque de bolsa ecológica en polipropileno de 709 gr., con el logo de la empresa. La empresa elaborará este empaque	Confeccionar las bolsas ecológicas y entregar los productos en el nuevo empaque. Motivar al cliente a que reutilice la bolsa ecológica.
AREA: LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA			
Objetivo: Formalizar la empresa y cumplir con las obligaciones laborales y tributarias en lo que sea posible			
Concientizar a la empresaria la importancia de registrar el negocio ante Cámara y comercio	Inscribir la empresa a Cámara y Comercio. Gestionar la participación activa en la Ruta para la formalización de microempresas dictada por la Cámara y Comercio.	La empresaria, participó de la Ruta para formalización de microempresas dictada por la Cámara de Comercio de Cali. Se graduó el 31 de mayo/2012. Y Arismendi Sport, se formalizó.	Participar activamente de los cursos que dictan Cámara y Comercio y aprovechar las alianzas estratégicas que se lograron con empresarios que participaron de la Ruta para la formalización de microempresas.

	Concientizar a la empresaria de la importancia de que sus empleados tengan seguridad social.	Se concientizó a la empresaria de la importancia de que sus empleados tengan seguridad social. El próximo año espera pagar a sus empleados seguridad social.	El próximo año, pagar a sus empleados la seguridad social.
AREA: ADMINISTRATIVA			
Objetivo: Llevar a cabo la planeación estratégica de la empresa, administrando de la mejor forma los Recursos de la misma			
Conocer la razón de ser de la empresa y las directrices hacia donde debe apuntar la empresa.	Concientización a la empresaria de la importancia de tener la misión clara en el negocio.	Se concientizó de la importancia de la misión y de sus directrices.	
	Concientizar a la empresaria de la importancia de que un negocio cuente con una visión.	Se concientizó de la importancia de trabajar hacia un norte específico con la visión	
	Realizar el organigrama.	Se realizó organigrama en la empresa.	
Administrar con eficacia el Recurso Humano de la empresa.	Remitir a tratamiento psicológico a la Sra. Marlene Torres y realizar visita con Trabajadora Social a la empresa, para evaluar esta situación y brindar apoyo.	La empresaria, recibió apoyo psicológico por parte de la asesora y se realizó visita con Trabajadora Social a la empresa. Se generaron compromisos por parte del personal y de la empresaria. El ambiente laboral, el estado emocional y la salud de la empresaria mejoraron notablemente.	Continuar con el apoyo psicológico y realizar visitas continuas a la empresa por parte de la Trabajadora Social de Fundación Carvajal
	Realizar el análisis DOFA y plantear estrategias.	Se realizó el análisis DOFA y se determinaron las estrategias, junto con la empresaria.	Cumplir con las estrategias planteadas en el DOFA.
	Elaborar manual de funciones.	Se elaboró el manual de funciones y se asumieron nuevos roles.	Cumplir con nuevos roles asumidos por empleados de la microempresa.
	Revisar los perfiles y elaborar un análisis de cargos	Se revisaron los perfiles y se asignaron nuevos roles.	
	Organizar documentos de los empleados	Se organizaron los documentos de los empleados.	
	Realizar capacitación en el área gerencial y en	Se realizó capacitación sobre manejo de personal	Participar activamente en el Diplomado de

	manejo de personal.	por parte de la Asesora y se gestionó un Diplomado en Desarrollo Gerencial en Bancoldex, para la microempresaria.	Desarrollo Gerencial, en Bancoldex.
AREA: PRODUCCION			
Objetivo: Desarrollar el método más adecuado para la elaboración de los productos, coordinando: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.			
Administrar de manera eficiente la producción de la empresa	Realizar diagrama de flujo del proceso de producción.	Se realizó diagrama de flujo del proceso de producción.	
	Separación del local y la vivienda familiar	Por el momento, la empresaria no ve la posibilidad de separar el negocio de la vivienda familiar.	
	Ubicar en el tercer piso el área de estampado, para que quede más espacio.	Para el próximo año, se ubicará el área de estampado en el tercer piso.	
	Ubicar vitrina para muestrario y ubicar hilos e hilazas.	En el segundo semestre ubicará vitrina para muestrario, hilos e hilazas.	Ubicar vitrina para muestrario, hilos e hilazas.
	Concientizar a la empresaria de la importancia de Implementar control de inventarios.	Se concientizó a la empresaria de la importancia de implementar control de inventarios.	Implementar control de inventarios.
	Observar al personal de producción en su labor.	Se observó al personal de producción en acción y son excelentes, amables, capacitados y rápidos.	Implementar programa de seguridad industrial.
	Concientizar a la empresaria de elaborar órdenes de producción.	Se concientizó a la empresaria de la importancia de las órdenes de producción y elaborará órdenes de producción, con el apoyo de la operaria de Collarín.	Implementar manejo de órdenes de producción.
	Crear mecanismos de incentivos en producción.	Para pedidos grandes, por ejemplo: Golazo, se entregó bonificación especial a los empleados.	
	Revisar estado de máquinas.	La maquinaria es adecuada, se encuentra en muy buen estado y bien ubicada según el proceso. A Mediano plazo, espera conseguir una máquina resortadora y una tiqueteadora y termofijadora (Estampado).	

3.2.2 Plan de acción Microempresa Industrias Jhony

PLAN DE ACCION EMPRESA: INDUSTRIAS JHONY			
AREA: COSTOS			
Objetivo: Controlar los costos y gastos del negocio para asegurar una utilidad adecuada de la empresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS	RECOMENDACIONES
Actualización constante de la información de todos los costos y los gastos de la empresa y reducirlos al máximo. (Liderazgo en Costos – Michel Porter)	Realizar un estudio a profundidad con el fin de actualizar e Identificar todos los costos fijos.	Se identificaron todos los costos fijos de la empresa, son muy altos, se lograron disminuir algunos (gastos de propaganda, Salarios). Los costos fijos disminuyeron en un 22,7%	Controlar todos los costos fijos de la empresa y registrarlos.
	Realizar estudio a profundidad de costos con el fin de actualizar e Identificar todos los costos variables.	Se identificaron todos los costos variables y se encontró que dos de los productos que más rotan como son el Camibuso y el pantalón estaban generando pérdida. Se acordó incrementar precio de venta, de los dos productos y se envió circular a los clientes.	Controlar costos variables y precios de ventas, monitorearlos constantemente.
	Identificar punto de equilibrio.	Se identificó el punto de equilibrio y se identificó que la empresa está vendiendo por debajo del punto de equilibrio.	Incrementar ventas, de manera agresiva para el segundo semestre del año y monitorear las ventas constantemente, teniendo en cuenta el punto de equilibrio.
	Identificar margen de contribución.	Se identificó el margen de contribución.	
	Revisar sueldos de personal	Se revisó salarios del personal y se concluyó que la empresa en la situación en que se encuentra no alcanza a cubrir el monto total de salarios. Debido a la crisis en que se encuentra la empresa y la empresa es familiar, se decidió en común acuerdo con todos, excepto el operario a quien se le paga a destajo, Rebajar salarios, siendo solidarios con la empresa. Se logró disminuir salarios en un 40% .	No incrementar salarios, hasta que la empresa salga de la crisis.
	Revisar y Registrar las ventas en el sistema de cuentas.	Se enseñó el Sistema de Cuentas y se registraron las ventas del mes.	Continuar registrando las ventas del negocio.

	Identificar la utilidad de la empresa.	Al realizar el estudio de costos se encontró que la empresa está generando pérdida. Se realizó un estudio comparativo con meses anteriores y la empresa viene generando pérdida desde el año pasado. Pero no se había identificado. En mayo por primera vez en meses, generó utilidad.	Incrementar ventas, de una manera agresiva y realizar mensualmente estado pérdida y ganancia, para conocer utilidad real de la empresa.
	Realizar inventario	Se realizó inventario de materia prima, activos fijos. Se logró mover saldos de telas del inventario. Disminuyó el inventario en un 25,6%	Continuar realizando inventario mensualmente y utilizar la materia prima quieta, en muestras o en confecciones de uniformes.
	Realizar estudio de proveedores. Visita a Proveedores.	Se realizó visita a proveedores de materia prima e insumos, se averiguaron precios, tipos de materia prima, muestras. Se escogieron los mejores proveedores y se realizó un listado con los nombres de proveedores, materia prima, precios y descuentos al por mayor.	

AREA: CONTABLE Y FINANCIERA

Objetivo: Controlar los recursos financieros de la empresa para garantizar al dueño una maximización de su utilidad.

Identificar las variables más importantes en la contabilidad, que inciden en el buen registro de las transacciones.	Enseñar y Reforzar conocimientos en contabilidad. Implementar el sistema simple de cuentas.	Se enseñó conceptos contables, se implementó el sistema de cuentas en el computador.	Continuar realizando registros contables diarios.
	Realizar un estudio de cuanto le adeudan los clientes. Buscar facturas.	Se logró identificar todas las cuentas por cobrar de clientes. Generó un valor alto. Se creó una política de cartera. Se envió circular a todos los clientes. El administrador inició con el cobro semanal. Disminuyeron las cuentas por cobrar a clientes en un 49.5%	Monitorear constantemente las cuentas por cobrar. Recuperar cartera cobrando a deudores morosos.
	Identificar lo que adeuda en cuentas por pagar, buscar facturas de CxP	Se logró identificar todas las cuentas por pagar en total. Lo que generó un valor muy	En temporada alta, cancelar en total algunas cuentas por

		alto. Se decide no renovar suscripciones en Telmex.	pagar.
	Realizar estados financieros y enseñar a interpretar estados financieros.	Se realizaron los estados financieros, se enseñó la interpretación de los estados financieros.	Mensualmente realizar estados financieros, para monitorear el estado real de la empresa.
	Actualizar información contable, para calcular las razones o indicadores financieros.	Se calculó las razones financieras. Se concientizó de la importancia de conocer el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan los indicadores.	Incrementar ventas, disminuir gastos, no endeudarse, controlar inventario y los costos.
	Realizar un estudio sobre el estado real de la empresa.	Se realizó estudio especial sobre estado actual de la empresa, se elaboraron estados financieros de meses anteriores y la conclusión a la que se llegó es que la situación de la empresa es grave. Está en crisis y genera pérdida. Entonces se tomaron medidas pertinentes tales como, Disminuir gastos, se recuperó cartera, hubo control en costos variables. Y en tres meses de una pérdida de -9,4% (marzo), pasó a -4% (Abril), y en mayo registró una utilidad del 0,6%, lo que muestra que la empresa se puede recuperar y se está recuperando. Disminuyeron las cuentas por cobrar a clientes en un 49.5%	Se sugiere incrementar ventas de una manera agresiva, aprovechar este segundo semestre del año, para que la empresa supere la crisis. Se sugiere encarecidamente, a la Fundación Carvajal, continuar asesorando de manera especial esta empresa, monitoreándola constantemente y guiándola para que siga recuperándose. Ubicar un Asesor de Fundación Carvajal permanente, para que continúe construyendo, sobre los cimientos que se formaron en la empresa, con esta asesoría y se logre que la empresa se recupere totalmente y sea sostenible en el tiempo, con la administración de la segunda generación de la familia, con quienes se logró que tuvieran un gran compromiso con la empresa, presentando excelentes resultados.
	Realizar curso de sistemas y aprovechar la herramienta del	Se solicitó a Fundación Carvajal programar un curso de sistemas en el cual la	Insistir en Fundación Carvajal, en el Grupo ALAYA de la

	computador para realizar sus registros.	empresaria tiene interés en participar. Se solicitó al Grupo ALAYA de la Universidad del Valle, que reforzará estos cursos y se logró convenio.	Universidad del Valle, o en otra Institución para realizar cursos de sistemas a los microempresarios.
AREA: MERCADEO			
Objetivo: Satisfacer las necesidades de los clientes, de una manera personalizada.			
Implementar una estrategia de comunicación (promoción) eficaz	Participar en eventos para conocer otros mercados e identificar clientes potenciales. Realizar alianzas estratégicas.	Se invitó a la reunión empresarial en el club de ejecutivos organizado por el Diario Occidente, con el fin de conocer otra posible forma de realizar mercadeo, la necesidad de realizar alianzas estratégicas.	Continuar participando en eventos para empresarios donde se pueden conseguir clientes potenciales y realizar alianzas estratégicas.
	Realizar Mercadeo Virtual, para aumentar el número de clientes.	Se enviaron por internet catálogos de los productos e información de la empresa a Instituciones educativas, colegios técnicos, empresas.	
	Incursionar en el mercado regional y empresarial.	Se logró el compromiso de todos los empleados de la empresa, para que realicen labores de mercadeo.	Visitar todas las empresas del sector Industrial de Acopi-Yumbo.
		Se programaron visitas a empresas de Acopi-Yumbo.	Explorar mercado regional en Tuluá, Jamundí, Palmira, Yumbo.
	Preparar a todos los miembros de la empresa, para que soporten el área de mercadeo.	Se prepararon a todos los miembros de la empresa y se logró el compromiso de todos los miembros de la empresa, para que soporten el área de mercadeo. Se repartirán volantes, los cuales se imprimirán a mediados de junio, para que repartan a clientes potenciales de la comuna 11 y comuna 14.	Realizar visitas a Colegios de la comuna 11 (72 colegios), comuna 14 (234 colegios), en total 306 colegios. Realizar visitas a empresas de la zona industrial de Acopi-Yumbo, con el fin de conseguir clientes para la empresa.
	Mejorar exhibición.	Se colocaron dos maniqués, con uniforme de un plantel educativo, y otro con uniforme empresarial. Se aprovechó la parte delantera del local.	
	Colocar aviso exterior al local.	Fundación Carvajal, se comprometió a colaborar con la mitad del aviso y la empresaria con la otra mitad,	Ubicar aviso exterior, en el segundo semestre del año.

		en el segundo semestre del año, se elaborará y se ubicará el aviso.	
	Realizar una actividad promocional en la comunidad.	Se realizará un evento para fortalecer lazos con la comunidad, un compartir en donde se muestre los productos de la empresa, se brinde un refrigerio y se realicen rifas.	Realizar evento promocional en la comunidad para el segundo semestre del año según lo acordado.
	Realizar volantes de publicidad.	Se imprimieron volantes, obsequiados por Fundación Carvajal y se repartirán en Colegios, Empresas del sector industrial y de salud.	Repartir volantes en empresas de zona industrial Acopi-yumbo de salud y colegios.
Penetración de mercado. (buscar una mayor participación en el mercado, a través de un esfuerzo por aumentar la clientela o las ventas)	Buscar un canal de distribución para vender los productos.	Se concientizó a la empresaria de la importancia de enviar estas muestras a PCS, ya que es un gran distribuidor. En el segundo semestre del año, enviará muestras de los productos.	Enviar muestras a Promotora de Comercio Social en Medellín. Buscar un distribuidor ya sea en Medellín con Promotora de Comercio Social o en Cali.
	Realizar promociones o descuentos en temporadas altas.	En pedidos de uniformes, a partir de \$500.000, el cliente, podrá reclamar un obsequio o participar en rifas. Los clientes que presenten volante de publicidad se les realizarán un descuento del 5% sobre el total del pedido.	
Penetración de mercado	Realizar encuestas a clientes fijos de la empresa, con el fin de medir grado de satisfacción.	Se realizaron las encuestas y dieron como resultado lo siguiente: -Los clientes sugieren mejorar calidad de productos, en cuanto a calidad de tela y cuellos. Se propuso revisar calidad de tela de proveedores y escoger el mejor en cuanto a calidad y precio. El mejor proveedor en tela es Bella tela. Se está realizando contacto con telas Lafayette. -El precio de los productos es acertado. -Mostrar nuevo portafolio y nuevas tendencias en confección, para lo cual se realizará investigación y desarrollo en los productos de la empresa.	Realizar mejoramiento continuo en la calidad del producto en cuanto al tipo de tela. Mostrar nuevas tendencias en confección y nuevo portafolio a los clientes

		-La atención a los clientes es muy buena. -La presentación del personal es excelente, ya que cuentan con uniformes.	
	Investigar la competencia.	Se investigó la competencia y se dedujo lo siguiente: -Industrias Jhony cuenta con precios muy favorables. La competencia tiene precios altos, porque son marcas reconocidas. -Se debe tener un mejoramiento continuo en la calidad del producto. -Contar con un nuevo portafolio.	Monitorear la competencia mensualmente. Mejorar calidad de los productos. Realizar un nuevo portafolio con nuevas tendencias.
Implementar Innovación en los productos de la empresa.	Revisar calidad de los productos.	En cada pedido mejoró la calidad de los productos.	Continuar realizando mejoramiento continuo a la calidad de los productos.
	En una visita a PCS – Promotora de Comercio Social, en Medellín, la Empresaria se comprometió en enviar muestras Concientizar a la empresaria de la importancia de enviar estas muestras.	Se concientizó a la empresaria de la importancia de enviar las muestras a Promotora de Comercio Social en Medellín.	Enviar las Muestras de productos a Promotora de Comercio Social en Medellín.
Generar Responsabilidad Social por parte de la empresa, en el tema ambiental, utilizando empaques ecológicos.	Proponer un empaque ecológico para los productos. De esta manera la empresa mostrará responsabilidad social con el ambiente.	Se realizó un prototipo de empaque de bolsa ecológica en polipropileno de 709 gr. con el logo de la empresa. La empresa elaborará este empaque.	Confeccionar las bolsas ecológicas y entregar los productos en el nuevo empaque. Motivar al cliente a que reutilice la bolsa ecológica.
AREA: LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA			
Objetivo: Cumplir con las obligaciones legales y tributarias de la empresa			
Estar al día en las obligaciones legales y tributarias de la empresa.	Concientizar a la empresaria de la importancia de renovar matrícula mercantil.	Se concientizó a la empresaria de la importancia de renovar matrícula mercantil y en el segundo semestre del año se espera que la renueve.	En el segundo semestre del año 2012, renovar matrícula mercantil.
	Concientizar a la empresaria de la importancia de que sus empleados tengan seguridad social.	Se concientizó a la empresaria de la importancia de que sus empleados tengan seguridad social. El próximo año espera pagar a sus empleados seguridad social.	Cuando la empresa supere la crisis, se espera pagar a los empleados la seguridad social.
AREA: ADMINISTRATIVA			

Objetivo: Llevar a cabo la planeación estratégica, administrando adecuadamente todos los Recursos de la empresa			
Conocer la razón de ser de la empresa y las directrices hacia donde debe apuntar la empresa.	Concientización a la empresaria de la importancia de tener la misión clara en el negocio.	Se concientizó de la importancia de la misión y de sus directrices.	
	Concientizar a la empresaria de la importancia de que un negocio cuente con una visión.	Se concientizó de la importancia de trabajar hacia un norte específico con la visión	
Administrar con eficacia el Recurso Humano de la empresa.	Brindar apoyo al personal administrativo, motivarlos, comprometerlos, reforzar conocimientos administrativos y contables. Solicitar a Fundación Carvajal apoyo de Trabajadora Social.	El administrador y la Auxiliar contable recibieron apoyo, se les motivó, se enseñó las labores de un administrador, a manejar una agenda, se reforzaron conocimientos administrativos. El Administrador empezó a estudiar Diseño Gráfico, lo que traerá innovación a la empresa. Se comprometió en las tardes a cumplir con diligencia su labor de administrador. La Auxiliar Contable recibió apoyo, se motivó, se reforzaron conocimientos contables y mostró un compromiso notable con la empresa.	Continuar brindando apoyo moral al personal administrativo por parte de Fundación Carvajal. Realizar visitas continuas a la empresa por parte de la Trabajadora Social de Fundación Carvajal. Cumplir los compromisos adquiridos por parte del Administrador y la Auxiliar Contable.
	Elaborar manual de funciones.	Se elaboró el manual de funciones y se asumieron nuevos roles	
	Revisar los perfiles y elaborar un análisis de cargos.	Se revisaron los perfiles, se realizó un análisis de cargos y se asignaron nuevos roles entre el personal.	
	Organizar documentos de todos los empleados y documentación de la empresa.	Se organizaron los documentos de los empleados y documentación de la empresa.	
	Realizar organigrama.	Se realizó organigrama en la empresa.	
	Implementar política de compra.	Se implementó política de compras.	
	Realizar capacitación en el área gerencial y en	Se realizó capacitación de manejo de personal por parte	Participar activamente en el Diplomado de

	manejo de personal.	de la asesora y se gestionó un Diplomado en Desarrollo Gerencial en Bancoldex, para la microempresaria.	Desarrollo Gerencial, en Bancoldex.
	Realizar análisis DOFA y plantear estrategias.	Se realizó el análisis DOFA y se determinaron las estrategias, junto con el personal administrativo.	Cumplir con las estrategias planteadas en el DOFA.
AREA: PRODUCCION			
Objetivo: Desarrollar el método más adecuado para la elaboración de los productos, coordinando: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS	RECOMENDACIONES
Administrar de manera eficiente la producción de la empresa.	Separar el negocio de la vivienda familiar.	Por el momento, la empresaria no ve la posibilidad de separar el negocio de la vivienda familiar.	
	Organizar cuarto de materiales.	Para el próximo año, se desea ampliar la planta de producción para ingresar la mesa de corte, de esta manera se optimiza el proceso y se deja espacio para el cuarto de materiales.	
	Marcar estanterías donde está ubicada la materia prima.	La Jefe de producción se comprometió amarrar las estanterías de la materia prima.	
	Enseñar e Implementar control de inventarios.	Se enseñó y se implementó el control de inventarios a través del Kárdex.	Continuar realizando el control de inventarios con el Kárdex.
	Realizar diagrama de flujo del proceso de producción.	Se realizó diagrama de flujo del proceso de producción.	
	Observar al personal de producción en su labor.	Se observó al personal de producción y son excelentes, capacitados y rápidos.	Implementar programa de seguridad industrial.
	Implementar la elaboración de órdenes de producción.	El administrador elaborará órdenes de producción, con el apoyo del jefe comercial y la jefe de producción.	Tener buen manejo en las órdenes de producción, según lo acordado.
	Crear mecanismos de incentivos en producción.	Para pedidos grandes, se brindará bonificación especial a los empleados.	
	Revisar estado de máquinas.	La maquinaria es adecuada, se encuentra en buen estado y bien ubicada según el proceso.	

