

“No puede haber una empresa sana en un medio social enfermo, porque tarde o temprano los males del medio repercuten en su desempeño. Por eso, el empresario responsable debe necesariamente comprometerse en la solución de problemas sociales”

Manuel Carvajal Sinisterra.

Fundador Fundación Carvajal

**ASESORÍA EMPRESARIAL A TRES MICROEMPRESARIOS UBICADOS EN
LAS COMUNAS 13, 14 Y 15 DE LA CIUDAD DE CALI, MEDIANTE LA
APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE GENERACIÓN DE INGRESOS – CENTRO
DE SERVICIOS FUNDACIÓN CARVAJAL SEDE EL VALLADO**

MAYRA LEANDRA ARANGO GRANOBLES – 0646299



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2013

**ASESORÍA EMPRESARIAL A TRES MICROEMPRESARIOS UBICADOS EN
LAS COMUNAS 13, 14 Y 15 DE LA CIUDAD DE CALI, MEDIANTE LA
APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE GENERACIÓN DE INGRESOS – CENTRO
DE SERVICIOS FUNDACIÓN CARVAJAL SEDE EL VALLADO**

MAYRA LEANDRA ARANGO GRANOBLES – 0646299

Trabajo de grado para optar por el título de:

Contador Público

DOCENTE TUTOR

SANDRA ESMERALDA ESPAÑA BASTIDAS

Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2013

Nota de Aceptación.

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Agosto de 2013

DEDICATORÍA

A Dios,

Por ser mi fortaleza, guía y motivación.

A mi Madre Olga Marina,

Por ser mi apoyo incondicional, ejemplo de lucha y perseverancia.

A mis abuelos Oclesiana y Jesús,

Por sus consejos, paciencia y amor.

A Luisa María,

Por ser la nene de mi corazón.

A mis gatos Corán Andrés y Juana María,

Por ser la alegría de mi vida y compañía.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle, por inculcar en mí el sentido social y humano, por las experiencias de vida, mi formación profesional, laboral y el amor por el servicio de lo público.

A la Fundación Carvajal, por humanizar mi profesión, permitirme descubrir mi pasión y cumplir con mi rol como agente social.

A la profesora Sandra España, directora del trabajo de grado, por su motivación, paciencia y creer en mí, cuando todo se había dado por sentado.

A la asesora Carolina Manzano, tutora de la Fundación Carvajal, por su orientación, paciencia y apoyo.

A los microempresarios Bilma Viáfara, María del Pilar Colorado y Carlos Gómez, por permitirme entrar en sus vidas y dejar mi grano de arena en la realización de sus proyectos de vida, por su apoyo, constancia, motivación, por enseñarme otras realidades