3.2.3 Plan de acción Microempresa Universal Fashion

PLAN DE ACCION EMPRESA: UNIVERSAL FASHION			
AREA: COSTOS			
Objetivo: Controlar Los costos y gastos de todas las áreas, con el fin de generar una mejor rentabilidad en la empresa			
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS	RECOMENDACIONES
Minimizar al máximo los costos y gastos del negocio (Liderazgo en Costos)	Identificar todos los costos fijos.	Se identificaron todos los costos fijos de la empresa. Los costos fijos disminuyeron en un 16% .	Controlar todos los costos fijos de la empresa y registrarlos.
	Calcular la utilidad del negocio.	Se identificó la utilidad del negocio. La utilidad del negocio aumentó de manera notable en un 167% . Debido al incremento en las ventas, a la disminución de costos variables y costos fijos.	
	Revisar y Registrar las ventas en el sistema de cuentas.	Se enseñó el Sistema de Cuentas y se registraron las ventas del mes. Aumentaron las ventas en un 7,4%	Continuar registrando las ventas del negocio, teniendo en cuenta el punto de equilibrio.
	Identificar todos los costos variables.	Se identificaron todos los costos variables de las mercancías. Se disminuyeron costos variables, en un 38.5% se consiguieron buenos proveedores con buenos precios.	Controlar todos los costos variables de la mercancía y registrarlos. Seguir contactando buenos proveedores que le brinden buenos precios.
	Realizar inventario y reforzar manejo de Kárdex.	Se realizó por primera vez inventario de mercancía y activos fijos, junto con el empresario. Se reforzó manejo de Kárdex. Se encontró un inventario alto con mercancía quieta. Se realizaron promociones para movilizar esta mercancía. Se logró disminuir el inventario en 4.7%	Continuar realizando inventario mensualmente y la mercancía que no rote, promocionarla.
	Realizar proyecto de inversión para surtir con mercancía el almacén. (Inversión en capital de trabajo).	Se aprobó Proyecto de inversión de (\$3.000.000) en Fundación Carvajal. (\$1.000.00) para capital de trabajo. Y con este dinero surtió el negocio con	

		zapatillas originales exclusivas, jeans, Camibuses y (\$2.000.000) para cancelar deuda con préstamo gota a gota.	
	Identificar margen de contribución.	Se identificó el punto de equilibrio.	
	Concientizar al empresario de la importancia de asignarse y pagarse un sueldo mensual.	Se concientizó al empresario de la importancia de contar con un sueldo mensual.	
AREA: CONTABLE Y FINANCIERA			
Objetivo: Garantizar el buen manejo de los recursos financieros de la empresa, generando una adecuada rentabilidad para el dueño de la empresa.			
Identificar las variables más importantes en la contabilidad, que inciden en el buen registro de las transacciones.	Reforzar conocimientos en contabilidad, en el manejo de los registros. Implementar sistema de cuentas.	Se enseñó conceptos contables, se implementó el sistema de cuentas en el computador.	Continuar realizando registros contables diarios.
	Identificar lo que debe en cuentas por pagar.	Se identificó las cuentas por pagar en total, a proveedores. Se detectó que el empresario, es impulsivo en el momento de comprar mercancía. Se le recomendó que realice compras inteligentes, para evitar incremento en inventario.	Realizar compras inteligentes con buenos proveedores.
	Realizar curso de sistemas y aprovechar la herramienta del computador para realizar registros.	Se solicitó a Fundación Carvajal programar un curso de sistemas en el cual el empresario tiene interés en participar. Se solicitó al Grupo ALAYA de la Universidad del Valle, que reforzará estos cursos. Se logró convenio con Grupo ALAYA.	Insistir en Fundación Carvajal, en el Grupo ALAYA de la Universidad del Valle, o en otra Institución para realizar cursos de sistemas a los microempresarios.
	Realizar estados financieros.	Se realizaron los estados financieros y se enseñaron a interpretarlos.	Mensualmente realizar estados financieros, para monitorear el estado real de la empresa.
	Calcular las razones financieras.	Se calculó las razones financieras. Se concientizó de la importancia de conocer el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan los indicadores.	Incrementar ventas, disminuir gastos, no endeudarse, controlar inventario y los costos, con el fin de que la empresa tenga liquidez.
Capitalizar la empresa.	Presentar proyecto de inversión en Fundación Carvajal, para recoger	Se aprobó proyecto de inversión por (\$3.000.000) en Fundación Carvajal.	No tener más deudas de préstamos gota a gota.

	deuda préstamo gota a gota.	(\$2.000.000) para recoger deuda gota a gota y (\$1.000.000) para capital de trabajo, con un interés del 0.7% mensual.	Cancelar puntualmente la cuota mensual, correspondiente al préstamo que le realizó Fundación Carvajal para proyecto de inversión.
AREA: MERCADEO			
Objetivo: Satisfacer las necesidades de los clientes más allá de sus expectativas			
Implementar una estrategia de comunicación (promoción) eficaz	Participar en eventos para conocer otros mercados e identificar clientes potenciales. Realizar alianzas estratégicas.	El empresario participó de la reunión empresarial en el club de ejecutivos organizado por el Diario Occidente, con el fin de conocer otra posible forma de realizar mercadeo y la necesidad de realizar alianzas estratégicas.	Continuar participando en eventos para empresarios donde se pueden conseguir clientes potenciales y realizar alianzas estratégicas.
	Ubicar al vendedor de manera permanente en la empresa.	Se logró que el vendedor sabatino, se contratara de manera permanente en la empresa.	
	Realizar promociones o descuentos al por mayor en temporadas altas y fidelizar los clientes.	En las compras en fechas especiales, se brindará obsequio. Los clientes que presenten volante de publicidad se les realizarán un descuento del 5% sobre el total del pedido. Se entregará una tarjetica de cliente fiel, a los clientes, en donde se le lleve su registro de compras, y por cada 10 compras, se entregarán obsequios, con el fin de fidelizarlos.	Realizar descuento del 5% a los clientes que presenten el volante del negocio. Entregar tarjetica de cliente fiel, a los clientes.
	Mejorar exhibición.	Se colocaron estanterías con jeans y se realizó una exhibición más amplia de zapatillas. Se aprovechó la parte delantera del local.	
	Observar la incidencia del aviso en los clientes.	Se observó que el aviso del local, atrae muchos clientes.	
	Realizar una actividad promocional con los clientes.	Se realizará un evento para fortalecer lazos con los clientes. Por compras mayores a \$30.000, recibirá un refrigerio. Se adorna el lugar con bombas y festones.	Realizar evento promocional con los clientes para fechas especiales, según lo acordado.

		Realizar rifas.	
	Realizar volantes de publicidad.	En el segundo semestre del año, se repartirán volantes en el sector de agua blanca.	Repartir volantes en sector de agua blanca.
Estrategia de enfoque en Mercado objetivo (Michel Porter)	Repartir tarjetas de presentación a mercado objetivo, hombres consumidores masivos entre los 15-25 años del Distrito de Agua Blanca.	Se repartió las tarjetas de presentación a los transeúntes, a personas del Distrito de Agua Blanca, posibles clientes.	
Invertir en Capital de Trabajo.	Realizar proyecto de inversión, para surtir con mercancía la empresa y de esta manera fortalecerla, se presentará ante el comité de crédito de Fundación Carvajal.	Se aprobó proyecto de inversión en Fundación Carvajal por (\$3.000.000). De los cuales, con (\$1.000.000) Surtió el almacén con mercancía variada y con buenos diseños. Y Con (\$2.000.000), recogió un préstamo gota a gota que estaba descapitalizando la empresa.	Cancelar puntualmente la cuota mensual, correspondiente al préstamo que le realizó Fundación Carvajal para proyecto de inversión.
Búsqueda de Nuevos Proveedores.	Ubicar nuevos proveedores con buenos precios en el centro. Uno de los mejores proveedores para Universal Fashion es Leclat (Pasaje de los Paisas). Realizar convenio con Leclat, el mejor proveedor del negocio, para que surta con variedad y buenos diseños.	Se logró convenio con Leclat el mejor proveedor del negocio y lo está surtiendo con mercancía variada, con buenos diseños y buenos precios.	
Implementar una cultura orientada al cliente	Realizar capacitaciones en el CDP de Calzado y Marroquinería – Convenio SENA, de producción de calzado, para fabricar su marca propia.	Realizará capacitación en producción de calzado, en el CDP del Calzado y Marroquinería, de Cali, a partir de julio de 2012. Para fabricar su marca propia. Se realizó contacto con UNIVAC (Asociación de Industriales Vallecaucanos de calzado, brinda apoyo para desarrollo de nuevas marcas y productos en calzado). Participara en eventos como Pacific Letter, y eventos programados por	Participar activamente en la capacitación de producción de calzado dictada por el CDP calzado Participar activamente de los eventos programados por UNIVAC.

		parte de UNIVAC, para que realice alianzas estratégicas con fabricantes de calzado.	
Investigación de mercados	Realizar encuestas, en donde se mida la satisfacción del cliente, frente a los productos que se venden en el negocio.	Se realizaron las encuestas y dieron como resultado lo siguiente: -Buena calidad en los productos. -El precio de los productos, comentaron los clientes es costoso. Esta situación se puede mejorar, realizando un descuento al cliente. -Los diseños de los productos gustan mucho, ya que son exclusivos y variados. -La atención a los clientes es muy buena. -La presentación del personal es acertada.	Realizar descuentos especiales en compra a los clientes.
	Investigar la competencia.	Se investigó la competencia y se dedujo lo siguiente: -Universal Fashion maneja buenos precios, variedad de diseños y una excelente atención al cliente. La competencia tiene precios altos, porque los productos son de marcas reconocidas. -El local es agradable para el cliente y está ubicado estratégicamente. -La competencia tiene buenos vendedores y buenos diseños. -Se debe contar siempre con variedad de diseños a buenos precios.	Monitorear la competencia constantemente y tener en el negocio, variedad de surtido con buenos diseños a buenos precios.
Incrementar ventas en el local	Buscar un distribuidor.	Se venderá a otras comercializadoras de calzado, que serán distribuidores, en Marroquín y en el Poblado.	
Generar Responsabilidad Social por parte de la empresa, en el tema ambiental, utilizando empaques ecológicos.	Proponer un empaque plástico biodegradable para los productos. De esta manera la empresa mostrará responsabilidad social con el ambiente.	Se realizó un prototipo de empaque de bolsa plástica biodegradable, con el logo de la empresa.	Imprimir las bolsas biodegradables y entregar los productos en el nuevo empaque. Motivar al cliente a que reutilice la bolsa.
AREA: LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA			
Objetivo: Formalizar la empresa y cumplir con las obligaciones legales, laborales y tributarias			

Concientizar al empresario de la importancia de formalizar la empresa.	Concientizar al empresario de la importancia de Inscribir el local a Cámara y Comercio.	Se concientizó al empresario de la importancia de inscribir el local a Cámara y Comercio.	En el próximo año espera Inscribir local a Cámara y Comercio.
	Concientizar al empresario de la importancia de que los empleados tengan seguridad social.	Se concientizó al empresario de la importancia de que sus empleados tengan seguridad social.	El próximo año, espera pagar a sus empleados la seguridad social.
AREA: ADMINISTRATIVA			
Objetivo: Llevar a cabo la planeación estratégica, administrando adecuadamente todos los Recursos de la empresa			
Empoderarse de la razón de ser de la empresa y de las directrices hacia donde se dirige.	Concientización al empresario de la misión de la empresa.	Se concientizó de la importancia de la misión y de sus directrices.	
	Concientizar al empresario de la visión de la empresa.	Se concientizó de la importancia de trabajar hacia un norte específico con la visión.	
Administrar con eficacia el Recurso Humano de la empresa.	Elaborar manual de funciones.	Se elaboró el manual de funciones.	
	Revisar los perfiles y elaborar un análisis de cargos.	Se revisaron los perfiles, se realizó un análisis de cargos.	
	Elaborar el organigrama.	Se realizó organigrama en la empresa.	
	Realizar el análisis DOFA y plantear estrategias.	Se realizó el análisis DOFA y se determinaron las estrategias, junto con el empresario.	Cumplir con las estrategias planteadas en el DOFA.
	Aprovechar el sitio estratégico para dar a conocer la empresa.	Se repartieron tarjetas de presentación a los transeúntes de la calle del comercio y a los clientes potenciales.	
	Realizar capacitación en el área gerencial y en manejo de personal.	Se gestionó un Diplomado en Desarrollo Gerencial en Bancoldex, para el microempresario.	Participar activamente en el Diplomado de Desarrollo Gerencial, en Bancoldex.
	Realizar capacitaciones en el CDP de Calzado, en producción de calzado, para fabricar su marca propia.	Realizará capacitación en producción de calzado, en el CDP de Calzado y Marroquinería, de Cali, el próximo año.	Participar activamente del curso de producción de calzado en el CDP de Calzado y marroquinería.

4. CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación, se cumplieron los objetivos propuestos y se resolvió el problema de investigación, aplicando el modelo de Asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle, a las microempresas “Arismendi Sport”, “Industrias Jhony” y “Universal Fashion”.

Se realizó el diagnóstico de cada área funcional de las microempresas y se identificaron las fortalezas y las debilidades de cada área funcional. Se analizaron todas las áreas de cada microempresa y se concluyó que cuando una microempresa empieza a generar pérdida, mes tras mes, generalmente, es por desorden administrativo, financiero y por no tener claras las estrategias de mercadeo, por lo tanto han perdido el norte del negocio.

Se realizó el Análisis del Entorno de cada una de las microempresas y se identificaron oportunidades y amenazas. Una de las oportunidades que se encontró para los microempresarios es contar con buenos proveedores, ya que pueden obtener buenos precios, buenos modelos y la posibilidad de contar con buena materia prima. Se realizó la matriz DOFA, para cada una de las microempresas y se determinaron estrategias.

Se realizó un plan de acción y mejoramiento por áreas, para cada una de las microempresas, según sus capacidades económicas, que incluyó estrategias, actividades y responsable. Se diseñó una planeación estratégica que mejoró notablemente la situación administrativa de cada Microempresa. Se implementó el sistema de cuentas, logrando obtener de manera real el estado financiero de cada Microempresa. Al implementar el PODC (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar), resultó que es aplicable a todo tipo de empresa, aún en las microempresas. La planeación es la directriz que muestra el camino que se debe seguir. La Biblia nos habla, de la importancia de la planeación. Las actividades se deben planear, y se debe contar con presupuesto. *“Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla? No sea que después que haya puesto el cimiento, y no pueda acabarla, todos los que lo vean comiencen a hacer burla de él, diciendo: Este hombre comenzó a edificar, y no pudo acabar”* Lucas 14: 28-30 – (Biblia RV 1960)

Se logró demostrar que un buen plan de acción y mejoramiento empresarial hace más productiva una empresa, más competitiva en el mercado y mejora su nivel de utilidades. Se recomendó la ejecución del plan de acción y mejoramiento por áreas en cada una de las microempresas. Se ejecutaron estrategias por áreas, en el área administrativa, se realizó planeación estratégica. En mercadeo, se implementó el Tele mercadeo y la utilización de las TIC’S, como herramienta para conseguir clientes potenciales, se repartió volantes, se crearon nuevas líneas de productos. En el área financiera, fue un gran éxito la implementación del Sistema de Cuentas, ya que por primera vez, se evidenció el estado financiero real de cada una de las microempresas. En el área legal, se concientizó la importancia de legalizar una microempresa y pagar la renovación de matrícula mercantil anualmente. Toda microempresa al formalizarse, empieza a tener acceso a garantías,

que siendo informal, no las tiene, como son, los créditos bancarios, ingresar a mercados como las grandes superficies, contar con distribuidores, como Promotora de Comercio Social. En el área de producción, se implementó el control de inventarios, como una excelente herramienta de control que deben utilizar los microempresarios.

En las microempresas objeto de estudio de la actual investigación, al igual que otras microempresas en Colombia, enfrentan un gran problema que es la falta de capital. Sería importante que el Estado, promulgara nuevas políticas económicas que las favorezcan y sean más competitivas. Es importante que la Academia se acerque más a los microempresarios, para capacitarlos en áreas específicas y desarrollar en ellos habilidades, entre ellas, gerenciales. La asesoría empresarial se realizó de manera integral, teniendo en cuenta el área social, que incluye al individuo y a su familia. Un empleado motivado, es altamente productivo y un buen clima laboral es importante en una organización. Si mejora la empresa, mejorará la calidad de vida de sus miembros.

Se presentó ante la Universidad del Valle, La Fundación Carvajal y los Microempresarios los resultados de la asesoría, los cuales fueron acertados para el actual estudio de investigación. El trabajo con los microempresarios ha desarrollado en nosotros como estudiantes, una gran conciencia social, admiramos su experiencia, y la fortaleza que poseen para seguir adelante. Ha cambiado nuestra perspectiva de ver la vida. Entendimos que el conocimiento no debe encapsularse, sino que debe ser difundido entre las personas que más lo necesitan.

Los microempresarios deben dedicarle tiempo también a su familia, no pueden convertirse en máquinas de trabajo para generar riqueza. Debe existir un balance, para que el éxito sea de manera integral. Los microempresarios enfrentan luchas, con el personal, con la sociedad, con los clientes, y necesitan en verdad, fortalecer su Área Espiritual, como seres tripartitos que somos, compuestos por Alma, Cuerpo y Espíritu. Buscar de Dios, es vital para el ser humano, en El, encontramos nuestra verdadera razón de ser y encontramos Paz! El lleva nuestras cargas. *“Llevad mi yugo sobre vosotros, y aprended de mí, que soy manso y humilde de corazón; y hallaréis descanso para vuestras almas; porque mi yugo es fácil, y ligera mi carga”.* Mateo 11: 29-30 (Biblia RV 1960).

Los Microempresarios necesitan de Dios!, para que El, transforme sus vidas y puedan llegar a ser muy competitivos, de manera integral y puedan depositar en El sus cargas y luchas. *“Venid a Mí, todos aquellos que estén trabajados y cargados que yo os haré descansar”.* Mateo 11: 28 (Biblia RV 1960). Jesús, el hijo de Dios, vino a darnos vida y vida en abundancia. Y esa vida se refiere a la paz interior, que se necesita en un mundo tan turbulento. A la felicidad interna, que se debe compartir, con la familia, amigos, en los negocios, en la empresa, al equilibrio que como seres humanos tanto necesitamos.

***“Cuando se ha probado todo y nada ha funcionado... ¡Busca de Dios!
Y si estás muy bien... ¡Busca de Dios!
En todo momento y circunstancia... ¡Busca de Dios!”***

5. RECOMENDACIONES

Una microempresa en el momento en que se encuentre en crisis, todos los miembros de la ella, deben ser solidarios, ponerse la camiseta, disminuir costos fijos, gastos administrativos, costos variables con el fin de que la microempresa, se recupere.

Las microempresas por ser la mayoría compuesta por familiares, tienden a enfrentarse a conflictos internos, en este caso, es recomendable, la intervención de una tercer persona (neutra), profesional en Psicología o Trabajadora Social, que intervenga en el proceso, brindando buenos lineamientos de comportamientos.

En toda microempresa se debe costear toda la materia prima de todos los productos, ya que el no costearla afectará el margen de contribución y por lo tanto, también afectará la utilidad de la microempresa.

En las cuentas por cobrar se debe tener una política especial de cartera, ya que el no pago, contribuye a la iliquidez del negocio.

En los negocios, en verdad, no se debe mezclar lo familiar y los negocios, ya que por esta causa, muchas empresas cayeron en la ruina. En la empresa, deben tratarse como empleados, que tienen derechos pero, también deberes que cumplir. Y en la casa, son ya familiares.

La microempresa, en lo que sea posible debe estar separada de la vivienda familiar. Se generará mayor productividad en el trabajo.

Los microempresarios deben constantemente, capacitarse, en áreas específicas para estar a la vanguardia con las nuevas tendencias en diseño de productos, liderazgo, desarrollo gerencial, control de calidad, estrategias de mercadeo, recursos humanos, con el fin de desarrollar nuevas habilidades, adquiriendo nuevos conocimientos, para ser cada vez más competitivos en un entorno tan agresivo y cambiante como el actual.

El control de inventario, en una microempresa industrial es muy importante, ya que por medio de esta actividad, se controla la materia prima y los insumos del Departamento de Producción.

Toda microempresa, debe contar con excelente proveedores, que ofrezcan buenos productos a buenos precios ya que esta situación, disminuye el costo variable de los productos.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de La Administración. Mc Graw Hill.

Diez de Castro, García del Junco. Administración y Dirección. Mc. Graw Hill

Kotler, Philip (2003). Fundamento de Marketing (6 edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

La Sagrada Biblia. Reina Valera. Versión 1960.

Ley 590 de 2000. Secretaría del Senado. República de Colombia. "Artículo No.2. Definiciones"

Mintzberg, Henry. El proceso estratégico conceptos y casos. Ed. Prentice Hall. México. 1993. Páginas 15-22.

Ortega Paredes, José G. CONTABILIDAD. Paradigma de reconstrucción a través del giro informático. Cap. IX.

Taylor, F.W. Principios de dirección científica. Management (1891).

Weber Max. La ética protestante y el espíritu del capitalismo.

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/octubre1999/118fundacion.htm>

<http://consejoambiental.files.wordpress.com/2009/05/comuna-131.pdf>

<http://www.docstoc.com/docs/50958927/Comuna-11#>

<http://www.fundacioncarvajal.org.co>

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/instrudiag.htm>

<http://www.icesi.edu.co/blogs/casolosquesobran/files/2010/12/Comuna14.pdf>

<http://www.univalle.edu.co>

<http://www.virtual.unal.edu.co>

ANEXOS

Anexo A – Costo Variable Producto (Falda) Arismendi Sport

COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO					
CODIGO		1			
NOMBRE DEL PRODUCTO	FALDA (TALLA S-M-L)	CANTIDAD COSTEADA		1	
PRECIO DE VENTA	\$ 3.678	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		50	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
CIERRE PARA FALDA	UNIDAD	\$ 100,0	1	\$ 100	8%
HILO	METRO	\$ 0,5	37	\$ 19	1%
HILAZA	METRO	\$ 0,5	9	\$ 5	0%
BOTONES	UNIDAD	\$ 12,1	1	\$ 12	1%
TALLA	UNIDAD	\$ 7,1	1	\$ 7	1%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 142	11%
OTROS COSTOS VARIABLES					
EMPAQUE BOLSA PLASTICA	UNIDAD	\$ 36,0	1	\$ 36	3%
MANO DE OBRA CORTE	UNIDAD	\$ 300,0	1	\$ 300	23%
MANO DE OBRA CONFECCION FALDA	UNIDAD	\$ 800,0	1	\$ 800	63%
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 1.136	89%
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 1.278	100%
Margen contribución	\$ 2.400	65%			
Costo Variable	\$ 1.278	35%	49,0		
Tiempo de elaboración	48	Costo hora	49,0		
Costo fijo unitario	\$ 1.356	\$ 1.695			
COSTO TOTAL	\$ 2.634				
UTILIDAD	\$ 1.044				

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo B – Costo Variable Producto (Camiseta) Arismendi Sport

COSTOS VARIABLES INDUSTRIA					
CODIGO		2			
NOMBRE DEL PRODUCTO	CAMISETA (S-M-L)	CANTIDAD COSTEADA		1	
PRECIO DE VENTA	\$ 4.680	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		50	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
HILO	METRO	\$ 0,5	5	\$ 3	0%
HILAZA	METRO	\$ 0,5	9,43	\$ 5	0%
TALLA	UNIDAD	\$ 7,1	1	\$ 7	0%
ESCIRI CUELLO	METRO	\$ 264,7	1	\$ 265	14%
ESCIRI PUÑO	METRO	\$ 264,7	1	\$ 265	14%
TINTA PLASTIZOL PARA ESTAMPAR	GRAMOS	\$ 19,0	0,05	\$ 1	0%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 545	29%
OTROS COSTOS VARIABLES					
EMPAQUE BOLSA PLASTICA	UNIDAD	\$ 36,0	1	\$ 36	2%
MANO DE OBRA CORTE	UNIDAD	\$ 300,0	1	\$ 300	16%
MANO DE OBRA CONFECCION CAMISETA	UNIDAD	\$ 800,0	1	\$ 800	43%
MANO DE OBRA ESTAMPADO SENCILLO	UNIDAD	\$ 175,0	1	\$ 175	9%
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 1.311	71%
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 1.856	100%
Margen contribución	\$ 2.824	60%			
Costo Variable	\$ 1.856	40%	17,5		
Tiempo de elaboración	39	Costo hora	17,5		
Costo fijo unitario	\$ 1.102	\$ 1.695			
COSTO TOTAL	\$ 2.957				
UTILIDAD	\$ 1.723				

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo C – Costo Variable Producto (Camibuso) Arismendi Sport

COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO					
CODIGO		3			
NOMBRE DEL PRODUCTO	CAMIBUSO (TALLA S-M-L)	CANTIDAD COSTEADA		1	
PRECIO DE VENTA	\$ 4.105	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		200	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
ADHESIVO FUSIONABLE	UNIDAD	\$ 87,5	1	\$ 88	3,1%
CUELLO Y PUÑOS	JUEGO	\$ 1.400,0	1	\$ 1.400	49,7%
TALLA	UNIDAD	\$ 7,1	1	\$ 7	0,3%
BROCHES PARA CAMIBUSO	UNIDAD	\$ 0,0	2	\$ 0	0,0%
HILAZA	METRO	\$ 0,5	9,47	\$ 5	0,2%
HILO	METRO	\$ 0,5	6,2	\$ 3	0,1%
TINTA PLASTIZOL PARA ESTAMPAR	GRAMOS	\$ 19,0	0,05	\$ 1	0,0%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 1.503	53,4%
OTROS COSTOS VARIABLES					
EMPAQUE BOLSA PLASTICA	UNIDAD	\$ 36,0	1	\$ 36	1,3%
MANO DE OBRA CORTE	UNIDAD	\$ 300,0	1	\$ 300	10,7%
MANO DE OBRA CONFECCION CAMISE	UNIDAD	\$ 800,0	1	\$ 800	28,4%
MANO DE OBRA ESTAMPADO SENCILLO	UNIDAD	\$ 175,0	1	\$ 175	6,2%
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 1.311	46,6%
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 2.814	100,0%
Margen contribución	\$ 1.291	31%			
Costo Variable	\$ 2.814	69%	20,7		
Tiempo de elaboración	39	Costo hora	20,7		
Costo fijo unitario	\$ 1.102	\$ 1.695			
COSTO TOTAL	\$ 3.916				
UTILIDAD	\$ 189				

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo D – Costo Variable Producto (Sudadera) Arismendi Sport

COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO					
CODIGO		4			
NOMBRE DEL PRODUCTO	SUDADERA (TALLA S-M-L)	CANTIDAD COSTEADA		1	
PRECIO DE VENTA	\$ 4.135	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		200	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (a x b)	%
RESORTE	METRO	\$ 100,0	0,76	\$ 76	5,4%
TALLA	UNIDAD	\$ 7,1	1	\$ 7	0,5%
HILO	METRO	\$ 0,5	10,21	\$ 5	0,4%
HILAZA	METRO	\$ 0,5	19,6	\$ 10	0,7%
TINTA PLASTIZOL PARA ESTAMPAR	GRAMOS	\$ 19,0	0,05	\$ 1	0,1%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 99	7,0%
OTROS COSTOS VARIABLES					
EMPAQUE BOLSA PLASTICA	UNIDAD	\$ 36,0	1	\$ 36	2,6%
MANO DE OBRA CORTE	UNIDAD	\$ 300,0	1	\$ 300	21,3%
MANO DE OBRA CONFECCION SUDADERA	UNIDAD	\$ 800,0	1	\$ 800	56,7%
MANO DE OBRA ESTAMPADO SENCILLO	UNIDAD	\$ 175,0	1	\$ 175	12,4%
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 1.311	93,0%
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 1.410	100,0%
Margen contribución	\$ 2.725	66%			
Costo Variable	\$ 1.410	34%	31,6		
Tiempo de elaboración	25	Costo hora	31,6		
Costo fijo unitario	\$ 706	\$ 1.695			
COSTO TOTAL	\$ 2.116				
UTILIDAD	\$ 2.019				

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo E – Inventario Inicial de Materia Prima Arismendi Sport

				FECHA		
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA				06/05/2012	\$ 1.138.750	
Material	Unidad de costeo	Numero de Unidades	Precio de compra	Costo Total		
HILO	CONO	100,0	\$ 2.500	\$ 250.000		
HILAZA	CONO	140,0	\$ 2.500	\$ 350.000		
BROCHES PARA CAMIBUSO	UNIDAD	500.000,0	\$ 0	\$ 15.000		
CIERRE PARA FALDA	UNIDAD	10,0	\$ 100	\$ 1.000		
RESORTE	METRO	500,0	\$ 100	\$ 50.000		
TALLA	METRO	48,0	\$ 250	\$ 12.000		
ESCIRI CUELLO	METRO	1,0	\$ 4.500	\$ 4.500		
ADHESIVO FUSIONABLE	METRO	0,5	\$ 3.500	\$ 1.750		
CUELLO Y PUÑOS	JUEGO	100,0	\$ 1.400	\$ 140.000		
TINTA PLASTIZOL PARA ESTAMPAR	KILO	3,0	\$ 9.500	\$ 28.500		
PAPEL SILICONADO	METRO	1,0	\$ 1.000	\$ 1.000		
TELA LAFAYETTE	METRO	15,0	\$ 10.000	\$ 150.000		
TELA LACOSTE	METRO	15,0	\$ 9.000	\$ 135.000		

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo F – Inventario Final de Materia Prima Arismendi Sport

INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA				07/06/2012	\$ 852.850	
Material	Unidad de costeo	Numero de Unidades	Precio de compra	Costo Total		
HILO	CONO	100	\$ 2.500	\$ 250.000		
HILAZA	CONO	136	\$ 2.500	\$ 340.000		
BROCHES PARA CAMIBUSO	UNIDAD	0	\$ 0	\$ 0		
CIERRE PARA FALDA	UNIDAD	10	\$ 100	\$ 1.000		
RESORTE	METRO	499	\$ 100	\$ 49.900		
TALLA	METRO	36	\$ 250	\$ 9.000		
ESCIRI CUELLO	METRO	1	\$ 4.500	\$ 4.500		
CUELLO Y PUÑOS	JUEGO	28	\$ 1.400	\$ 39.200		
TINTA PLASTIZOL PARA ESTAMPAR	KILO	2,5	\$ 9.500	\$ 23.750		
PAPEL SILICONADO	METRO	0,5	\$ 1.000	\$ 500		
TELA LAFAYETTE	METRO	0	\$ 10.000	\$ 0		
TELA LACOSTE	METRO	15	\$ 9.000	\$ 135.000		

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo G – Inventario Final de Activos Fijos Microempresa Arismendi Sport

INVENTARIO FINAL DE ACTIVOS FIJOS			
INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO			
NOMBRE DEL ACTIVO	CANTIDAD (A)	VALOR COMERCIAL DE LA UNIDAD (B)	VALOR TOTAL (AXB)
MAQUINA PLANA	2	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
FILETEADORA CON PUNTADA DE REFUERZO	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
MAQUINA COLLARIN	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
FILETEADORA CON PUNTADA DE SEGURIDAD	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
FILETEADORA DE TRES HILOS PUNTADA SECILLA	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
TROQUELADORA (MAQUINA PARA COLOCAR BROCHES)	1	\$ 90.000	\$ 90.000
PLANCHA PARA ESTAMPADO	1	\$ 50.000	\$ 50.000
PLANCHA PARA PEGAR ADHESIVO FUSIONABLE	1	\$ 30.000	\$ 30.000
CORTADORA DE TELA	1	\$ 350.000	\$ 350.000
TOTAL			\$ 12.120.000
INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES			
MUEBLES PARA TROQUELADORA	1	\$ 210.000	\$ 210.000
MESA DE CORTE Y CONFECCION	1	\$ 400.000	\$ 400.000
ESTANTERIA DE ALUMINIO PARA MATERIALES	2	\$ 70.000	\$ 140.000
TIBUNGOS PARA GUARDAR MATERIALES	3	\$ 15.000	\$ 45.000
LAMPARAS	4	\$ 50.000	\$ 200.000
SILLAS RIMAX	5	\$ 15.000	\$ 75.000
MESA AUXILIAR	2	\$ 30.000	\$ 60.000
PAPELERA	2	\$ 5.000	\$ 10.000
PLANCHAS PARA ESTAMPAR EN MADERA	48	\$ 12.000	\$ 576.000
FOLDER PARA ENCINTAR EN COLLARIN	1	\$ 120.000	\$ 120.000
FOLDER PARA SESGAR CAMISETAS O PIJAMAS 4,5 CM	1	\$ 80.000	\$ 80.000
FOLDER PARA SESGAR 3,5 CM	1	\$ 80.000	\$ 80.000
FOLDER PARA SESGAR 2 CM	1	\$ 30.000	\$ 30.000
PINZAS PARA ENEBRAR	4	\$ 2.500	\$ 10.000
DESTORNILLADORES	3	\$ 8.000	\$ 24.000
GUIA PARA COSTURA	1	\$ 5.000	\$ 5.000
TIJERAS	5	\$ 30.000	\$ 150.000
PULIDORES	5	\$ 10.000	\$ 50.000
TOTAL			\$ 2.265.000
INVENTARIO DE EQUIPO DE COMPUTO			
EQUIPO DE COMPUTO	1	\$ 800.000	\$ 800.000
IMPRESORA	1	\$ 200.000	\$ 200.000
TOTAL			\$ 1.000.000

INVENTARIO INICIAL ACTIVOS FIJOS
\$ 15.385.000

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo H – Punto de Equilibrio Arismendi Sport

PARTICIPACION DE VENTAS POR ACTIVIDAD AL MES

		% de ventas
Ventas industria	\$ 2.065.900	100,00%
Total ventas mes del negocio	\$ 2.065.900	

MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO

	Participación Ventas	Margen de Contribución	Margen Ponderado
Margen de industria ponderado	100,00%	51,52%	51,52%
	Margen de la empresa		51,52%

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 1.677.653
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 55.922

	PROMEDIO DE VENTAS AÑO		
	VENTA ALTA	VENTA MEDIA	VENTA BAJA
ENERO	1		
FEBRERO	1		
MARZO		1	
ABRIL		1	
MAYO	1		
JUNIO		1	
JULIO		1	
AGOSTO	1		
SEPTIEMBRE	1		
OCTUBRE	1		
NOVIEMBRE	1		
DICIEMBRE	1		
TOTAL	8	4	0
VALOR VENTA	\$ 2.500.000	\$ 1.000.000	\$ 300.000

VENTAS ANUALES ESTIMADAS	\$ 2.000.000
--------------------------	--------------

PUNTO DE EQUILIBRIO CON ABONO A DEUDA MENSUAL		
ABONO A CAPITAL DE DEUDAS DEL MES	\$ 160.866	FUNDACION CARVAJAL
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	\$ 1.989.907	

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo I – Margen de Contribución Arismendi Sport

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA							
PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
	A	B	C				
FALDA (TALLA S-M-L)	50	3.678	1.278	\$ 2.400	65%	\$ 183.900	\$ 119.986
CAMISETA (S-M-L)	50	4.680	1.856	\$ 2.824	60%	\$ 234.000	\$ 141.214
CAMIBUSO (TALLA S-M-L)	200	4.105	2.814	\$ 1.291	31%	\$ 821.000	\$ 258.102
SUDADERA (TALLA S-M-L)	200	4.135	1.410	\$ 2.725	66%	\$ 827.000	\$ 545.000
TOTALES DEL MES						\$ 2.065.900	\$ 1.064.303
MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA							
COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA							

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo J – Estado de Pérdida y Ganancia Arismendi Sport

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS				
	EMPRESA	ARISMENDI SPORT		
	PERIODO DE	08-may-12	A	08-jun-12
VENTAS				
Ventas al Contado	\$ 7.032.000		97%	
ventas a Crédito			0%	
Otros ingresos	\$ 200.000		3%	
TOTAL DE VENTAS				A \$ 7.232.000
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO				
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 1.138.750			
Inv. Inicial de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 0			
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 0			
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	\$ 1.138.750	
Compras de Materia Prima.				
Contado	\$ 3.653.400			
Crédito				
Costos de Fabricación				
Salarios y prestaciones	\$ 1.506.000		21%	
Costos producción			0%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	\$ 5.159.400	
Inv. Final de Materia Prima	\$ 852.850			
Inv. Final de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 0			
Inv. Final de Mercancías	\$ 0			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	\$ 852.850	
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			B + C - D =	E \$ 5.445.300
UTILIDAD BRUTA			A - E = F	F \$ 1.786.700
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Salarios de Adm.	\$ 486.080		41%	
Gastos Administración	\$ 713.500		59%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION				G \$ 1.199.580
UTILIDAD LIQUIDA			F - G =	H \$ 587.120

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo K – Promedio de Ventas al año Microempresa Arismendi Sport

	PROMEDIO DE VENTAS AÑO		
	VENTA ALTA	VENTA MEDIA	VENTA BAJA
ENERO	1		
FEBRERO	1		
MARZO		1	
ABRIL		1	
MAYO	1		
JUNIO		1	
JULIO		1	
AGOSTO	1		
SEPTIEMBRE	1		
OCTUBRE	1		
NOVIEMBRE	1		
DICIEMBRE	1		
TOTAL	8	4	0
VALOR VENTA	\$ 2.500.000	\$ 1.000.000	\$ 300.000

VENTAS ANUALES ESTIMADAS	\$ 2.000.000
--------------------------	--------------

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo L – Costo Variable Producto (Camibuso) Microempresa Industrias Jhony

COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO									
		CODIGO	3						
NOMBRE DEL PRODUCTO	CAMBUSO(TALLA 2-10)	CANTIDAD COSTEADA	1			100	Nueva cantidad a vender		
PRECIO DE VENTA	\$ 14.200	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	100			\$ 20.000	Nuevo precio de venta		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	VALOR DE CADA UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL DE CADA	%				
	DEL MATERIAL	DE COMPRA (a)	DEL MATERIAL (b)	MATERIAL (axb)					
Hilo No. 120	METRO	\$ 0,9	7	\$ 6	0,0%	\$ 6	0%		
HILAZA	METRO	\$ 0,9	9	\$ 8	0,1%	\$ 8	0%		
TALLA	UNIDAD	\$ 7,1	1	\$ 7	0,0%	\$ 7	0%		
MARQUILLA	UNIDAD	\$ 86,0	1	\$ 86	0,6%	\$ 86	1%		
CUELLO Y PUÑO	JUEGO	\$ 1.400,0	1	\$ 1.400	9,3%	\$ 1.400	9%		
BROCHES PLASTICOS	JUEGO	\$ 300,0	1	\$ 300	2,0%	\$ 300	2%		
BORDADO	UNIDAD	\$ 1.050,0	1	\$ 1.050	7,0%	\$ 1.050	7%		
INTERLON	METRO	\$ 3.700,0	1	\$ 3.700	24,6%	\$ 3.700	25%		
TELA LACOSTE	METRO	\$ 8.550,0	0,5	\$ 4.275	28,4%	\$ 4.275	28%		
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 10.833	71,9%	\$ 10.833	72%		
OTROS COSTOS VARIABLES									
EMPAQUE BOLSA PLASTICA	BOLSA	\$ 65,0	1	\$ 65	0,4%	\$ 65	0%		
MANO DE OBRA CONFECCION CAMBUSO	UNIDAD	\$ 2.000,0	1	\$ 2.000	13,3%	\$ 2.000	13%		
COMISION POR VENTA CAMBUSO	UNIDAD	\$ 1.420,0	1	\$ 1.420	9,4%	\$ 1.420	9%		
MANO DE OBRA REVISION	UNIDAD	\$ 200,0	1	\$ 200	1,3%	\$ 200	1%		
MANO DE OBRA EMPAQUE	UNIDAD	\$ 50,0	1	\$ 50	0,3%	\$ 50	0%		
MANO DE OBRA CORTE CAMBUSO	UNIDAD	\$ 500,0	1	\$ 500	3,3%	\$ 500	3%		
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 4.235	28,1%	\$ 4.235	28%		
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 15.068	100,0%	\$ 15.068	100%		
Margen contribución	-\$ 868	-6%				\$ 4.932	25%	Margen contribución	
Costo Variable	\$ 15.068	106%	22,5			\$ 15.068	75%	Costo Variable	
Tiempo de elaboración	30	Costo hora	22,5			30		Nuevo Costo hora	\$ 2.799
Costo fijo unitario	\$ 2.441	\$ 4.882				\$ 1.399		Costo fijo unitario	
COSTO TOTAL	\$ 17.509					\$ 16.467		COSTO TOTAL	
UTILIDAD	-\$ 3.309					\$ 3.533		UTILIDAD	

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo M – Costo Variable Producto (Pantalón) Microempresa Industrias Jhony

COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO									
		CODIGO	7						
NOMBRE DEL PRODUCTO	PANTALON (TALLA 30-40)	CANTIDAD COSTEADA	1			20	Nueva cantidad a vender		
PRECIO DE VENTA	\$ 21.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	20			\$ 26.000	Nuevo precio de venta		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	VALOR DE CADA UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL DE CADA	%	NUEVO	ESCENARIO		
DEL MATERIAL		DE COMPRA (a)	DEL MATERIAL (b)	MATERIAL (axb)					
Hilo No. 120	METRO	\$ 0,9	3,2	\$ 3	0,0%	\$ 3	0%		
HILAZA	METRO	\$ 0,9	0,75	\$ 1	0,0%	\$ 1	0%		
TALLA	UNIDAD	\$ 7,1	1	\$ 7	0,0%	\$ 7	0%		
MARQUILLA	UNIDAD	\$ 86,0	1	\$ 86	0,4%	\$ 86	0%		
CIERRE 15 CM	UNIDAD	\$ 215,0	1	\$ 215	1,0%	\$ 215	1%		
INTERLON	METRO	\$ 3.700,0	1,73	\$ 6.401	28,3%	\$ 6.401	28%		
CINTA	METRO	\$ 308,0	1	\$ 308	1,4%	\$ 308	1%		
TELA PARA BOLSILLO PANTALON	METRO	\$ 5.200,0	0,15	\$ 780	3,4%	\$ 780	3%		
GABARDINA DIAGONAL	METRO	\$ 6.100,0	1,13	\$ 6.893	30,5%	\$ 6.893	30%		
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 14.694	65,0%	\$ 14.694	65%		
OTROS COSTOS VARIABLES									
EMPAQUE BOLSA PLASTICA	BOLSA	\$ 65,0	1	\$ 65	0,3%	\$ 65	0%		
MANO DE OBRA CONFECCION PANT	UNIDAD	\$ 5.000,0	1	\$ 5.000	22,1%	\$ 5.000	22%		
COMISION POR VENTA PANTALON	UNIDAD	\$ 2.100,0	1	\$ 2.100	9,3%	\$ 2.100	9%		
MANO DE OBRA REVISION	UNIDAD	\$ 200,0	1	\$ 200	0,9%	\$ 200	1%		
MANO DE OBRA EMPAQUE	UNIDAD	\$ 50,0	1	\$ 50	0,2%	\$ 50	0%		
MANO DE OBRA CORTE PANTALON	UNIDAD	\$ 500,0	1	\$ 500	2,2%	\$ 500	2%		
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 7.915	35,0%	\$ 7.915	35%		
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 22.609	100,0%	\$ 22.609	100%		
Margen contribución	-\$ 1.609	-8%				\$ 3.391	13%	Margen contribución	
Costo Variable	\$ 22.609	108%	11,0			\$ 22.609	87%	Costo Variable	
Tiempo de elaboración	36	Costo hora	11,0			36		Nuevo Costo hora \$ 2.799	
Costo fijo unitario	\$ 2.929	\$ 4.882				\$ 1.679		Costo fijo unitario	
COSTO TOTAL	\$ 25.538					\$ 24.288		COSTO TOTAL	
UTILIDAD	-\$ 4.538					\$ 1.712		UTILIDAD	

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo N–Costo Variable Producto (Overol) Microempresa Industrias Jhony



COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO					
		CODIGO	11		
NOMBRE DEL PRODUCTO	OVEROL		CANTIDAD COSTEADA	1	
PRECIO DE VENTA	\$ 53.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		30	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
HILO No. 75	METRO	\$ 2,0	2,7	\$ 5	0,0%
HILAZA	METRO	\$ 0,9	1	\$ 1	0,0%
TALLA	UNIDAD	\$ 7,1	1	\$ 7	0,0%
MARQUILLA	UNIDAD	\$ 86,0	1	\$ 86	0,3%
BORDADO ESPECIAL OVEROL	UNIDAD	\$ 3.900,0	1	\$ 3.900	13,4%
CUELLO Y PUÑO	JUEGO	\$ 1.400,0	1	\$ 1.400	4,8%
CIERRE PARA OVEROLES	METRO	\$ 500,0	1	\$ 500	1,7%
RESORTE PARA OVEROL	METRO	\$ 300,0	1	\$ 300	1,0%
CINTA	METRO	\$ 308,0	1	\$ 308	1,1%
LINO OX	METRO	\$ 3.000,0	2,3	\$ 6.900	23,7%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 13.407	46,1%
OTROS COSTOS VARIABLES					
EMPAQUE BOLSA PLASTICA	BOLSA	\$ 65,0	1	\$ 65	0,2%
COMISION POR VENTA OVEROL	UNIDAD	\$ 5.300,0	1	\$ 5.300	18,2%
MANO DE OBRA REVISION	UNIDAD	\$ 200,0	1	\$ 200	0,7%
MANO DE OBRA EMPAQUE OVEROL	UNIDAD	\$ 100,0	1	\$ 100	0,3%
MANO DE OBRA CORTE OVEROL	UNIDAD	\$ 1.000,0	1	\$ 1.000	3,4%
MANO DE OBRA APLANCHADO	UNIDAD	\$ 1.000,0	1	\$ 1.000	3,4%
MANO DE OBRA CONFECCION OVEROL	UNIDAD	\$ 8.000,0	1	\$ 8.000	27,5%
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 15.665	53,9%
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 29.072	100,0%
Margen contribución	\$ 23.928	45%		AGUA	0,0%
Costo Variable	\$ 29.072	55%	13,0	PESO TOTAL GRAMOS	
Tiempo de elaboración	130	Costo hora	13,0	PESO PRODUCTO	
Costo fijo unitario	\$ 10.577	\$ 4.882			
COSTO TOTAL	\$ 39.650				
UTILIDAD	\$ 13.350				

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo O – Costo Variable Producto (Chaqueta) Microempresa Industrias Jhony

		COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO			
		CODIGO	5		
NOMBRE DEL PRODUCTO	CHAQUETA (TALLA 2-10)	CANTIDAD COSTEADA	1		
PRECIO DE VENTA	\$ 29.400	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	100		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
Hilo No. 120	METRO	\$ 0,9	7	\$ 6	0,0%
HILAZA	METRO	\$ 0,9	9	\$ 8	0,0%
TALLA	UNIDAD	\$ 7,1	1	\$ 7	0,0%
MARQUILLA	UNIDAD	\$ 86,0	1	\$ 86	0,5%
MALLA PARA CHAQUETA	METRO	\$ 4.400,0	0,47	\$ 2.068	12,5%
SESGO	METRO	\$ 3.300,0	0,06	\$ 198	1,2%
CIERRE 42 CM	UNIDAD	\$ 900,0	1	\$ 900	5,4%
BORDADO	UNIDAD	\$ 1.050,0	1	\$ 1.050	6,4%
TELA VENDABAL CROCHE	METRO	\$ 12.900,0	0,5	\$ 6.450	39,0%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 10.774	65,2%
OTROS COSTOS VARIABLES					
MANO DE OBRA CONFECCION CHAQUETA	UNIDAD	\$ 2.000,0	1	\$ 2.000	12,1%
MANO DE OBRA REVISION	UNIDAD	\$ 200,0	1	\$ 200	1,2%
MANO DE OBRA EMPAQUE	UNIDAD	\$ 50,0	1	\$ 50	0,3%
MANO DE OBRA CORTE CHAQUETA	UNIDAD	\$ 500,0	1	\$ 500	3,0%
COMISION POR VENTA CHAQUETA	UNIDAD	\$ 2.940,0	1	\$ 2.940	17,8%
EMPAQUE BOLSA PLASTICA	BOLSA	\$ 65,0	1	\$ 65	0,4%
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 5.755	34,8%
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 16.529	100,0%
Margen contribución	\$ 12.871	44%		AGUA	0,0%
Costo Variable	\$ 16.529	56%	21,0	PESO TOTAL GRAMOS	
Tiempo de elaboración	40	Costo hora	21,0	PESO PRODUCTO	
Costo fijo unitario	\$ 3.255	\$ 4.882			
COSTO TOTAL	\$ 19.783				
UTILIDAD	\$ 9.617				

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo P – Inventario Inicial Materia Prima

INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA				Abril 28/2012
Material	Unidad de costeo	Numero de Unidades	Precio de compra	Costo Total
LINO BLANCO	METRO	6,57	\$ 3.200	\$ 21.024
LINO AZUL REY	METRO	9,35	\$ 3.200	\$ 29.920
FRANELA BABARA	METRO	2,22	\$ 8.500	\$ 18.870
TELA MARRUECOS	METRO	2	\$ 9.000	\$ 18.000
TELA LACOSTE	METRO	0,5	\$ 8.550	\$ 4.275
DRIL RAZA AZUL TURQUI	METRO	2,44	\$ 9.500	\$ 23.180
DRIL RAZA BLANCO	METRO	4,42	\$ 9.500	\$ 41.990
DRIL RAZA ROJO	METRO	0,5	\$ 9.500	\$ 4.750
TELA ESCOCESA BLANCA	METRO	1,73	\$ 15.000	\$ 25.950
LINO GRIS RAZA	METRO	0,5	\$ 3.200	\$ 1.600
TELA ESCOCESA AZUL CLARA	METRO	1,35	\$ 15.000	\$ 20.250
DACRON AZUL CLARO	METRO	5,02	\$ 6.000	\$ 30.120
TELA VENDABAL CROCHE	METRO	0,5	\$ 12.900	\$ 6.450
NOVACRON ROJA	METRO	2	\$ 3.300	\$ 6.600
NOVACRON AZUL	METRO	2	\$ 3.300	\$ 6.600
BROCHES PLASTICOS	JUEGO	90	\$ 300	\$ 27.000
BOTONES PEQUEÑOS	GRUESA (140 unidades)	12	\$ 1.700	\$ 20.400
OJALETES	UNIDAD	93	\$ 74	\$ 6.882
CIERRE 15 CM	UNIDAD	25	\$ 215	\$ 5.375
CIERRE 25 CM	UNIDAD	31	\$ 275	\$ 8.525
CIERRE 32 CM	UNIDAD	1	\$ 800	\$ 800
CIERRE 42 CM	UNIDAD	8	\$ 900	\$ 7.200
CUELLO Y PUÑO	JUEGO	42	\$ 1.400	\$ 58.800
HILAZA	CONO	48,5	\$ 2.500	\$ 121.250
HILO No. 75	CONO	8,5	\$ 5.500	\$ 46.750
Hilo No. 120	CONO	65,5	\$ 2.500	\$ 163.750
INTERLON	METRO	0,5	\$ 3.700	\$ 1.850
			TOTAL	\$ 728.161

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo Q – Inventario Inicial Producto Terminado Microempresa Industrias Jhony

INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTO TERMINADO					INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTO TERMINADO				
			FECHA	ABRIL 28 -2012				FECHA	ABRIL 28-2012
NOMBRE	Unidad de Costeo	Numero de Unidades	Costo Variable Por Unidad	Costo Total	NOMBRE	Unidad de Costeo	Numero de Unidades	Costo Variable Por Unidad	Costo Total
CAMIBUSO(TALLA 2-10)	UNIDAD	9	\$ 15.068	\$ 135.610	BLUSA 1316	UNIDAD	60	\$ 2.500	\$ 150.000
SUDADERA (TALLA 2-12)	UNIDAD	21	\$ 16.676	\$ 350.191	BLUSA 1319	UNIDAD	52	\$ 2.500	\$ 130.000
CHAQUETA (TALLA 2-10)	UNIDAD	7	\$ 16.529	\$ 115.701	BLUSA 1361	UNIDAD	51	\$ 2.500	\$ 127.500
CAMISETA (2-10)	UNIDAD	20	\$ 9.790	\$ 195.799	BLUSA 1083	UNIDAD	52	\$ 2.500	\$ 130.000
PANTALON (TALLA 30-40)	UNIDAD		\$ 22.609	\$ 0	BLUSA 005	UNIDAD	73	\$ 2.500	\$ 182.500
CAMISA	UNIDAD	25	\$ 22.720	\$ 568.011	PANTALON	UNIDAD	32	\$ 4.000	\$ 128.000
GORRA	UNIDAD	14	\$ 6.507	\$ 91.094					
		Valor total del inventario		\$ 1.456.405			Valor total del inventario		\$ 848.000
		Valor total del inventario		\$ 2.304.405					
		producto terminado - inicial							
VALOR TOTAL DE INVENTARIO INICIAL	\$ 3.032.566								

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo R – Inventario Final Materia Prima Microempresa Industrias Jhony

INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA				31/05/2012
Material	Unidad de costeo	Numero de Unidades	Precio de compra	Costo Total
TELA LACOSTE	METRO	0,3	\$ 8.550	\$ 2.565
DRIL RAZA AZUL TURQUI	METRO	1,3	\$ 9.500	\$ 12.350
TELA ESCOCESA BLANCA	METRO	1,45	\$ 15.000	\$ 21.750
DACRON AZUL CLARO	METRO	3,85	\$ 6.000	\$ 23.100
NOVACRON ROJA	METRO	3,06	\$ 3.300	\$ 10.098
LINO OX	METRO	12,42	\$ 3.000	\$ 37.260
FRANELA PERCHADA O DEPO	METRO	1,47	\$ 6.000	\$ 8.820
GABARDINA DIAGONAL	METRO	6,89	\$ 6.100	\$ 42.029
LINO OXFORD	METRO	1,5	\$ 7.300	\$ 10.950
BOTONES PEQUEÑOS	GRUESA (140 unidades)	41	\$ 1.700	\$ 69.700
CIERRE 42 CM	UNIDAD	11	\$ 900	\$ 9.900
HILAZA	CONO	95	\$ 2.500	\$ 237.500
Hilo No. 120	CONO	113	\$ 2.500	\$ 282.500
SESGO	METRO	6,05	\$ 3.300	\$ 19.965
LINO X GRIS	METRO	5,3	\$ 8.000	\$ 42.400
NOVACRON BLANCO	METRO	2	\$ 3.390	\$ 6.780
FRANELA LICRA	METRO	4,7	\$ 6.000	\$ 28.200
TELA RIT	METRO	1,2	\$ 8.000	\$ 9.600
TELA AMAPOLA	METRO	10,18	\$ 6.000	\$ 61.080
			TOTAL	\$ 936.547

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo S – Inventario Final Producto Terminado Microempresa Industrias Jhony

INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO				
			FECHA	31-may-12
NOMBRE	Unidad de Costeo	Numero de Unidades	Costo Variable Por Unidad	Costo Total
BLUSAS CON PUÑO	UNIDAD	10	\$ 2.500	\$ 25.000
BLUSAS EN COLORES	UNIDAD	288	\$ 4.500	\$ 1.296.000
		Valor total del inventario		\$ 1.321.000
		producto terminado - final		
VALOR TOTAL DE INVENTARIO FINAL	\$ 2.257.547			

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo T –Inventario Final Activos Fijos Microempresa Industrias Jhony

INVENTARIO FINAL DE ACTIVOS FIJOS				
INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO				
No	NOMBRE DEL ACTIVO	CANTIDAD (A)	VALOR COMERCIAL DE LA UNIDAD (B)	VALOR TOTAL (AXB)
1	MAQUINA PLANA	3	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000
2	MAQUINA FILETEADORA	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
3	MAQUINA COLLARIN YAN	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
4	MAQUINA COLLARIN MAUSER	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
5	CORTADORA	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
6	TROQUELADORA	1	\$ 100.000	\$ 100.000
7	OJALADORA	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
8	MAQUINA ABOTONADORA	1	\$ 800.000	\$ 800.000
9	PLANCHA	1	\$ 300.000	\$ 300.000
10	PLANCHA FAMILIAR INDUSTRIAL	1	\$ 50.000	\$ 50.000
11	MAQUINA DOS AGUJAS	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
			TOTAL	\$ 20.250.000
INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES				
1	TROQUELES	5	\$ 90.000	\$ 450.000
2	MESA PARA APLANCHAR	1	\$ 50.000	\$ 50.000
3	MESAS ADICIONALES	6	\$ 25.000	\$ 150.000
4	MESAS DE CORTE	2	\$ 100.000	\$ 200.000
5	BURROS	3	\$ 100.000	\$ 300.000
6	ESCRITORIOS	5	\$ 400.000	\$ 2.000.000
7	ARCHIVADOR	1	\$ 100.000	\$ 100.000
8	TABLERO	1	\$ 75.000	\$ 75.000
9	ASIENTOS	1	\$ 80.000	\$ 80.000
10	ESTANTES	1	\$ 200.000	\$ 200.000
11	TIBUNGO	1	\$ 30.000	\$ 30.000
12	PUESTO DE HILOS - HIERRO	1	\$ 20.000	\$ 20.000
13	PUESTO DE HILAZAS	1	\$ 40.000	\$ 40.000
14	VITRINAS	1	\$ 350.000	\$ 350.000
15	MANIQUIS	3	\$ 128.334	\$ 385.002
16	MOLDES	60	\$ 50.000	\$ 3.000.000
			TOTAL	\$ 7.430.002
INVENTARIO DE VEHICULOS				
1	MOTO	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
			TOTAL	\$ 2.000.000
INVENTARIO DE EQUIPO DE COMPUTO				
1	COMPUTADOR	1	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000
2	FOTOCOPIADORA	1	\$ 230.000	\$ 230.000
3	CALCULADORAS	3	\$ 30.000	\$ 90.000
4	PERFORADORAS	2	\$ 30.000	\$ 60.000
5	GRAPADORAS	2	\$ 20.000	\$ 40.000
			TOTAL	\$ 1.570.000
			GRAN TOTAL	\$ 31.250.002

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo U – Margen de Contribución Microempresa Industrias Jhony

	MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA						
						FECHA	19-abr-12
PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
BERMUDA (TALLA 32-44)	35	15.750	7.919	\$ 7.831	50%	\$ 551.250	\$ 274.076
FALDA SHORT (TALLA 2-12)	35	17.350	8.594	\$ 8.756	50%	\$ 607.250	\$ 306.456
CAMBUSO(TALLA 2-10)	300	14.200	15.068	-\$ 868	-6%	\$ 4.260.000	-\$ 260.318
SUDADERA (TALLA 2-12)	300	22.050	16.676	\$ 5.374	24%	\$ 6.615.000	\$ 1.612.276
CHAUQUETA (TALLA 2-10)	200	29.400	16.529	\$ 12.871	44%	\$ 5.880.000	\$ 2.574.255
CAMISETA (2-10)	300	12.100	9.790	\$ 2.310	19%	\$ 3.630.000	\$ 693.016
PANTALON (TALLA 30-40)	100	21.000	22.609	-\$ 1.609	-8%	\$ 2.100.000	-\$ 160.874
CAMISA	200	27.000	22.720	\$ 4.280	16%	\$ 5.400.000	\$ 855.912
GORRA	200	11.000	6.507	\$ 4.493	41%	\$ 2.200.000	\$ 898.663
CHALECO	100	29.000	21.211	\$ 7.789	27%	\$ 2.900.000	\$ 778.949
OVEROL	100	53.000	29.072	\$ 23.928	45%	\$ 5.300.000	\$ 2.392.753
TOTALES DEL MES						\$ 39.443.500	\$ 9.965.165

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

25,3%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA

74,7%

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo W – Salario Empresario y Personal Administrativo Industrias Jhony

SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIO	MAYO
SUELDOS DE ADMINISTRACION	\$ 532.800
SUELDO EMPRESARIO	\$ 534.450
TOTAL	\$ 1.067.250

SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIO	ABRIL
SUELDOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.200.000
SUELDO EMPRESARIO	\$ 300.000
TOTAL	\$ 1.500.000

SUELDO EMPRESARIO

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 158.500
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 10.000
RECREACION	\$ 20.000
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 3.000
SERVICIOS PUBLICOS CASA	\$ 17.100
GAS DOMICILIARIO	\$ 3.400
PARABOLICA	\$ 3.000
CUOTA TARJETA DE CREDITO	\$ 25.000
CONSUMO FAMILIA	\$ 10.000
OTROS (PLANTAS)	\$ 50.000
TOTAL SUELDO	\$ 300.000

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo X - Estado de Ganancias y Pérdidas Mayo 2012 - Microempresa Industrias Jhony

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS				
EMPRESA	INDUSTRIAS JHONY			
PERIODO DE	30-abr-12	A	31-may-12	
VENTAS				
Ventas al Contado	\$ 4.223.600	89%		
ventas a Crédito	\$ 225.900	5%		
Otros ingresos	\$ 300.000	6%		
TOTAL DE VENTAS			A	\$ 4.749.500
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO				
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 728.161			
Inv. Inicial de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 2.304.405			
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 0			
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B		\$ 3.032.566
Compras de Materia Prima.				
Contado	\$ 969.995			
Crédito	\$ 450.369			
Costos de Fabricación				
Salarios y prestaciones	\$ 349.700	7%		
Costos producción		0%		
TOTAL COSTOS DE FABRICACION				\$ 1.770.064
Inv. Final de Materia Prima	\$ 936.547			
Inv. Final de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 1.321.000			
Inv. Final de Mercancías	\$ 0			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D		\$ 2.257.547
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			B + C - D =	E \$ 2.545.083
UTILIDAD BRUTA			A - E = F	F \$ 2.204.417
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Salarios de Adm.	\$ 1.067.250	49%		
Gastos Administración	\$ 1.107.700	51%		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			G	\$ 2.174.950
UTILIDAD LIQUIDA			F - G =	H \$ 29.467
Costo Materia prima utilizada	\$ 1.211.978			
Costo variable en \$	\$ 2.545.083			
Costo variable en %	57.20%			
Margen de contribución en %	42.80%			
Costo variable en los salarios de fabricación	\$ 349.700			
Costos fijos y gastos	\$ 2.174.950			
Días del periodo	31			



DISMINUYO EL COSTO VARIABLE

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo Y – Estudio de Costos Abril 2012 – Microempresa Industrias Jhony

	%	ESTUDIO COSTOS	La empresa está vendiendo por debajo del punto de equilibrio Las utilidades no son suficientes para pagar el abono a capital de la deuda
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 8.500.000	
COSTOS VARIABLES (-)	71%	\$ 6.052.839	
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	29%	\$ 2.447.161	
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	33%	\$ 2.811.966	
UTILIDAD	-4%	-\$ 364.805	
ABONO A CAPITAL DEUDAS	-86%	\$ 314.116	
SALDO PARA REINVERTIR	186%	-\$ 678.921	

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo Z - Estudio de Costos Marzo 2012 – Microempresa Industrias Jhony

	%	ESTUDIO COSTOS	La empresa está vendiendo por debajo del punto de equilibrio
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	6.991.150	
COSTOS VARIABLES (-)	71,2%	4.977.699	
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	28,8%	2.013.451	
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	40.22%	2.811.966	
UTILIDAD	-9,4%	-798.515	

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo AA – Costos Fijos y Gastos Administrativos – Microempresa Industrias Jhony

COSTOS FIJOS

DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 168.750	6,0%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 180.000	6,4%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 40.000	1,4%

INSUMOS Y OTROS

AGUJAS DE MANO	\$ 4.000	0,1%
ALFILERES	\$ 6.000	0,2%
TIZA	\$ 3.000	0,1%
AGUJA No. 70	\$ 2.000	0,1%
AGUJA No. 80	\$ 2.000	0,1%
CARTON CARTULINA	\$ 5.000	0,2%
CARRETEL	\$ 5.000	0,2%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 415.750	14,8%

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.200.000	42,7%
SUELDO EMPRESARIO	\$ 300.000	10,7%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 61.917	2,2%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 43.611	1,6%
DEPRECIACION VEHICULOS	\$ 33.333	1,2%
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 80.000	2,8%
GASTOS DE PAPELERIA	\$ 50.000	1,8%
GASTOS DE PROPAGANDA	\$ 220.000	7,8%
MANTENIMIENTO VEHICULO	\$ 40.000	1,4%
TELEFONO, INTERNET	\$ 100.000	3,6%
CELULAR	\$ 80.000	2,8%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 120.355	4,3%
CAFETERIA	\$ 50.000	1,8%
ASEO	\$ 5.000	0,2%
VIGILANCIA	\$ 12.000	0,4%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 2.396.216	85,2%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 2.811.966
--	---------------------

Personal	Tiempo
JAMARIZ HERNANDEZ	192
BLANCO OLIVA LOPEZ	192

OPERARIO DE PRODUCCION	192
TOTAL TIEMPO	576

COSTO FIJO DE UNA HORA POR TRABAJADOR	\$ 4.882
---------------------------------------	----------

SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIO	ABRIL
SUELDOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.200.000
SUELDO EMPRESARIO	\$ 300.000
TOTAL	\$ 1.500.000

SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y EMPRESARIO	MAYO
SUELDOS DE ADMINISTRACION	\$ 532.800
SUELDO EMPRESARIO	\$ 534.450
TOTAL	\$ 1.067.250

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo AB - Margen de contribución Microempresa Universal Fashion

MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO POR UNIDADES ESCENARIO							
PRODUCTO	UNIDADES VENTIDAS	PRECIO DE VENTA DEL MES	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO
	A	B	C	B-C=D	D/B X 100	AXB	AXD
ZAPATILLAS NACIONALES	57	\$ 50.000	\$ 27.000	\$ 23.000	46%	\$ 2.850.000	\$ 1.311.000
JEANS IMPORTADOS	4	\$ 36.000	\$ 20.500	\$ 15.500	43%	\$ 144.000	\$ 62.000
GORRAS	12	\$ 10.000	\$ 6.000	\$ 4.000	40%	\$ 120.000	\$ 48.000
CAMISAS MANGA LARGA Y MANGA CORTA	14	\$ 30.000	\$ 18.000	\$ 12.000	40%	\$ 420.000	\$ 168.000
CAMISETAS DEPORTIVAS (SISA)	7	\$ 25.000	\$ 12.000	\$ 13.000	52%	\$ 175.000	\$ 91.000
BUSOS	57	\$ 20.000	\$ 11.000	\$ 9.000	45%	\$ 1.140.000	\$ 513.000
CORREAS	17	\$ 14.000	\$ 7.000	\$ 7.000	50%	\$ 238.000	\$ 119.000
			TOTALES DEL MES			\$ 5.087.000	\$ 2.312.000

MARGEN DE CONTRIBUCION DE COMERCIO

45,4%

COSTO VARIABLE DE COMERCIO

54,6%

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo AC - Inventario Inicial Microempresa Universal Fashion

			FECHA	30-abr-12
INVENTARIO INICIAL DE MERCANCIAS (COMERCIO)				
PRODUCTO	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	(presentación)	A	B	A X B
ZAPATILLAS NACIONALES	PAR	93	\$ 27.000	\$ 2.511.000
JEANS IMPORTADOS	UNIDAD	35	\$ 20.500	\$ 717.500
GORRAS ESPECIALES	UNIDAD	32	\$ 6.000	\$ 192.000
CAMISAS MANGA LARGA	UNIDAD	6	\$ 18.000	\$ 108.000
CAMISETAS DEPORTIVAS (SISA)	UNIDAD	8	\$ 12.000	\$ 96.000
BUSOS MANGA CORTA	UNIDAD	56	\$ 11.000	\$ 616.000
CORREAS DE CUERO	UNIDAD	51	\$ 7.000	\$ 357.000
ZAPATILLAS IMPORTADAS	PAR	14	\$ 43.000	\$ 602.000
MOCACINES	PAR	5	\$ 25.000	\$ 125.000
MORRAL	UNIDAD	1	\$ 27.000	\$ 27.000
MEDIAS	PAR	7	\$ 2.000	\$ 14.000
CAMIBUSOS	UNIDAD	12	\$ 17.000	\$ 204.000
RIATA ESPECIAL	UNIDAD	22	\$ 5.000	\$ 110.000
BUSOS MANGA LARGA	UNIDAD	6	\$ 13.000	\$ 78.000
RIATA ECONOMICA	UNIDAD	65	\$ 2.800	\$ 182.000
CARRIEL DEPORTIVO	UNIDAD	4	\$ 13.000	\$ 52.000
CAMISAS MANGA 3/4	UNIDAD	8	\$ 25.000	\$ 200.000
ZAPATOS PROMOCION	PAR	17	\$ 15.000	\$ 255.000
ZAPATILLAS REMATE	PAR	23	\$ 5.000	\$ 115.000
CHALECOS REGUETONEROS	UNIDAD	2	\$ 20.000	\$ 40.000
BERMUDAS IMPORTADAS	UNIDAD	15	\$ 15.000	\$ 225.000
ZAPATOS COLEGIALES	PAR	12	\$ 13.000	\$ 156.000
ZAPATILLAS NACIONALES NIÑO	PAR	29	\$ 17.000	\$ 493.000
BERMUDAS CAMUFLADAS IMPORTADAS	UNIDAD	4	\$ 25.000	\$ 100.000
GORRAS ECONOMICAS	UNIDAD	3	\$ 3.000	\$ 9.000
CORREAS DE NIÑO	UNIDAD	3	\$ 3.000	\$ 9.000
CORREAS DE DAMA	UNIDAD	2	\$ 3.000	\$ 6.000
			TOTAL	\$ 7.599.500

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo AD - Inventario Final Microempresa Universal Fashion

Fecha: **01-jun-12**

INVENTARIO FINAL DE MERCANCIAS (COMERCIO)

PRODUCTO	UNIDAD DE COMPRA (presentación)	CANTIDAD A	COSTO UNITARIO B	COSTO TOTAL A X B
ZAPATILLAS NACIONALES	PAR	82	\$ 27.000	\$ 2.214.000
JEANS IMPORTADOS	UNIDAD	19	\$ 20.500	\$ 389.500
GORRAS ESPECIALES	UNIDAD	21	\$ 6.000	\$ 126.000
CAMISetas DEPORTIVAS (SISA)	UNIDAD	7	\$ 12.000	\$ 84.000
BUSOS MANGA CORTA	UNIDAD	67	\$ 11.000	\$ 737.000
CORREAS DE CUERO	UNIDAD	38	\$ 7.000	\$ 266.000
ZAPATILLAS IMPORTADAS	PAR	11	\$ 43.000	\$ 473.000
MOCACINES	PAR	4	\$ 25.000	\$ 100.000
MEDIAS	PAR	1	\$ 2.000	\$ 2.000
RIATA ESPECIAL	UNIDAD	76	\$ 5.000	\$ 380.000
BUSOS MANGA LARGA	UNIDAD	28	\$ 13.000	\$ 364.000
CARRIEL DEPORTIVO	UNIDAD	13	\$ 13.000	\$ 169.000
CAMISAS MANGA 3/4	UNIDAD	7	\$ 25.000	\$ 175.000
ZAPATOS PROMOCION	PAR	7	\$ 15.000	\$ 105.000
ZAPATILLAS REMATE	PAR	25	\$ 5.000	\$ 125.000
CHALECOS REGUETONEROS	UNIDAD	1	\$ 20.000	\$ 20.000
BERMUDAS IMPORTADAS	UNIDAD	18	\$ 15.000	\$ 270.000
ZAPATOS COLEGIALES	PAR	9	\$ 13.000	\$ 117.000
ZAPATILLAS NACIONALES NIÑO	PAR	25	\$ 17.000	\$ 425.000
TENIS TIPO CONVER	PAR	28	\$ 14.000	\$ 392.000
PANTALONETA FINA	UNIDAD	10	\$ 13.000	\$ 130.000
PANTALONETA ECONOMICA	UNIDAD	9	\$ 9.000	\$ 81.000
CHANCLAS PARA HOMBRE	PAR	10	\$ 10.000	\$ 100.000
			TOTAL	\$ 7.244.500

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo AE – Inventario Final Activos Fijos Microempresa Universal Fashion

INVENTARIO FINAL DE ACTIVOS FIJOS
INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES

Exhibición de zapatos en vidrio luminoso en base metálica	1	\$ 800,000	\$ 800,000
Maniquís de cuerpo entero	4	\$ 210,000	\$ 840,000
Maniquí sentado	1	\$ 260,000	\$ 260,000
Exhibidor de fila luminoso	1	\$ 220,000	\$ 220,000
Escritorio en L	1	\$ 730,000	\$ 730,000
Exhibidor de zapatos de pared en vidrio	1	\$ 116,000	\$ 116,000
Asientos de lujo "Puff"	5	\$ 90,000	\$ 450,000
Exhibición de busos flautas	30	\$ 4,500	\$ 135,000
Maniquís Boxer	3	\$ 30,000	\$ 90,000
Exhibidores en acrílicos	120	\$ 1,350	\$ 162,000
Maniquís de medio cuerpo	7	\$ 28,000	\$ 196,000
Mesa de promociones	1	\$ 90,000	\$ 90,000
canasta de promociones	1	\$ 90,000	\$ 90,000
Exhibidor de correas	1	\$ 130,000	\$ 130,000
Vitrina de vidrio giratoria luminosa	1	\$ 489,000	\$ 489,000
Estanterías metálicas	4	\$ 55,000	\$ 220,000
Espejo de mano y pared	2	\$ 29,000	\$ 58,000
Aviso luminoso	1	\$ 780,000	\$ 780,000
Exhibidores rotativos en tablas de Interlay	2	\$ 140,000	\$ 280,000
Pendones publicitarios paneles	3	\$ 45,000	\$ 135,000
Láminas de Interlay o tablas de exhibición	8	\$ 180,000	\$ 1440,000
Lámparas fluorescentes	16	\$ 24,500	\$ 392,000
Gancho plastificado de punta metálica	10	\$ 8,000	\$ 80,000
Vidrios para exhibición sport	7	\$ 62,000	\$ 434,000
TOTAL			\$ 8.617,000

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo AF – Punto de Equilibrio Microempresa Universal Fashion

PARTICIPACION DE VENTAS POR ACTIVIDAD AL MES			
	% de ventas		
Ventas comercio por unidades	\$ 5.087.000	100,00%	
Total ventas mes del negocio	\$ 5.087.000		
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO			
	Participación	Margen de	Margen
	Ventas	Contribución	Ponderado
Margen comercio por unidades ponderado	100,00%	45,45%	45,45%
	Margen de la empresa		45,45%
PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 3.669.611		
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 122.320		
	PROMEDIO DE VENTAS AÑO		
	VENTA ALTA	VENTA MEDIA	VENTA BAJA
ENERO	1		
FEBRERO		1	
MARZO			1
ABRIL		1	
MAYO	1		
JUNIO		1	
JULIO	1		
AGOSTO		1	
SEPTIEMBRE	1		
OCTUBRE		1	
NOVIEMBRE	1		
DICIEMBRE	1		
TOTAL	6	5	1
VALOR VENTA	\$ 6.000.000	\$ 5.000.000	\$ 4.500.000
VENTAS ANUALES ESTIMADAS	\$ 5.458.333		
PUNTO DE EQUILIBRIO CON ABONO A DEUDA MENSUAL			
ABONO A CAPITAL DE DEUDAS DEL	\$ 261.520		
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	\$ 4.245.023		

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo AG - Estudio de Costos y Estado de Ganancias y Pérdidas Microempresa Universal Fashion

			ABRIL	MAYO	
			ESTUDIO	ESTADO DE	
		%	COSTOS	GAN. O PERDIDAS	%
VENTAS PROMEDIO MES		100,0%	5.458.333	5.286.774	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)		54,6%	2.977.565	1.830.968	34,6%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)		45,4%	2.480.768	3.455.806	65,4%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)		30,6%	1.667.808	1.352.903	25,6%
UTILIDAD		14,9%	812.960	2.102.903	39,8%

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo AH – Costos Fijos y Gastos Administrativos Microempresa Universal Fashion

COSTOS FIJOS

ARRENDAMIENTO	\$ 650.000	39,0%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 250.000	15,0%

INSUMOS Y OTROS

TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 900.000	54,0%
--------------------	------------	-------

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS DE ADMINISTRACION	\$ 88.000	5,3%
SUELDO EMPRESARIO	\$ 450.000	27,0%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 71.808	4,3%
GASTOS DE PROPAGANDA	\$ 13.000	0,8%
CELULAR	\$ 40.000	2,4%
CAFETERIA	\$ 30.000	1,8%
ASEO	\$ 15.000	0,9%
VIGILANCIA	\$ 60.000	3,6%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 767.808	46,0%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.667.808
---	--------------

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

**Anexo AI – Resumen de proyecciones en ventas Mayo – Octubre 2012 - Microempresa
Universal Fashion**

		RESUMEN DE PROYECCIONES								
		-mayo-	-junio-	-julio-	-agosto-	-septiembre-	-octubre-	TOTAL	PROMEDIO	
PROYECCIONES DE VENTAS COMERCIO		0	0	0	0	0	0	0	0	
PROYECCIONES DE VENTAS COMERCIO UNIDADES		5.595.700	6.435.055	6.113.302	7.335.963	6.602.366	7.922.840	40.005.226	6.667.538	
PROYECCIONES DE VENTAS INDUSTRIA SERVICIO		0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL VENTAS		5.595.700	6.435.055	6.113.302	7.335.963	6.602.366	7.922.840	40.005.226	6.667.538	
COSTO VARIABLE COMERCIO	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	
COSTO VARIABLE COMERCIO UNIDADES	54,6%	3.052.500	3.510.375	3.334.856	4.001.828	3.601.645	4.321.974	21.823.177	3.637.196	
COSTO VARIABLE INDUSTRIA O SERVICIO	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL COSTOS VARIABLES		3.052.500	3.510.375	3.334.856	4.001.828	3.601.645	4.321.974	21.823.177	3.637.196	
Porcentaje costos variables		55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	
MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO		0	0	0	0	0	0	0	0	
MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO POR UNIDADES		2.543.200	2.924.680	2.778.446	3.334.135	3.000.722	3.600.866	18.182.049	3.030.341	
MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA		0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$		2.543.200	2.924.680	2.778.446	3.334.135	3.000.722	3.600.866	18.182.049	3.030.341	
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCION EN %		45,4%	45,4%	45,4%	45,4%	45,4%	45,4%	45,4%	45,4%	
TOTAL COSTOS FIJOS		900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	5.400.000	900.000	
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		767.808	767.808	767.808	767.808	767.808	767.808	4.606.850	767.808	
TOTAL COSTOS Y GASTOS NETO		1.667.808	1.667.808	1.667.808	1.667.808	1.667.808	1.667.808	10.006.850	1.667.808	
INTERESES DE FINANCIACION		21.000	19.316	17.621	15.914	14.194	12.463	100.508	16.751	
UTILIDAD O PERDIDA		854.392	1.237.555	1.093.017	1.650.413	1.318.719	1.920.595	8.074.690	1.345.782	
Abono a capital crédito		240.520	242.204	243.900	245.607	247.326	249.057	1.468.614	244.769	
Utilidad disponible para invertir		613.871	995.351	849.117	1.404.806	1.071.393	1.671.537	6.606.076	1.101.013	
PUNTO DE EQUILIBRIO		3.669.611	3.669.611	3.669.611	3.669.611	3.669.611	3.669.611	22.017.667	3.669.611	

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo AJ – Flujo de Caja Primer trimestre Proyecto de Inversión Microempresa Universal Fashion

PERIODO CONCEPTO	Inicio	-mayo-	-junio-	-julio-	-agosto-	-septiembre-	-octubre-
SALDO INICIAL		\$ 2.600.000	\$ 885.680	\$ 1.952.839	\$ 2.873.765	\$ 4.350.379	\$ 5.493.581
Más entradas de efectivo							
Ventas al contado		\$ 5.595.700	\$ 6.435.055	\$ 6.113.302	\$ 7.335.963	\$ 6.602.366	\$ 7.922.840
Cobro a clientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos	3.000.000	0		0	0	0	0
Total entradas de efectivo	\$ 3.000.000	\$ 5.595.700	\$ 6.435.055	\$ 6.113.302	\$ 7.335.963	\$ 6.602.366	\$ 7.922.840
Efectivo disponible	\$ 3.000.000	\$ 8.195.700	\$ 7.320.735	\$ 8.066.141	\$ 10.209.727	\$ 10.952.746	\$ 13.416.420
Menos salidas de efectivo							
Compras al contado		3.052.500	3.510.375	3.334.856	4.001.828	3.601.645	4.321.974
Pago a proveedores		0	0	0	0	0	0
Costos fijos		900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Gastos de administración		696.000	696.000	696.000	696.000	696.000	696.000
Cuota obligación bancaria		261.520	261.520	261.520	261.520	261.520	261.520
Intereses gota a	400.000	400.000					
Pago préstamo gota a gota		2.000.000					
Total salidas de efectivo	\$ 400.000	\$ 7.310.020	\$ 5.367.895	\$ 5.192.377	\$ 5.859.348	\$ 5.459.165	\$ 6.179.494
Superavit (Deficit) de efectivo	\$ 2.600.000	\$ 885.680	\$ 1.952.839	\$ 2.873.765	\$ 4.350.379	\$ 5.493.581	\$ 7.236.926
Saldo final	\$ 2.600.000	\$ 885.680	\$ 1.952.839	\$ 2.873.765	\$ 4.350.379	\$ 5.493.581	\$ 7.236.926

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo AK – Logo Microempresa Arismendi Sport



Anexo AL – Foto Microempresaria Marlene Torres – Arismendi Sport



Anexo AM – Etiqueta Microempresa Arismendi Sport



Anexo AN – Nueva Línea Ropa para Mascotas (Buso) – Arismendi Sport



Anexo AO – Nueva Línea Ropa para Mascotas (Uniforme Fútbol) – Arismendi Sport



Anexo AP – Nueva Línea Ropa para Mascotas (Sudadera) – Arismendi Sport



Anexo AQ – Línea Uniformes de Fútbol para niños – Microempresa Arismendi



Anexo AR – Propuesta de Empaque productos Microempresa Arismendi Sport



Anexo AS – Encuesta para evaluar nivel de satisfacción de los clientes - Microempresas

ENCUESTA No _____

EMPRESA:

Buenos días, mi nombre es _____, soy Representante de la empresa _____, en el momento estamos evaluando el nivel de satisfacción de nuestros clientes con respecto a nuestra empresa y a nuestros productos. ¿Tiene la amabilidad de atenderme por unos minutos?

1. Qué opina usted sobre la calidad de los productos de nuestra empresa? Marque con una x, en la calificación correspondiente.

BUENA	REGULAR	MALA

2. El precio de los productos de nuestra empresa, le parece a usted, es el apropiado?

SI	
NO	

3. Le gustan los productos de nuestra empresa (El Diseño de los productos)?

SI	
NO	

4. La atención de los empleados de nuestra empresa, le ha parecido amable?

SI	
NO	

5. La presentación personal de los empleados de la empresa ha sido la apropiada?

SI	
NO	

DATOS DE CONTROL

IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE: _____

TELEFONO: _____

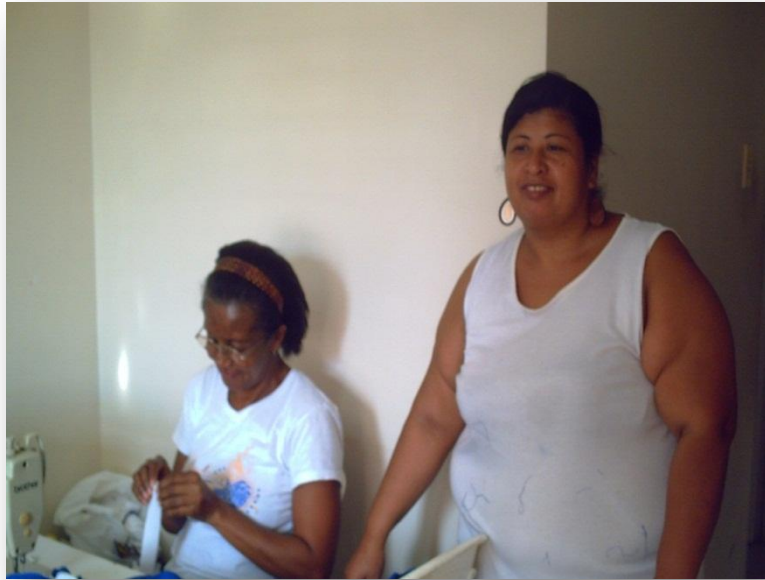
DIRECCION: _____

FECHA: _____

CLASIFICACION:

SEXO	EDAD		ESTRATO
FEMENINO -1	18-30 AÑOS	1	
MASCULINO -2	31-60 AÑOS	2	

Anexo AT – Personal de Producción – Microempresa Arismendi Sport



Anexo AU – La Microempresaria Marlene Torres y la Operaria de Máquina Collarín



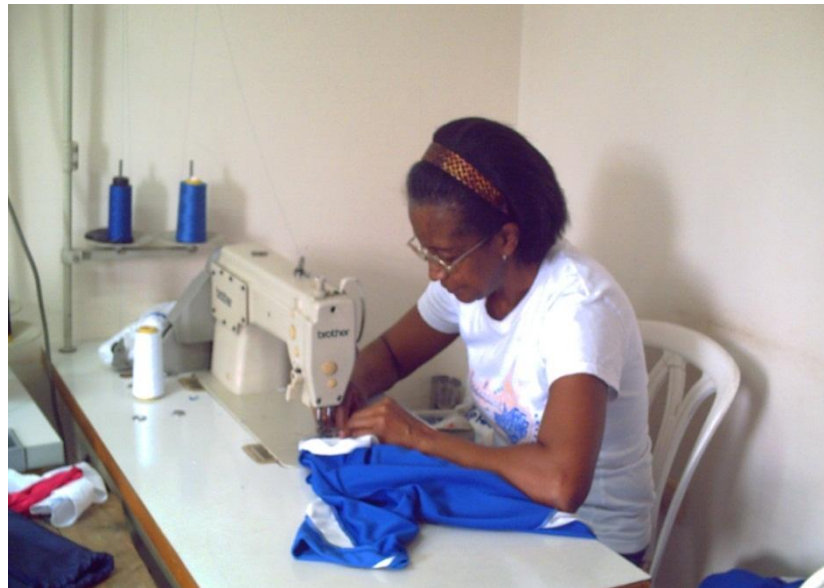
Anexo AV – La Microempresaria Sra. Marlene Torres en Producción



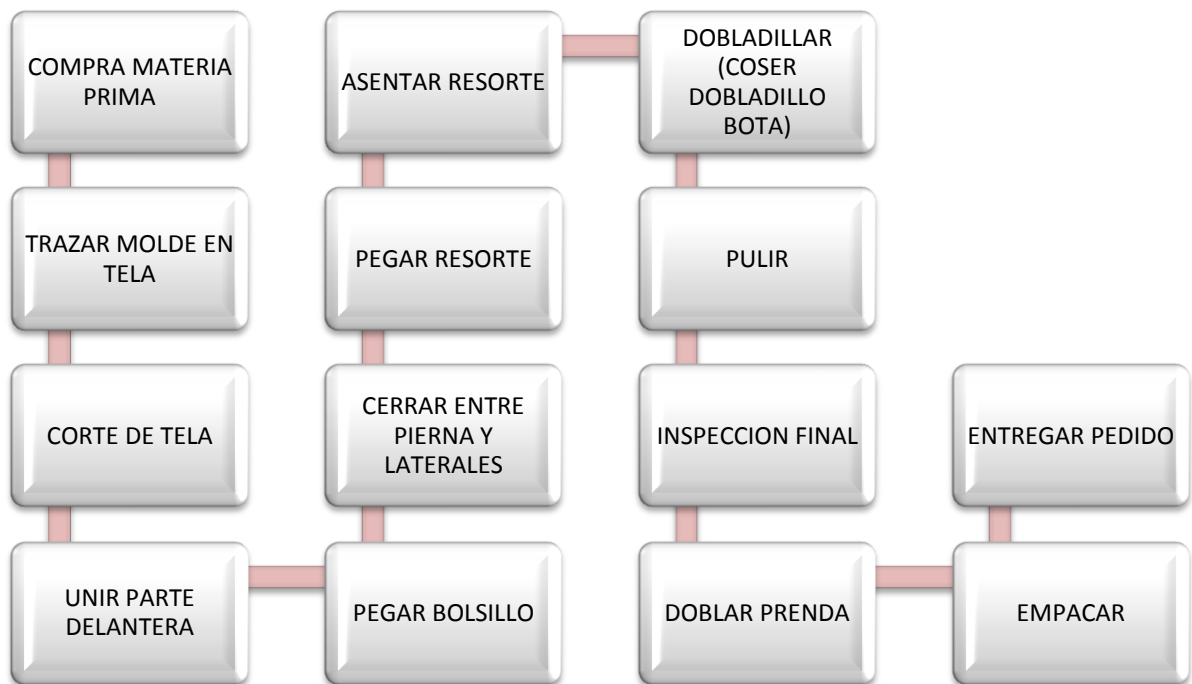
Anexo AW – La Operaria de Máquina Collarín Sra. Luz Mary Torres en Producción



Anexo AX – La Operaria Máquina Plana y Fileteadora Sra. Julia en Producción



Anexo AY. Proceso de producción Microempresa Arismendi Sport – Elaboración Sudadera



Fuente: Vélez, Yamila Andrea – 31 de mayo de 2012

Anexo AZ – Logo Microempresa Industrias Jhony



Anexo BA - Promedio de Ventas al Año Industrias Jhony - Punto de equilibrio

PARTICIPACION DE VENTAS POR ACTIVIDAD AL MES			
		% de ventas	
Ventas industria	\$ 11.776.000	100,00%	
Total ventas mes del negocio	\$ 11.776.000		
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO			
	Participación Ventas	Margen de Contribución	Margen Ponderado
Margen de industria ponderado	100,00%	28,79%	28,79%
	Margen de la empresa		28,79%
PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 9.767.120		
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO	\$ 325.571		
	PROMEDIO DE VENTAS AÑO		
	VENTA ALTA	VENTA MEDIA	VENTA BAJA
ENERO	1		
FEBRERO		1	
MARZO		1	
ABRIL		1	
MAYO		1	
JUNIO	1		
JULIO		1	
AGOSTO		1	
SEPTIEMBRE		1	
OCTUBRE		1	
NOVIEMBRE	1		
DICIEMBRE		1	
TOTAL	3	9	0
VALOR VENTA	\$ 10.000.000	\$ 8.000.000	\$ 3.000.000
VENTAS ANUALES ESTIMADAS	\$ 8.500.000		
PUNTO DE EQUILIBRIO CON ABONO A DEUDA MENSUAL			
ABONO A CAPITAL DE DEUDAS DEL MES		\$ 314.116	
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA		\$ 10.858.175	

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo BB - Propuesta de Empaque productos Microempresa Industrias Jhony



Anexo BC - Propuesta de Empaque productos Microempresa Universal Fashion



Anexo BD - Promedio de Ventas al Año Microempresa Universal Fashion

	PROMEDIO DE VENTAS AÑO		
	VENTA ALTA	VENTA MEDIA	VENTA BAJA
ENERO	1		
FEBRERO		1	
MARZO			1
ABRIL		1	
MAYO	1		
JUNIO		1	
JULIO	1		
AGOSTO		1	
SEPTIEMBRE	1		
OCTUBRE		1	
NOVIEMBRE	1		
DICIEMBRE	1		
TOTAL	6	5	1
VALOR VENTA	\$ 6.000.000	\$ 5.000.000	\$ 4.500.000

VENTAS ANUALES ESTIMADAS	\$ 5.458.333
--------------------------	--------------

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo BE – Surtido de zapatillas parte interna, Microempresa Universal Fashion



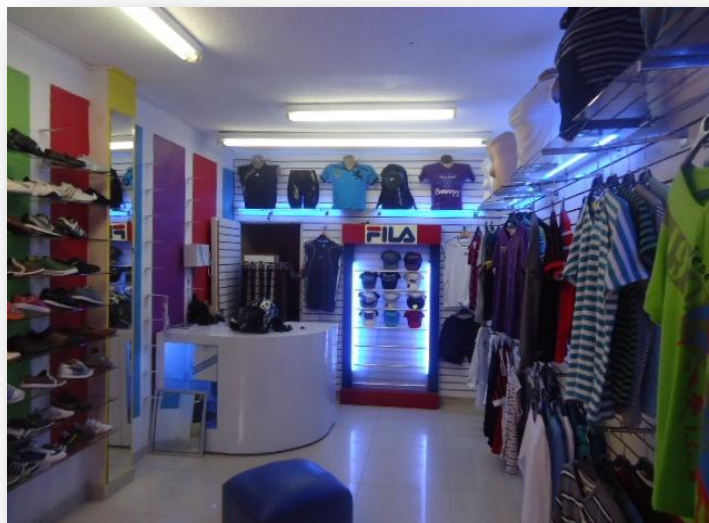
Anexo BF - Surtido de zapatillas parte externa, Microempresa Universal Fashion



Anexo BG – Local Microempresa Universal Fashion



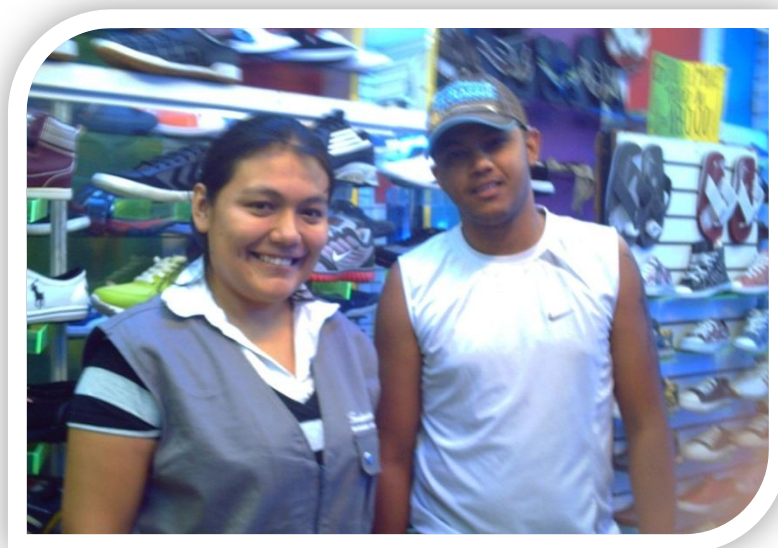
Anexo BH - Local Microempresa Universal Fashion (Antes del proyecto de Inversión)



Anexo BI. Surtido (Camibusos-Jeans) después del Proyecto de Inversión Microempresa Universal Fashion



Anexo BJ - La asesora Yamila Vélez con el Microempresario Hansel Reyes – Microempresa Universal Fashion



Anexo BK - Familia de Microempresario Hansel Reyes – Microempresa Universal Fashion



Anexo BL – Microempresa Universal Fashion – Entrada – Aviso Exterior



Anexo BM – Logo Microempresa Universal Fashion



Anexo BN – Área de Producción – Microempresa Industrias Jhony



Anexo BO – Máquinas de Producción – Microempresa Industrias Jhony



Anexo BP - Proceso de producción – Fabricación uniformes en general



Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo BQ - Estudio estado real de la microempresa Industrias Jhony - Área de costos y
Área contable - abril 30 de 2012

El diagnóstico realizado en la empresa de Industrias Jhony, puso de manifiesto el desorden administrativo en que se encuentra la empresa por lo tanto el área de costos y el área contable son las áreas que más han sentido este desorden. Se está trabajando actualmente con los encargados de estas áreas, y han mostrado interés en fortalecer los puntos débiles. Se empezó a manejar el sistema de cuentas por computador para tener mejor control de las cuentas, de los ingresos y los gastos diariamente y tener mejor manejo de la contabilidad. A continuación se realiza un análisis de los puntos débiles que se encontraron en Costos y en Contabilidad, que en últimas son la parte central de toda empresa, por último se sugieren propuestas por cada punto débil encontrado. Estas propuestas deben realizarlas el microempresario lo antes posible, para que la empresa mejore su estado actual y logre ser Industrias Jhony, una empresa sostenible en el tiempo.

AREA DE COSTOS

Margen de contribución. Se encontró dos artículos que están generando pérdidas. (Ver Anexo U).

- Camibuso: Está generando -6% de pérdida.
- Pantalón: Está generando -8% de pérdida. En el costo no estaba incluida el valor de la tela (Gabardina).

Costos fijos y gastos administrativos. Los gastos administrativos son muy altos \$2.396.216. La nómina administrativa, pesa 42.7% del total de gastos de administración y la empresa en el estado en que se encuentra, no alcanza a cubrir todos los gastos administrativos.

Los costos fijos solamente pesan 14.8%. Pero los gastos administrativos pesan 85.2%, de los cuales la nómina es la que produce mayor gasto. Pesa 42.7%. (Ver Anexo AA).

Tabla 19. Nómina de Administración Abril 2012 – Microempresa Industrias Jhony

NOMBRE	CARGO	SUELDO
Jhony Hernández	Administrador	\$ 300.000.00
Jameydi Hernández	Tesorera y Auxiliar Contable	\$ 300.000.00
Jamariz Hernández	Jefe de Producción	\$ 300.000.00
Pablo Hernández	Jefe de compras	\$ 300.000.00
	Total Nómina	\$ 1.200.000.00

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

AREA CONTABLE

Balance general. Se obtuvo entonces, la información requerida para elaborar el balance inicial, el cual se realizó el 29 de abril de 2012. Se relaciona a continuación.

Tabla 20. Balance General Inicial Microempresa Industrias Jhony

		BALANCE GENERAL INICIAL													
NOMBRE DE LA EMPRESA		INDUSTRIAS JHONY						FECHA:		29-abr-12					
ACTIVOS						PASIVOS									
ACTIVOS CORRIENTES						PASIVOS CORRIENTES									
CAJA			\$ 600		0%	SOBREGIROS BANCARIOS		\$ 0			0%				
BANCOS			\$ 55.322		1%	OBLIGACIONES BANCARIAS		\$ 1.599.200			28%				
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			\$ 2.685.450		47%	PROVEEDORES		\$ 2.140.250		0	37%				
OTRAS CUENTAS POR COBRAR			\$ 0		0%	ANTICIPOS RECIBIDOS		\$ 0		0	0%				
INVENTARIO MATERIA PRIMA			\$ 728.161		13%	OTRAS OBLIGACIONES		\$ 1.901.609			33%				
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO			\$ 0		0%	PRESTACIONES SOCIALES		\$ 0		0	0%				
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO			\$ 2.304.405		40%	IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 115.000			2%				
INVENTARIO DE MERCANCIA			\$ 0												
OTRAS INVERSIONES (cadena)			\$ 0		0%						0%				
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			→ A		\$ 5.773.938	16%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES			→ D		\$ 5.756.059	0	100%	
ACTIVOS FIJOS						PASIVOS A LARGO PLAZO									
MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 20.250.000		65%	OBLIGACIONES BANCARIAS		\$ 0							
DEPRECIACION			\$ 168.750		1%	CUENTAS POR PAGAR		\$ 0							
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO					\$ 20.081.250	65%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO			→ E		\$ 0		0%	
MUEBLES Y ENSERES			\$ 7.430.002		24%										
DEPRECIACION			\$ 61.917		0%										
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES					\$ 7.368.085	24%	TOTAL PASIVOS			→ F = G		\$ 5.756.059	16%		
EQUIPO DE COMPUTO			\$ 1.570.000		5%										
DEPRECIACION			\$ 43.611		0%										
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO					\$ 1.526.389	5%									
VEHICULO			\$ 2.000.000		6%										
DEPRECIACION			\$ 33.333		0%										
VALOR NETO VEHICULOS					\$ 1.966.667	6%	PATRIMONIO								
CONSTRUCCIONES			\$ 0		0%	CAPITAL		\$ 200.000					1%		
DEPRECIACION					0%	UTILIDADES ACUMULADAS		\$ 30.760.270					99%		
VALOR NETO CONSTRUCCIONES					\$ 0	0%	UTILIDADES DEL PERIODO						0%		
TERRENOS			\$ 0		0%										
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS			→ B = C + D + E + F		\$ 30.942.391	84%	TOTAL PATRIMONIO			→ D - G = H		\$ 30.960.270	84%		
OTROS ACTIVOS															
PAGOS POR ANTICIPADO			\$ 0												
OTROS ACTIVOS			\$ 0												
C. TOTAL OTROS ACTIVOS			→ C		\$ 0	0%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			→ G + H = I		\$ 36.716.329	100%		
TOTAL ACTIVOS			→ A + B + C = D		\$ 36.716.329	100%									

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Activos.

No cuenta con suficiente dinero en caja (\$600). Tiene una cartera de cuentas por cobrar muy alta, pesa 47% del total de activos corrientes. Posee un alto inventario de producto terminado (\$2.304.405).

Cuentas por cobrar. Se observa, que las cuentas por cobrar son muy altas (\$2.685.450.00). Para una microempresa, es desfavorable tener una cartera tan alta.

Tabla 21. Cuentas por cobrar a Abril /2012- Microempresa Industrias Jhony

COLOMBO CUBANO	\$ 249.050
COLEGIO AMERICANO	\$ 80.000
COLEGIO EXPLORADORES	\$ 331.400
PAOLA CUARAN	\$ 25.000
TALLAS S.A. (ANDREA OTERO)	\$ 2.000.000
TOTAL	\$ 2.685.450

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Cuentas por pagar. No se tenían relacionadas ni tampoco claras todas las cuentas que la empresa debía. Se realizó un trabajo exhaustivo de organizar todas las cuentas por pagar y el valor total es de \$5.756.059.00. Se detallan a continuación.

Tabla 22. Cuentas por Pagar Abril 2012 – Microempresa Industrias Jhony

OBLIGACIONES BANCARIAS	
BANCO CAJA SOCIAL	\$ 1.599.200
TOTAL	\$ 1.599.200
PROVEEDORES	
BELLA TELA	\$ 1.100.000
ALMACENES SI	\$ 500.000
BORDADOS ISAAC	\$ 278.600
BORDADOS RINCON	\$ 261.650
TOTAL	\$ 2.140.250
OTRAS OBLIGACIONES	
DIRECTORIO PAG. TELMEX	\$ 705.609
HENRY P. (MAQUINA PLANA)	\$ 1.196.000
TOTAL	\$ 1.901.609
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 115.000
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	\$ 5.756.059

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Estado pérdida y ganancia.

Se realizó estudios de costos de Marzo y Abril de 2012, la empresa está presentando una pérdida en Abril de (-4%) y una pérdida en marzo de (-9%), lo cual es muy delicado ya que la empresa no está siendo viable para el futuro, ni será sostenible, en caso de que la pérdida continúe. La utilidad desfavorable no alcanza a pagar los abonos a las deudas mensuales que la empresa tiene. La empresa viene presentando pérdida desde los meses anteriores (Ver Anexo Y, Z). No se tenían relacionadas ni claras todas las deudas que cancela la empresa mensualmente.

Tabla 23. Deudas Mensuales Abril 2012 – Microempresa Industrias Jhony

NOMBRE	ABONO A CAPITAL	INTERESES	CUOTA
BANCO CAJA SOCIAL	\$ 115.975,00	\$ 84.125,00	\$ 200.100,00
ALMACENES SI	\$ 70.094,00	\$ 11.906,00	\$ 82.000,00
BELLA TELA	\$ 128.047,00	\$ 24.324,00	\$ 152.371,00
TOTAL	\$ 314.116,00	\$ 120.355,00	\$ 434.471,00

TOTAL DEUDAS MES ABRIL	\$ 314.116,00
-------------------------------	----------------------

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Costos Variables. Los costos variables son bastante altos (71%), ya que es una microempresa de confección. Pero como es una microempresa, se debe evaluar la posibilidad de disminuirlos, No se había costeado en algunos productos la materia prima como la tela.

Punto de equilibrio. La empresa está vendiendo por debajo del punto de equilibrio, lo cual es delicado ya que no está produciendo utilidad.

Abono a capital deudas del mes. La utilidad ya que dio pérdida (-4%), no es suficiente para pagar los abonos a capital de las deudas mensuales de la microempresa, que suman \$ 314.116.00. Todas las deudas no las tenían relacionadas.

Ventas. El promedio de ventas mensuales es de \$8.500.000.00, pero no alcanza para llegar a punto de equilibrio\$10.858.175.00. (Teniendo en cuenta las deudas del mes).

La empresa viene presentando pérdida de meses anteriores, se relaciona el Estado pérdida y ganancia de marzo de 2012, en el cual se presentó una pérdida de (-9,4%). La empresa viene presentando pérdida tras pérdida.

Propuestas para mejorar el estado real de la empresa – Abril 30 2012

Balance general

Activos

Cuentas por cobrar. Se propone revisar cada una de las cuentas por cobrar, dialogar con los clientes, ofrecerles descuento por pronto pago y determinar una fecha para la cancelación de la deuda.

Realizar una política de cobro de cartera: El administrador se encargará de cobrar a los clientes deudores, una vez por semana y ofrecer descuento u obsequio por pronto pago. De esta manera se puede lograr recuperar parte de la cartera con rapidez.

La cuenta por cobrar más alta son: \$2.000.000.00 y corresponde a Tallas S.A. (Sra. Andrea Otero), se sugiere realizar acuerdo de pago con el cliente y definitivamente, si no cumple, detener la entrega de producción a este cliente, con el fin de que la cuenta por cobrar no aumente.

Inventario. Rotar el inventario de producto terminado que tiene la microempresa.

Pasivos

Cuentas por pagar. Se sugiere tener un mejor control de todas las cuentas por pagar, llevar un libro de cuentas por pagar solamente, teniendo en cuenta los abonos que se realizan y el saldo. Anotar las cuentas por pagar nuevas que adquiera la empresa.

Se sugiere en temporadas altas, como la temporada escolar, cancelar las deudas más próximas a pagar. La deuda con Telmex que corresponde a suscripción en un directorio de publicidad, se recomienda, no renovar esta suscripción, no dio resultado, y lo que trajo a la empresa fue una deuda innecesaria.

Estado de pérdida y ganancia

Margen de contribución – productos que están generando pérdida: Es importante realizar nuevamente costeo del **Camibuso** y revisar precio de venta ya que es un producto de alta rotación. Se propone lo siguiente:

- Dialogar con los clientes, sobre elaborar el Camibuso en un tipo de tela más económica y seguir sosteniendo el precio de venta. o realizar incremento en el precio de venta, según costeo, conservando la calidad de tela actual (Tela Lacoste)

- Buscar proveedores que ofrezcan precios más favorables en tela o descuentos al por mayor, para conservar el precio de venta a los clientes.

Se debe también realizar costeo nuevamente del **pantalón**, ya que no estaba incluido en el precio el costo de la tela (Gabardina Diagonal). Se propone lo siguiente:

- Dialogar con los clientes sobre un posible aumento en el pantalón, aprovechando la temporada escolar que se acerca.
- Buscar proveedores que ofrezcan precios más favorables en tela.

Gastos de administración

Sueldos de Administración. Es de vital importancia revisar los sueldos de administración ya que la microempresa en la crisis en que se encuentra no alcanza a cubrirlos en su totalidad. Se propone lo siguiente:

- Disminuir sueldos, de los empleados, como la empresa es familiar, deben ser solidarios en este momento con ella, ya que de lo contrario, no logrará ser sostenible en el tiempo. El administrador actualmente trabajará medio tiempo, ya que en mayo ingresó a estudiar, lo que significa una disminución del 50% de sueldo. El Jefe de compras puede trabajar medio tiempo, programar a que las compras se realicen dos veces por semana y pagarle \$ 150.000.00. Los demás empleados, como la Tesorera – Auxiliar contable y la Jefe de Producción que sigan trabajando tiempo completo y que continúen con el sueldo actual (\$300.000.00 cada una).
- En la temporada alta, donde se incrementa las ventas, es mejor, brindar bonificaciones a los empleados, de acuerdo a las utilidades.

Tabla 24. Nómina propuesta Industrias Jhony – Mayo /2012

NOMBRE	CARGO	SUELDO
Jhony Hernández	Administrador	\$ 150.000.00
Jameydi Hernández	Auxiliar Contable	\$ 300.000.00
Jamariz Hernández	Jefe de Producción	\$ 300.000.00
Pablo Hernández	Auxiliar de compras	\$ 150.000.00
	Total Nómina	\$ 900.000.00

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Gastos de propaganda. Los gastos de propaganda, que incluyen tarjetas de presentación, volantes, equivalen a \$220.000.00, se propone: Suprimir este gasto de manera inmediata, ya que la empresa no alcanza a sostener este gasto fijo mensual.

Tabla 25. Propuesta gastos administrativos Industrias Jhony – Mayo/2012

GASTO ADMINISTRATIVO	VALOR ACTUAL	VALOR PROPUESTO	AHORRO
Sueldos de administración	\$ 1.200.000.00	\$ 900.000.00	\$ 300.000.00
Gastos de propaganda	\$ 220.000.00	\$ 0	\$ 220.000.00
Total Gasto	\$ 1.420.000.00	\$ 900.000.00	\$ 520.000.00
		Total Ahorro	\$ 520.000.00

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Costos Variables

Los costos variables son bastante altos, ya que es una microempresa de confección (71%). Pero como es una microempresa se debe evaluar la posibilidad de disminuirlos. Se sugiere:

- Evaluar proveedores que le ofrezcan buenos precios en telas, ya que son costosas, para disminuir los costos variables. Uno de los proveedores para Tela puede ser: Lafayette. Este proveedor surte a todos los almacenes de Tela que venden Tela Lafayette, en el Centro de Cali.

Ventas y Punto de equilibrio:

La empresa está vendiendo por debajo del punto de equilibrio, lo cual es delicado ya que no está produciendo utilidad.

El promedio de ventas mensuales es de \$8.500.000.00, pero no alcanza para llegar a punto de equilibrio (teniendo en cuenta las deudas del mes), que equivale a: \$10.858.175.00.

Se sugiere:

- Incrementar ventas, realizando una labor fuerte de mercadeo. Aprovechando la temporada escolar que se acerca, distribuyendo tarjetas en colegios, empresas, almacenes del centro. Enviando mensajes electrónicos a clientes potenciales con publicidad de la empresa.
- Fortalecer la marca propia, llevar muestras a almacenes del centro (Blusas para dama) y a empresas del Sector Industrial Acopi – Yumbo (Uniformes).

- Elaborar las muestras en lencería que se comprometió la empresa para enviarla a PCS – Promotora de Comercio Social, en Medellín. y de esta manera aprovechar este distribuidor.
- Incursionar en mercado regional, conseguir clientes en Palmira, Jamundí, Tuluá, Yumbo.

Cargos

Se sugiere fortalecer cada cargo de la empresa, especialmente la parte administrativa, la cual se encuentra en desorden. En el momento, ya se inició con el fortalecimiento de la parte administrativa.

Resultados de las propuestas sugeridas en el estudio del área de costos y contabilidad - Junio de 2012

Todas las propuestas sugeridas en el estudio anterior, la empresa las puso en práctica, dando excelentes resultados, ya que se logró compromiso por parte de todos los miembros de la empresa. Se organizó toda el área administrativa, contable y financiera. Se disminuyeron gastos administrativos, se disminuyeron costos variables, se disminuyeron costos fijos, se disminuyeron cuentas por cobrar, se disminuyó el inventario, se rotó mercancía de producto terminado, la cual estaba quieta. La empresa, venía presentando pérdida desde los meses anteriores. En tres meses, la empresa pasó de una pérdida de -9% (Marzo), -4% en abril, a presentar una utilidad de 0,6% en mayo. La empresa empezó a recuperarse, lo cual ha traído mucho ánimo a todos los miembros de la empresa, los cuales están realizando labores de mercadeo, trayendo nuevos pedidos y ubicando clientes potenciales para la empresa y controlando costos fijos y gastos administrativos.

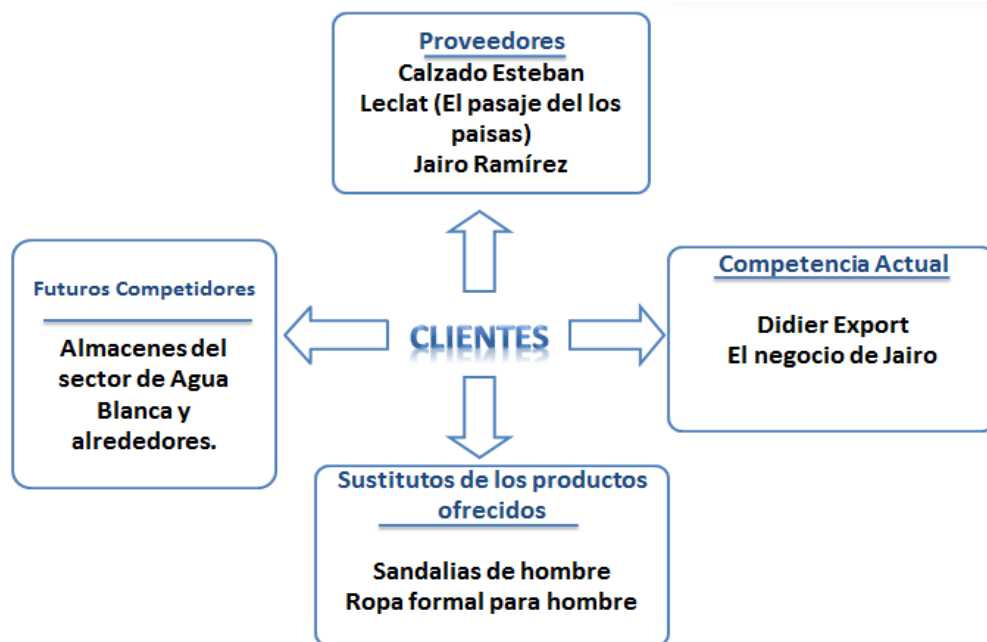
Anexo BR - Proyecto de inversión Microempresa Universal Fashion

Características del negocio

- ✓ Orientado a hombres consumidores masivos entre los 15-25 años de edad del Distrito de Agua Blanca.
- ✓ Ofrece precios competitivos.
- ✓ Maneja modelos exclusivos de Ropa y Zapatillas para hombre.
- ✓ Ubicado en la calle del comercio – los Mangos (Marroquín), sector más grande del comercio en el Distrito de Agua Blanca.
- ✓ Infraestructura agradable y muy cómoda.

Análisis del sector

Cuadro 21. Análisis del Sector Microempresa Universal Fashion



Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Clientes potenciales. Los clientes de Universal Fashion son hombres con poder adquisitivo de compra entre los 15-25 años de edad ubicados en el Sector de Agua Blanca en Cali. Hombres que les gusta vestirse bien y a la moda con diseños exclusivos.

Le interesaría ingresar una nueva línea de ropa para hombre: Línea de Ropa sport para Gente Grande (Gordos).

Proveedores potenciales. Los proveedores son Calzado Esteban, Jairo Ramírez y Leclat (Pasaje de los Paisas). Están ubicados en el centro de Cali. Está considerando la idea de comprar a Leclat, solamente de contado, para no adquirir deudas con ellos, ya que según el empresario, Leclat es su mejor Proveedor.

Análisis de la competencia. En esta zona, los competidores directos son: Didier Export y el negocio de Jairo, ya que tienen variedad de zapatillas y buenos vendedores, los demás almacenes no tienen diseños exclusivos.

Universal Fashion es fuerte, porque cuenta con modelos exclusivos de zapatillas y ropa deportiva, con una excelente atención al cliente de manera personal, maneja excelentes promociones, obsequios.

Análisis del precio. Los precios que maneja Universal Fashion son muy competitivos, están de acuerdo al Sector. Su valor agregado son los diseños exclusivos que maneja y las promociones que realiza con frecuencia.

Futuros competidores. Almacenes del sector y sus alrededores que vendan ropa deportiva y zapatillas.

Viabilidad financiera - Resumen de la Inversión. El proyecto de inversión se presentará a comité de crédito por \$ 3.000.000. Se especifica a continuación.

Tabla 26. Resumen de la Inversión – Proyecto de Inversión Microempresa Universal Fashion

RESUMEN	VALOR (Millones)
Inversión en Capital de Trabajo (Mercancía requerida)	\$1.000.050
Pago préstamo gota a gota (Capital)	\$2.000.000
TOTAL	\$3.000.050

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Inversión de mercancía. El capital de trabajo por \$1.000.000, lo utilizará para surtir el negocio con varios productos que rotan constantemente como jeans, camisetas, medias, bóxer. (Ver Anexo BL)

Tabla 27. Capital de trabajo (Productos) Proyecto de Inversión – Microempresa Universal Fashion

NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR POR UNIDAD/DOCENA	VALOR TOTAL
JEANS	24	\$ 23.000	\$ 552.000
BOXER	72	\$ 2.400	\$ 172.800
MEDIAS	127 Pares	\$ 750	\$ 95.250
CAMISETAS DEPORTIVAS	15	\$ 12.000	\$ 180.000
TOTAL			\$ 1.000.050

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Margen de contribución de la empresa. El margen de contribución que tiene la microempresa es muy bueno (45.4%), lo cual muestra que el empresario puede responder con el préstamo del proyecto de inversión. (Ver Anexo AB).

Estructura de Costos fijos y Gastos Administrativos. Los costos fijos suman \$900.000 y los Gastos Administrativos suman \$767.808, para un total entre costos fijos y Gastos Administrativos \$1.667.808. (Ver Anexo AH).

Resumen de proyecciones. Se realizó el resumen de proyecciones de ventas hasta el mes de octubre. (Ver Anexo AI).

Flujo de caja – Primer Trimestre. Se elaboró el flujo de caja del primer trimestre Mayo – octubre de 2012. Generando muy buenos resultados, con el proyecto de inversión. (Ver Anexo AJ).

Anexo BS. Costos fijos y Gastos de Administración Microempresa Arismendi Sport

COSTOS FIJOS

DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 101.000	9,5%
ARRENDAMIENTO	\$ 200.000	18,8%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 230.000	21,6%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 30.000	2,8%

INSUMOS Y OTROS

VAR SOL	\$ 2.000	0,2%
AGUJAS	\$ 7.500	0,7%
CARRETEL	\$ 1.000	0,1%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 571.500	53,7%

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDO EMPRESARIO	\$ 410.000	38,5%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 18.875	1,8%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 27.778	2,6%
TELEFONO, INTERNET	\$ 25.000	2,3%
CELULAR	\$ 5.000	0,5%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.134	0,1%
ASEO	\$ 5.000	0,5%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 492.787	46,3%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.064.287
--	---------------------

OTROS INGRESOS

ARRIENDOS	\$ 200.000	
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 200.000	19%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 864.287
--	-------------------

Personal	Tiempo
OPERARIA MAQUINA PLANA	160
OPERARIA MAQUINA COLLARIN	160
OPERARIA FILETEADORA	190
TOTAL TIEMPO	510

COSTO FIJO DE UNA HORA POR TRABAJADOR	\$ 1.695
--	-----------------

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo BT. Competencia Microempresa Arismendi Sport

	NOMBRE DE LA COMPETENCIA		
Factores de éxito de la competencia	T.AZUQUITA	T.DIAMANTE	TALLER CARMEN
Precio de compra de materiales	Igual	Igual	Igual
Precio de venta de los productos	Peor	Peor	Peor
Calidad del producto	Igual	Peor	Igual
Atención de los clientes	Igual	Igual	Igual
Horario de atención	Igual	Igual	Igual
Canal de distribución	Mejor	Igual	Igual
Publicidad	Mejor	Igual	Igual
Presentación y ubicación del local	Igual	Igual	Igual
Equipo de vendedores	Mejor	Igual	Igual
Descuentos	Mejor	Igual	Igual
Presentación de los productos	Mejor	Igual	Igual
Empaque de los productos	Mejor	Igual	Igual

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo BU. Competencia Microempresa Industrias Jhony

	NOMBRE DE LA COMPETENCIA		
Factores de éxito de la competencia	SANTANGEL	ALMACENES SI	ALMAC.ROPA SALUD
Precio de compra de materiales	Igual	Mejor	Mejor
Precio de venta de los productos	Peor	Peor	Peor
Calidad del producto	Mejor	Mejor	Mejor
Atención de los clientes	Igual	Igual	Igual
Horario de atención	Igual	Igual	Igual
Canal de distribución	Mejor	Mejor	Igual
Publicidad	Mejor	Mejor	Mejor
Presentación y ubicación del local	Mejor	Mejor	Mejor
Equipo de vendedores	Igual	Mejor	Igual
Descuentos	Peor	Peor	Peor
Presentación de los productos	Mejor	Mejor	Mejor
Empaque de los productos	Mejor	Mejor	Mejor

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo BW. Competencia de la Microempresa Universal Fashion

	NOMBRE DE LA COMPETENCIA		
Factores de éxito de la competencia	DIDIER EXPORT	NEGOCIO DE JAIRO	ALMACEN RONALD
Precio de compra de materiales	Mejor	Igual	Igual
Precio de venta de los productos	Igual	Igual	Igual
Calidad del producto	Igual	Igual	Igual
Atención de los clientes	Mejor	Igual	Igual
Horario de atención	Igual	Igual	Igual
Canal de distribución	Mejor	Mejor	Igual
Publicidad	Peor	Igual	Peor
Presentación y ubicación del local	Igual	Igual	Igual
Equipo de vendedores	Igual	Bueno	Peor
Descuentos	Igual	Igual	Igual
Presentación de los productos	Mejor	Mejor	Igual
Empaque de los productos	Mejor	Igual	Igual

Fuente: Vélez, Yamila Andrea

Anexo BX - MICROEMPRESA ARISMENDI SPORT

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	AUXILIAR CONTABLE
JEFE INMEDIATO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	ADMINISTRATIVA
FUNCIONES	
-Elaborar Informes, Actas, Memorandos, así como lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente General o por el Administrador. -Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes. -Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentos a su cargo. -Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo. -Recopilar y procesar la información originada en producción para la obtención de datos estadísticos. -Verificación, grabación e impresión diaria de facturas, comprobantes de egreso, gastos, recibos de caja. -Imprimir formatos de sistema de cuentas. -Archivar diariamente la documentación contable. -Llevar libro de bancos y realizar conciliación bancaria. -Elaborar y entregar cheques para cancelación de cuentas. -Entregar al Gerente los cheques que él debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondiente, previo visto bueno del Administrador. -Registrar la contabilidad de la empresa. -Pagar nómina a los empleados de la compañía, con visto bueno del Administrador y autorizado por la Gerente General. -Averiguar saldos de bancos diariamente y caja. Elaborar informe al Administrador con Copia a la Gerente General. -Elaborar informe de cuentas por pagar diariamente al Administrador. -Elaborar informe de cuentas por cobrar diariamente al Administrador, con copia al Jefe Comercial y a la Gerente General. -Manejo de Caja Menor. -Elaborar pagos. -Elaborar mensualmente informe de ventas y presentarlo al Administrador con copia al Jefe Comercial y a la Gerente General. -Elaborar Informe de Gastos Administrativos y presentarlo al Administrador con copia a la Gerente General. -Elaborar Informe de cuentas por cobrar mensualmente al Administrador. -Elaborar Informe de cuentas por pagar mensualmente al Administrador. -Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica, o necesidades del servicio sea necesario asignarle.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	FORMAL: -Auxiliar contable. INFORMAL: -Conocimientos en nómina. -Conocimiento en producción de confecciones. -Conocimiento en técnicas de oficina.

	-Nivel de inglés intermedio.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	- Dos (2) años de experiencia, como secretaria auxiliar contable.
COMPETENCIAS:	-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS: Capacidad para organizar, priorizar y ejecutar las actividades a su cargo, asegurando el cumplimiento de los resultados y manejando las diferentes situaciones para dar respuesta. -SOLUCION DE PROBLEMAS: Capacidad para realizar un análisis lógico de una situación o problema identificando las causas, presentando alternativas y soluciones de manera oportuna. -RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la empresa

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	VENDEDOR
JEFE INMEDIATO:	Gerente Comercial
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	COMERCIAL
FUNCIONES	
-Orientar al cliente en el diseño de sus confecciones. -Vender los productos de la empresa. -Brindar información de los descuentos y promociones de los productos de confecciones de la empresa. -Dar a conocer los productos que ofrece la empresa. -Brindar un servicio eficiente a los clientes. -Atender pedidos de los clientes personalmente, por teléfono, vía internet, o fax. -Cumplimiento de la cuota mensual en su línea de confección. -Preservar limpia su área. -Surtir el área, en momentos requeridos. -Estar pendiente de los productos de la línea en la Bodega. -Realizar servicio de Post-Venta con los clientes. -Conseguir clientes nuevos. -Abrir mercados nuevos. -Visitar clientes fijos. -Emitir orden a producción para elaborar confección según especificación del cliente. -Elaborar facturas a los clientes.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	-Bachiller.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	-Dos (2) años como Vendedor de prendas, uniformes, dotación.
OTROS REQUISITOS:	-Disponibilidad para viajar. -Fluidez verbal -Excelente presentación personal.
COMPETENCIAS:	-VISION COMERCIAL: Capacidad para entender los puntos clave del negocio y actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo. -RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la empresa. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo. -HABILIDAD PARA VENTAS: Tener capacidad para vender, para atraer clientes potenciales, para cerrar venta, realizar postventas.

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	JEFE DE PRODUCCION
JEFE INMEDIATO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	PRODUCCION
FUNCIONES	
-Planificar la producción de la empresa con el fin de orientar los procesos de comercialización de manera segura, eficiente y permanente. -Diseñar el plan de producción. -Elaborar la planeación de requerimiento de materiales. (MRP). -Revisar y Ejecutar las órdenes de producción. -Elaboración de ficha técnica por modelo de líneas de confección, solicitado por el cliente. -Controlar entradas y salidas de materia prima. -Controlar salida de producto terminado. -Controlar los costos de la producción. -Controlar fechas de recibo de materia prima. -Controlar fechas de entrega de la producción. -Diseñar programas de producción de confección, según programación de ventas. -Controlar los tiempos en los procesos de producción de confección. -Capacitar y asesorar a los operarios con el fin de que adopten tecnologías apropiadas en la producción de confecciones. -Concertar con las diferentes instituciones del gremio con el fin de impulsar proyectos de desarrollo. -Hacer recomendaciones para obtener rendimiento y productividad en el proceso de producción de confecciones. -Evaluar la calidad de la producción. -Diseñar estrategias de valor agregado al producto. -Elaborar el control estadístico del proceso de producción. -Velar por la sanidad e integridad del producto a comercializar. -Analizar información del proceso de producción. -Presentar informes de producción mensualmente a la Gerencia General. -Realizar reuniones periódicas con el personal del área, para evaluar y mejorar aspectos relacionados con la producción. -Estar actualizado en las nuevas tendencias de confecciones. Diseño y producción. -Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad en la planta de producción. -Realizar el control de inventarios diariamente por medio del Kárdex.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	<u>FORMAL:</u> -Ingeniero Industrial. <u>INFORMAL:</u> -Conocimientos en Diseño y Producción de confecciones. -Ingles 70% -Sistemas de información. -Conocimientos en salud ocupacional y seguridad industrial. -Conocimientos en control estadístico de procesos. -Conocimientos en normas ISO 9001:2000
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	-Cinco (5) años de experiencia como Gerente de producción en empresas del sector de

	confecciones. -Experiencia en Dirigir grupos. -Experiencia en Diseño de estrategias a corto, mediano y largo plazo.
OTROS REQUISITOS:	-Disponibilidad para viajar. -Excelente presentación personal.
COMPETENCIAS:	-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios de su contexto tanto interno como externo identificando el posible problema y generando estrategias de solución. -HABILIDADES GERENCIALES: Capacidad para liderar en su equipo de trabajo, el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera planeada y en un ambiente amable que motive a los funcionarios a cargo a altos niveles de desempeño. -PLANEACION: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo. -LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo.

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	OPERARIO DE CONFECCION
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Producción
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	2
DIVISION:	PRODUCCIÓN
FUNCIONES	
-Coser las piezas de prendas, según ficha técnica e instrucciones dadas por el Gerente de Producción. Además, cuellos, puños, adornos, marquilla, talla, según ficha técnica. -Realizar mantenimiento a la máquina de coser cada semana. -Preservar el área de producción limpia. -Realizar informe de la producción efectuada diariamente.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	Bachiller. Con conocimientos en confecciones de prendas, uniformes, dotación.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	Tres (3) años como operario de confección.
COMPETENCIAS:	-CAPACIDAD DE ANALISIS: Capacidad para comprender una situación, identificando las partes que la conforman, su interrelación e impacto. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo. -DESTREZA MANUAL: Tener habilidad en sus manos para elaborar un sin número de modelos, a petición del cliente. -INNOVACION: Capacidad de generar y poner en práctica ideas creativas que agreguen valor a su trabajo y a la empresa. -SINERGIA Y TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de trabajar con otros con interés genuino y compromiso para alcanzar resultados organizacionales.

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	OPERARIO DE ESTAMPADO
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Producción
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	PRODUCCIÓN
FUNCIONES	
-Preparar las tintas para la impresión en telas, según ficha técnica. -Estampar el diseño en la tela. -Revisión de prenda final. -Realizar mantenimiento a la herramienta de producción. -Preservar el área de producción limpia. -Realizar informe de la producción efectuada diariamente. -Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	Bachiller. Con conocimientos en confecciones de prendas, uniformes, dotación.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	Tres (3) años como operario de estampado.
COMPETENCIAS:	-CAPACIDAD DE ANALISIS: Capacidad para comprender una situación, identificando las partes que la conforman, su interrelación e impacto. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo. -DESTREZA MANUAL: Tener habilidad en sus manos para elaborar un sin número de modelos, a petición del cliente. -INNOVACION: Capacidad de generar y poner en práctica ideas creativas que agreguen valor a su trabajo y a la empresa. -SINERGIA Y TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de trabajar con otros con interés genuino y compromiso para alcanzar resultados organizacionales.

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	ADMINISTRATIVA
FUNCIONES	
FUNCIÓN BÁSICA: Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Microempresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos. Responde con el Director Comercial del posicionamiento en ventas de la Compañía. FUNCIONES ESPECÍFICAS: -Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos. -Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la Microempresa. -Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Microempresa. -Velar porque los miembros de la Organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados. -Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en su desempeño, establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados. -Coordinar y establecer metas y estrategias del Área de Mercadeo. -Constatar que el servicio para los clientes, personal externo y cliente interno sea de la mayor excelencia. -Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas. -Debe buscar mecanismos de publicidad. -Debe verificar y establecer junto con el Administrador, los presupuestos a asignar en los diferentes Áreas de la microempresa, al igual que su ejecución. -Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el balance general del ejercicio y demás documentos exigidos por la ley serán presentados a la Asamblea General de Accionistas. -Reportar a las diferentes instancias de los centros de control que los soliciten o tenga obligación de reportar. -Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	<u>FORMAL:</u> -Administrador de empresas o Ingeniero Industrial. <u>INFORMAL:</u> -Conocimientos en Diseño y Producción de confecciones. -Conocimientos en normas ISO 9001:2000 -Ingles 70% -Sistemas de información.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	-Cinco (5) años de experiencia como Gerente General de empresas en el sector de la confección.

	-Experiencia en Dirigir grupos. -Experiencia en Diseño de estrategias a corto, mediano y largo plazo. -Experiencia en apertura de mercados en diferentes zonas geográficas.
OTROS REQUISITOS:	-Disponibilidad para viajar. -Fluidez verbal. -Excelente presentación personal.
COMPETENCIAS:	-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios de su contexto tanto interno como externo identificando el posible problema y generando estrategias de solución. -HABILIDADES GERENCIALES: Capacidad para liderar en su equipo de trabajo, el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera planeada y en un ambiente amable que motive a los funcionarios a cargo a altos niveles de desempeño. -PLANEACION: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo. -LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo.

Anexo BY - MICROEMPRESA INDUSTRIAS JHONY

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	ADMINISTRADOR
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	ADMINISTRATIVA
FUNCIONES	
-Dirigir y representar legalmente a la empresa ante personal externo e interno. -Elaborar planes estratégicos para la compañía. -Planear, Organizar, Dirigir y Controlar los procesos productivos de la empresa, la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y velar por el cumplimiento de las normas legales de la empresa. -Evaluar de manera constante los costos de lo producido y ofertado al medio. -Evaluar de manera constante el desempeño de los Jefes de producción y comercial y de los demás empleados de la compañía y elaborar informe de desempeño mensual. -Autorizar y ordenar los respectivos pagos de la empresa diariamente. -Presentar informes de resultados a la junta de socios, mensualmente. -Presentar informe de estrategias a realizar mensualmente en la empresa. -Elaborar presupuestos de ventas mensuales. -Realizar y buscar asociaciones, alianzas en el gremio y sector de confección. -Atender a clientes especiales. -Determinar plazos de entregas de pedidos. -Presentar lista de pagos diarios a la Representante legal de la empresa, para su autorización. -Gestionar los pagos de la empresa (Conseguir dinero para realizar pagos). -Conseguir las nuevas tendencias o nuevos diseños en confección. -Verificar el inventario de la empresa. -Elaborar Balance General. -Elaborar Estado de Resultados. -Elaborar plan de cartera y ejecutarlo. -Revisar los pedidos de los clientes y autorizarlos. -Elaborar órdenes de producción. -Verificar existencia de materia prima y requerimiento de materiales. -Elaborar presupuesto de gastos para la empresa. -Elaborar y revisar proyección de ventas mensual, junto con el jefe Comercial. -Realizar control de Inventario semanal. -Realizar Telemercadeo, para conseguir clientes. -Revisar mensualmente manual de procedimientos. -Revisar mensualmente manual de Seguridad Industrial. -Reuniones semanales con los gerentes de cada área, para verificar avances y resultados. -Elaborar cotizaciones. -Promocionar la empresa en todos los eventos. -Elaborar el brochure y revisarlo constantemente. -Coordinar entrega de muestras con el área de producción a clientes potenciales, o a distribuidores potenciales.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	FORMAL: -Administrador de empresas o Ingeniero Industrial. INFORMAL:

	-Conocimientos en Diseño y Producción de confecciones. -Conocimientos en normas ISO 9001:2000 -Ingles 70% -Sistemas de información.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	-Cinco (5) años de experiencia como Gerente General de empresas en el sector dela confección. -Experiencia en Dirigir grupos. -Experiencia en Diseño de estrategias a corto, mediano y largo plazo. -Experiencia en apertura de mercados en diferentes zonas geográficas.
OTROS REQUISITOS:	-Disponibilidad para viajar. -Fluidez verbal. -Excelente presentación personal.
COMPETENCIAS:	-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios de su contexto tanto interno como externo identificando el posible problema y generando estrategias de solución. -HABILIDADES GERENCIALES: Capacidad para liderar en su equipo de trabajo, el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera planeada y en un ambiente amable que motive a los funcionarios a cargo a altos niveles de desempeño. -PLANEACION: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo. -LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo.

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	JEFE COMERCIAL
JEFE INMEDIATO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	COMERCIAL
FUNCIONES	
-Definir las estrategias para alcanzar el nivel de ventas requerido por la empresa. -Elaborar planes estratégicos de la mezcla de marketing, para el Departamento Comercial. -Implementar el programa de mercadeo en la empresa. Planeación, organización, dirección y control del programa. -Dirigir el plan de mercadeo, armar grupos de trabajo, en los cuales se deleguen funciones como: Investigación de mercados, precios, publicidad, personal encargado de los canales de distribución. -Dirigir el personal del área. -Estar al tanto de los cambios que se presenten en los consumidores. -Implementar estrategias para lanzar diseños novedosos, en confecciones. Estrategias para sostener el mercado existente, estrategias para aperturas en otras zonas geográficas. -Elaborar control sobre el plan y las estrategias de mercadeo implementadas. -Rendir informes de gestión del área, a la Gerencia General, mensualmente. -Presentar informes de ventas a la Gerencia General, mensualmente. -Presentar informe de estrategias a realizar mensualmente en el área. -Elaborar presupuestos de ventas mensuales. -Estar actualizado en las nuevas tendencias en confecciones, dotación, diseño y producción. -Atender a clientes especiales. -Fijar las cuotas de ventas de los vendedores -Presentar políticas de incentivos para los vendedores. -Revisar el nivel de ventas diario y semanal del Departamento. -Estar actualizado de los movimientos del mercado regional, nacional e internacional en el sector de confecciones. -Evaluar en reuniones semanales, el desempeño del departamento. -Viajar a zonas geográficas donde existen clientes potenciales especiales. -Apertura de Mercado Regional -Elaborar lista de pedidos de los clientes y revisarla con el Administrador. -Programar con el Administrador entrega de pedidos. -Revisar y aprobar pago nómina empleados.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	<u>FORMAL:</u> -Administrador de empresas o profesional en mercadeo y negocios internacionales. <u>INFORMAL:</u> -Conocimientos en Diseño y Producción de confecciones. -Ingles 70% -Sistemas de información. - Conocimientos en normas ISO 9001:2000. -Seminarios en Ventas.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	-Cinco (5) años de experiencia como Jefe comercial en empresas del sector de confecciones. -Experiencia en Dirigir grupos. -Experiencia en ventas de confecciones. -Experiencia en Diseño de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

	-Experiencia en apertura de mercados de calzado, en diferentes zonas geográficas.
OTROS REQUISITOS:	-Disponibilidad para viajar. -Fluidez verbal -Excelente presentación personal.
COMPETENCIAS:	-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios de su contexto tanto interno como externo identificando el posible problema y generando estrategias de solución. -HABILIDADES GERENCIALES: Capacidad para liderar en su equipo de trabajo, el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera planeada y en un ambiente amable que motive a los funcionarios a cargo a altos niveles de desempeño. -PLANEACION: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo. -LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo. -HABILIDAD PARA VENTAS: Tener capacidad para vender, para atraer clientes potenciales, para cerrar venta, realizar postventas.

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	AUXILIAR CONTABLE
JEFE INMEDIATO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	ADMINISTRATIVA
FUNCIONES	
-Elaborar Informes,Actas, Memorandos, así como lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente General o por el Administrador. -Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes. -Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentos a su cargo. -Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo. -Recopilar y procesar la información originada en producción para la obtención de datos estadísticos. -Verificación, grabación e impresión diaria de facturas, comprobantes de egreso, gastos, recibos de caja. -Imprimir formatos de sistema de cuentas. -Archivar diariamente la documentación contable. -Llevar libro de bancos y realizar conciliación bancaria. -Elaborar y entregar cheques para cancelación de cuentas. -Entregar al Gerente los cheques que él debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondiente, previo visto bueno del Administrador. -Registrar la contabilidad de la empresa. -Pagar nómina a los empleados de la compañía, con visto bueno del Administrador y autorizado por la Gerente General. -Averiguar saldos de bancos diariamente y caja. Elaborar informe al Administrador con Copia a la Gerente General. -Elaborar informe de cuentas por pagar diariamente al Administrador. -Elaborar informe de cuentas por cobrar diariamente al Administrador, con copia al Jefe Comercial y a la Gerente General. -Manejo de Caja Menor. -Elaborar pagos. -Elaborar mensualmente informe de ventas y presentarlo al Administrador con copia al Jefe Comercial y a la Gerente General. -Elaborar Informe de Gastos Administrativos y presentarlo al Administrador con copia a la Gerente General. -Elaborar Informe de cuentas por cobrar mensualmente al Administrador. -Elaborar Informe de cuentas por pagar mensualmente al Administrador. -Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica, o necesidades del servicio sea necesario asignarle.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	FORMAL: -Auxiliar contable. INFORMAL: -Conocimientos en nómina. -Conocimiento en producción de confecciones. -Conocimiento en técnicas de oficina. -Nivel de inglés intermedio.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	- Dos (2) años de experiencia, como secretaria auxiliar contable.
COMPETENCIAS:	-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS: Capacidad para organizar, priorizar y ejecutar

	las actividades a su cargo, asegurando el cumplimiento de los resultados y manejando las diferentes situaciones para dar respuesta. -SOLUCION DE PROBLEMAS: Capacidad para realizar un análisis lógico de una situación o problema identificando las causas, presentando alternativas y soluciones de manera oportuna. -RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la empresa
--	--

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	VENDEDOR
JEFE INMEDIATO:	Gerente Comercial
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	COMERCIAL
FUNCIONES	
-Orientar al cliente en el diseño de sus confecciones. -Vender los productos de la empresa. -Brindar información de los descuentos y promociones de los productos de confecciones de la empresa. -Dar a conocer los productos que ofrece la empresa. -Brindar un servicio eficiente a los clientes. -Atender pedidos de los clientes personalmente, por teléfono, vía internet, o fax. -Cumplimiento de la cuota mensual en su línea de confección. -Preservar limpia su área. -Surtir el área, en momentos requeridos. -Estar pendiente de los productos de la línea en la Bodega. -Realizar servicio de Post-Venta con los clientes. -Conseguir clientes nuevos. -Abrir mercados nuevos. -Visitar clientes fijos. -Emitir orden a producción para elaborar confección según especificación del cliente. -Elaborar facturas a los clientes.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	-Bachiller.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	-Dos (2) años como Vendedor de prendas, uniformes, dotación.
OTROS REQUISITOS:	-Disponibilidad para viajar. -Fluidez verbal -Excelente presentación personal.
COMPETENCIAS:	-VISION COMERCIAL: Capacidad para entender los puntos clave del negocio y actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo. -RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la empresa. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo. -HABILIDAD PARA VENTAS: Tener capacidad para vender, para atraer clientes potenciales, para cerrar venta, realizar postventas.

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	JEFE DE PRODUCCION
JEFE INMEDIATO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	PRODUCCION
FUNCIONES	
-Planificar la producción de la empresa con el fin de orientar los procesos de comercialización de manera segura, eficiente y permanente. -Diseñar el plan de producción. -Elaborar la planeación de requerimiento de materiales. (MRP). -Revisar y Ejecutar las órdenes de producción. -Elaboración de ficha técnica por modelo de líneas de confección, solicitado por el cliente. -Controlar entradas y salidas de materia prima. -Controlar salida de producto terminado. -Controlar los costos de la producción. -Controlar fechas de recibo de materia prima. -Controlar fechas de entrega de la producción. -Diseñar programas de producción de confección, según programación de ventas. -Controlar los tiempos en los procesos de producción de confección. -Capacitar y asesorar a los operarios con el fin de que adopten tecnologías apropiadas en la producción de confecciones. -Concertar con las diferentes instituciones del gremio con el fin de impulsar proyectos de desarrollo. -Hacer recomendaciones para obtener rendimiento y productividad en el proceso de producción de confecciones. -Evaluar la calidad de la producción. -Diseñar estrategias de valor agregado al producto. -Elaborar el control estadístico del proceso de producción. -Velar por la sanidad e integridad del producto a comercializar. -Analizar información del proceso de producción. -Presentar informes de producción mensualmente a la Gerencia General. -Realizar reuniones periódicas con el personal del área, para evaluar y mejorar aspectos relacionados con la producción. -Estar actualizado en las nuevas tendencias de confecciones. Diseño y producción. -Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad en la planta de producción. -Realizar el control de inventarios diariamente por medio del Kárdex.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	<u>FORMAL:</u> -Ingeniero Industrial. <u>INFORMAL:</u> -Conocimientos en Diseño y Producción de confecciones. -Ingles 70% -Sistemas de información. -Conocimientos en salud ocupacional y seguridad industrial. -Conocimientos en control estadístico de procesos. -Conocimientos en normas ISO 9001:2000
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	-Cinco (5) años de experiencia como Gerente de producción en empresas del sector de confecciones.

	-Experiencia en Dirigir grupos. -Experiencia en Diseño de estrategias a corto, mediano y largo plazo.
OTROS REQUISITOS:	-Disponibilidad para viajar. -Excelente presentación personal.
COMPETENCIAS:	-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios de su contexto tanto interno como externo identificando el posible problema y generando estrategias de solución. -HABILIDADES GERENCIALES: Capacidad para liderar en su equipo de trabajo, el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera planeada y en un ambiente amable que motive a los funcionarios a cargo a altos niveles de desempeño. -PLANEACION: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo. -LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo.

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	OPERARIO DE CONFECCION
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Producción
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	PRODUCCIÓN
FUNCIONES	
-Coser las piezas de prendas, según ficha técnica e instrucciones dadas por el Gerente de Producción. Además, cuellos, puños, adornos, marquilla, talla, según ficha técnica. -Realizar mantenimiento a la máquina de coser cada semana. -Preservar el área de producción limpia. -Realizar informe de la producción efectuada diariamente.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	Bachiller. Con conocimientos en confecciones de prendas, uniformes, dotación.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	Tres (3) años como operario de confección.
COMPETENCIAS:	-CAPACIDAD DE ANALISIS: Capacidad para comprender una situación, identificando las partes que la conforman, su interrelación e impacto. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo. -DESTREZA MANUAL: Tener habilidad en sus manos para elaborar un sin número de modelos, a petición del cliente. -INNOVACION: Capacidad de generar y poner en práctica ideas creativas que agreguen valor a su trabajo y a la empresa. -SINERGIA Y TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de trabajar con otros con interés genuino y compromiso para alcanzar resultados organizacionales.

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	ASISTENTE DE COMPRAS
JEFE INMEDIATO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	ADMINISTRATIVA
FUNCIONES	
-Organizar, coordinar y controlar la adquisición y entrega de mercancías, suministros para el desarrollo normal de las actividades. -Elaborar y mantener actualizado el registro de proveedores de la empresa y suministrar información al Administrador, al Jefe Comercial y a la Gerencia General. -Solicitar cotizaciones para la compra de equipos, mercancías y materiales requeridos para el desarrollo de los objetivos. -Elaborar y tramitar las órdenes de compra aprobadas por Gerencia. -Preparar a la Gerencia un programa mensual de compras e informarle de su ejecución. -Realizar el presupuesto de compras de la empresa. -Recibir los artículos y mercancías entregadas por los proveedores verificando que estén de acuerdo con las especificaciones, la calidad y cantidad estipulada en los pedidos. -Velar por la organización, codificación de las existencias en Almacén y mantenerlas dentro de los límites máximos y mínimos. -Confirmar por escrito a los proveedores la asignación de la compra. -Mantener la retroalimentación de la información con los proveedores mediante comunicación escrita; sobre rechazos, devoluciones y demás observaciones sobre los productos. -Velar por que las transacciones comerciales, se lleven a cabo en su totalidad, aún con el ingreso físico al almacén de la empresa de las mercancías de acuerdo con los requisitos establecidos y los plazos pactados. -Elaborar y presentar informes mensuales de las estadísticas de compras. -Realizar estudios y proyección de nuevos proveedores (Busca evaluar precios), como respuesta a la constante oferta y demanda de los mercados. -Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas en forma regular u ocasional por su superior inmediato. -Mantener estricta reserva de la información confidencial por motivos de su cargo.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	FORMAL: Bachiller. INFORMAL: -Conocimiento en producción de confecciones. -Conocimiento en técnicas de oficina. -Nivel de inglés intermedio.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	- Dos (2) años de experiencia, como asistente de compras. -Tener conocimientos en el manejo del proceso de compras y control de inventario.
COMPETENCIAS:	-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS: Capacidad para organizar, priorizar y ejecutar las actividades a su cargo, asegurando el cumplimiento de los resultados y manejando las diferentes situaciones para dar respuesta. -SOLUCION DE PROBLEMAS: Capacidad para realizar un análisis lógico de una situación o problema identificando las causas, presentando alternativas y soluciones de manera oportuna.

	-RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.
--	--

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	ADMINISTRATIVA
FUNCIONES	
FUNCIÓN BÁSICA: Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Microempresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos. Responde con el Director Comercial del posicionamiento en ventas de la Compañía. FUNCIONES ESPECÍFICAS: -Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos. -Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la Microempresa. -Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Microempresa. -Velar porque los miembros de la Organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados. -Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en su desempeño, establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados. -Coordinar y establecer metas y estrategias del Área de Mercadeo. -Constatar que el servicio para los clientes, personal externo y cliente interno sea de la mayor excelencia. -Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas. -Debe buscar mecanismos de publicidad. -Debe verificar y establecer junto con el Administrador, los presupuestos a asignar en los diferentes Áreas de la microempresa, al igual que su ejecución. -Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el balance general del ejercicio y demás documentos exigidos por la ley serán presentados a la Asamblea General de Accionistas. -Reportar a las diferentes instancias de los centros de control que los soliciten o tenga obligación de reportar. -Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	<u>FORMAL:</u> -Administrador de empresas o Ingeniero Industrial. <u>INFORMAL:</u> -Conocimientos en Diseño y Producción de confecciones. -Conocimientos en normas ISO 9001:2000 -Ingles 70% -Sistemas de información.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	-Cinco (5) años de experiencia como Gerente General de empresas en el sector de la confección. -Experiencia en Dirigir grupos. -Experiencia en Diseño de estrategias a corto, mediano y largo plazo. -Experiencia en apertura de mercados en

	diferentes zonas geográficas.
OTROS REQUISITOS:	-Disponibilidad para viajar. -Fluidez verbal. -Excelente presentación personal.
COMPETENCIAS:	-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios de su contexto tanto interno como externo identificando el posible problema y generando estrategias de solución. -HABILIDADES GERENCIALES: Capacidad para liderar en su equipo de trabajo, el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera planeada y en un ambiente amable que motive a los funcionarios a cargo a altos niveles de desempeño. -PLANEACION: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo. -LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo.

Anexo BZ - MICROEMPRESA UNIVERSAL FASHION

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	AUXILIAR CONTABLE
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	ADMINISTRATIVA
FUNCIONES	
-Elaborar Informes, Actas, Memorandos, así como lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente General. -Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes. -Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentos a su cargo. -Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo. -Recopilar y procesar la información originada en producción para la obtención de datos estadísticos. -Verificación, grabación e impresión diaria de facturas, comprobantes de egreso, gastos, recibos de caja. -Imprimir formatos de sistema de cuentas. -Archivar diariamente la documentación contable. -Llevar libro de bancos y realizar conciliación bancaria. -Elaborar y entregar cheques para cancelación de cuentas. -Entregar al Gerente los cheques que él debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondiente. -Registrar la contabilidad de la empresa. -Pagar nómina a los empleados de la compañía autorizado por el Gerente General. -Averiguar saldos de bancos diariamente y caja. -Elaborar informe de cuentas por pagar diariamente al Gerente General. -Elaborar informe de cuentas por cobrar diariamente al Gerente General. -Manejo de Caja Menor. -Elaborar pagos. -Elaborar mensualmente informe de ventas y presentarlo al Gerente General. -Elaborar Informe de Gastos Administrativos y presentarlo al Gerente General. -Elaborar Informe de cuentas por cobrar mensualmente. -Elaborar Informe de cuentas por pagar mensualmente. -Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica, o necesidades del servicio sea necesario asignarle.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	FORMAL: -Auxiliar contable. INFORMAL: -Conocimientos en nómina. -Conocimiento en técnicas de oficina. -Nivel de inglés intermedio.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	- Dos (2) años de experiencia, como secretaria auxiliar contable.
COMPETENCIAS:	-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS: Capacidad para organizar, priorizar y ejecutar

	las actividades a su cargo, asegurando el cumplimiento de los resultados y manejando las diferentes situaciones para dar respuesta. -SOLUCION DE PROBLEMAS: Capacidad para realizar un análisis lógico de una situación o problema identificando las causas, presentando alternativas y soluciones de manera oportuna. -RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la empresa
--	--

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	VENDEDOR
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	COMERCIAL
FUNCIONES	
-Orientar al cliente en los productos que vende la empresa. -Vender los productos de la empresa. -Brindar información de los descuentos y promociones de los productos de la empresa. -Dar a conocer los productos que ofrece la empresa. -Brindar un servicio eficiente a los clientes. -Atender pedidos de los clientes personalmente, por teléfono, vía internet, o fax. -Cumplimiento de la cuota mensual en su línea de productos. -Preservar limpia su área. -Surtir el área, en momentos requeridos. -Estar pendiente de los productos de la línea en la Bodega. -Realizar servicio de Post-Venta con los clientes. -Conseguir clientes nuevos. -Abrir mercados nuevos. -Visitar clientes fijos. -Elaborar facturas a los clientes.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	-Bachiller.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	-Dos (2) años como Vendedor de prendas, uniformes, dotación.
OTROS REQUISITOS:	-Disponibilidad para viajar. -Fluidez verbal -Excelente presentación personal.
COMPETENCIAS:	-VISION COMERCIAL: Capacidad para entender los puntos clave del negocio y actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo. -RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la empresa. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo. -HABILIDAD PARA VENTAS: Tener capacidad para vender, para atraer clientes potenciales, para cerrar venta, realizar postventas.

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
DIVISION:	ADMINISTRATIVA
FUNCIONES	
FUNCIÓN BÁSICA: Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Microempresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos. Responde con el Director Comercial del posicionamiento en ventas de la Compañía. FUNCIONES ESPECÍFICAS: -Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos. -Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la Microempresa. -Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Microempresa. -Velar porque los miembros de la Organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados. -Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en su desempeño, establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados. -Coordinar y establecer metas y estrategias del Área de Mercadeo. -Constatar que el servicio para los clientes, personal externo y cliente interno sea de la mayor excelencia. -Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas. -Debe buscar mecanismos de publicidad. -Debe verificar y establecer junto con el Administrador, los presupuestos a asignar en los diferentes Áreas de la microempresa, al igual que su ejecución. -Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el balance general del ejercicio y demás documentos exigidos por la ley serán presentados a la Asamblea General de Accionistas. -Reportar a las diferentes instancias de los centros de control que los soliciten o tenga obligación de reportar. -Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.	
REQUISITOS DE EDUCACION:	<u>FORMAL:</u> -Administrador de empresas o Ingeniero Industrial. <u>INFORMAL:</u> -Conocimientos en Comercio de Calzado y Ropa para hombre. -Conocimientos en normas ISO 9001:2000 -Ingles 70% -Sistemas de información.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:	-Cinco (5) años de experiencia como Gerente General de empresas en el sector. -Experiencia en Dirigir grupos. -Experiencia en Diseño de estrategias a corto, mediano y largo plazo. -Experiencia en apertura de mercados en

	diferentes zonas geográficas.
OTROS REQUISITOS:	-Disponibilidad para viajar. -Fluidez verbal. -Excelente presentación personal.
COMPETENCIAS:	-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios de su contexto tanto interno como externo identificando el posible problema y generando estrategias de solución. -HABILIDADES GERENCIALES: Capacidad para liderar en su equipo de trabajo, el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera planeada y en un ambiente amable que motive a los funcionarios a cargo a altos niveles de desempeño. -PLANEACION: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo. -LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales. -ORIENTACION A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables, verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al cargo.

GRÁFICAS

Gráfica 1. Resultado Encuesta – Calidad Productos Microempresa Arismendi Sport



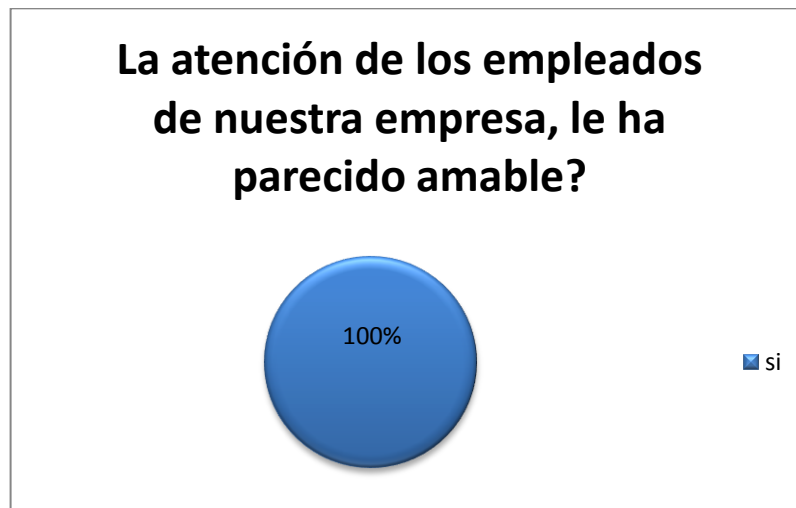
Gráfica 2. Resultado Encuesta – Precio Productos Microempresa Arismendi Sport



Gráfica 3. Resultado Encuesta – Diseño Productos Microempresa Arismendi Sport



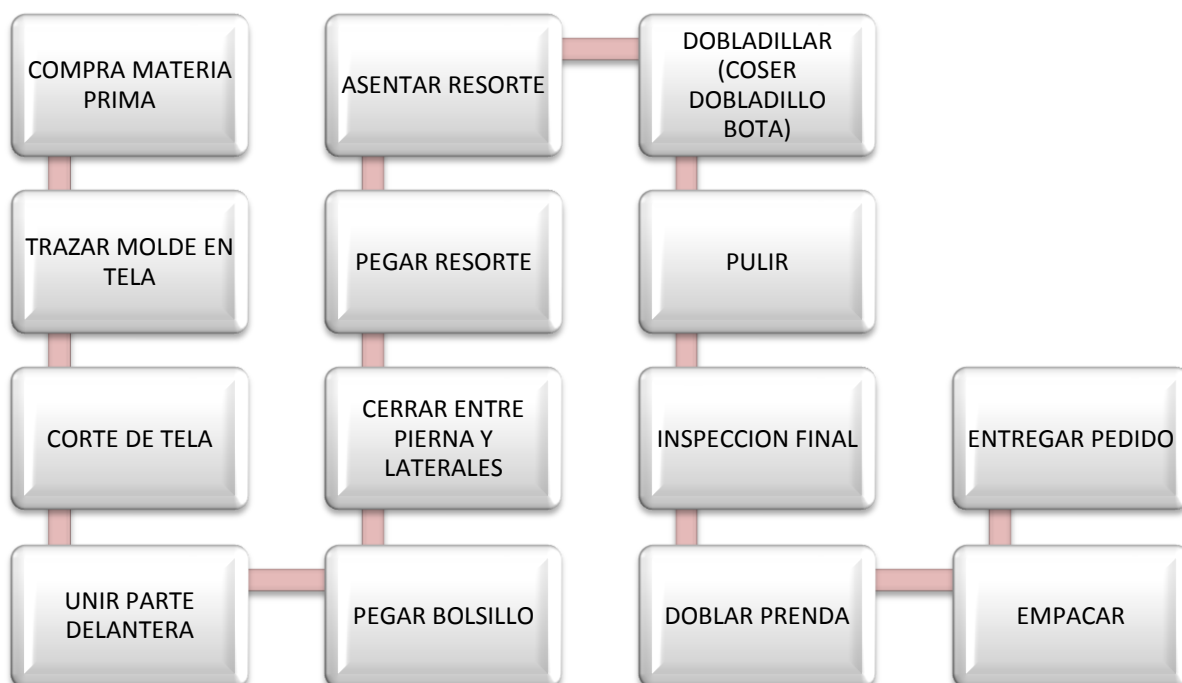
Gráfica 4. Resultado Encuesta – Atención Empleados Microempresa Arismendi Sport



Gráfica 5. Resultado Encuesta – Presentación Personal Microempresaria y Empleados Microempresa Arismendi Sport



Gráfica 9. Proceso de producción Microempresa Arismendi Sport – Elaboración Sudadera



Fuente: Vélez, Yamila Andrea – 31 de mayo de 2012

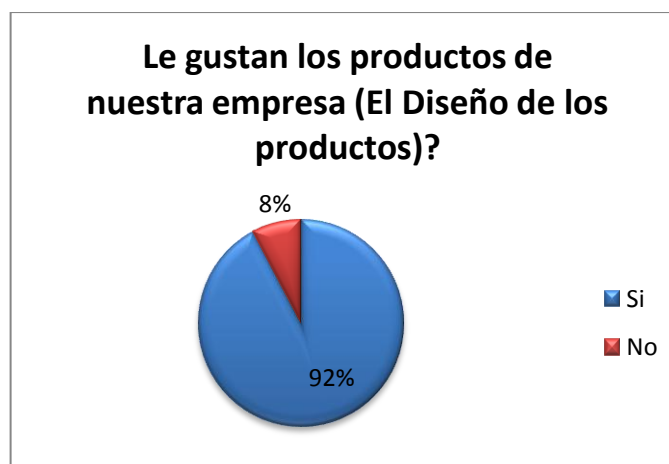
Gráfica 10.Resultado Encuesta – Calidad Productos Microempresa Industrias Jhony



Gráfica 11. Resultado Encuesta – Precio Productos Microempresa Industrias Jhony



Gráfica 12. Resultado Encuesta – Diseño Productos Microempresa Industrias Jhony



Gráfica 13. Resultado Encuesta – Atención Empleados Microempresa Industrias Jhony



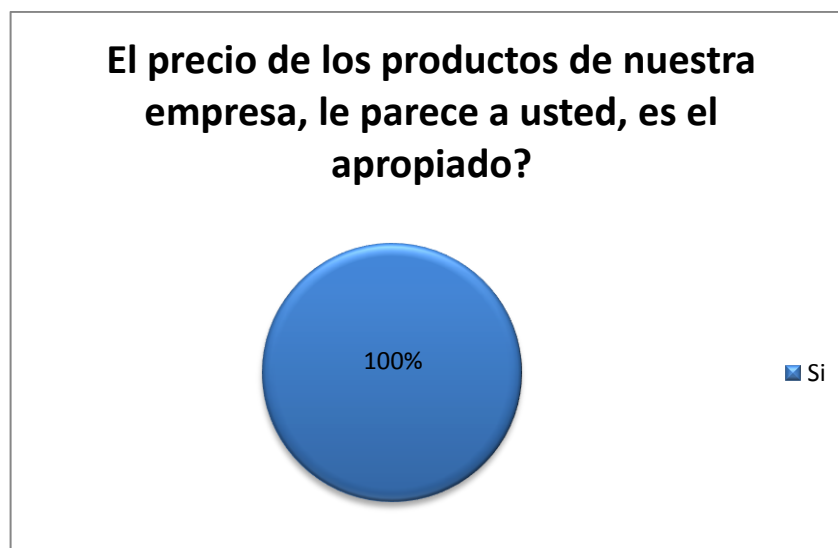
Gráfica 14. Resultado Encuesta – Presentación Personal Microempresaria y Empleados Microempresa Industrias Jhony



Gráfica 18.Resultado Encuesta – Calidad Productos Microempresa Universal Fashion



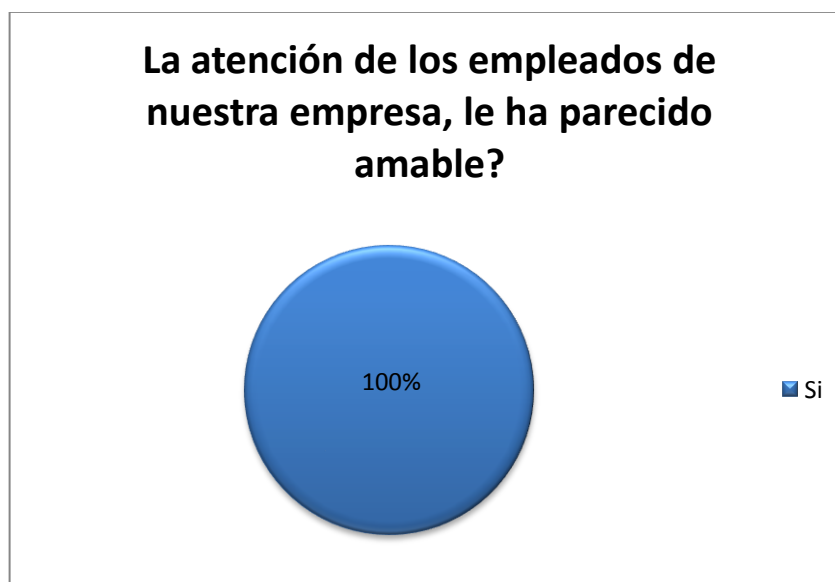
Gráfica 19. Resultado Encuesta – Precio Productos Microempresa Universal Fashion



Gráfica 20. Resultado Encuesta – Diseño Productos Microempresa Universal Fashion



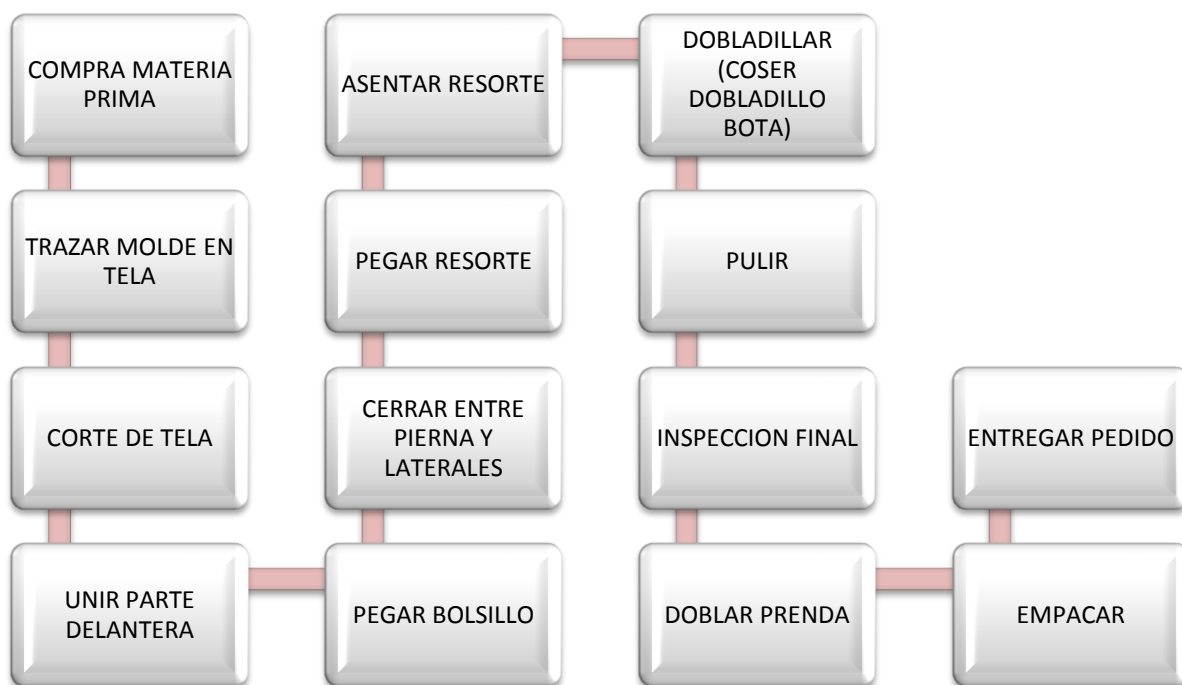
Gráfica 21. Resultado Encuesta – Atención Empleados Microempresa Universal Fashion



Gráfica 22. Resultado Encuesta – Presentación Personal Microempresaria y Empleados
Microempresa Universal Fashion



Gráfica 9. Proceso de producción Microempresa Arismendi Sport – Elaboración Sudadera



Fuente: Vélez, Yamila Andrea – 31 de mayo de 2012

Gráfica 25. Microempresarios, Asesores y Profesor Fundación Carvajal



Gráfica 26. Microempresarios Marlene Torres–Industrias Jhony – Profesor David Gutiérrez

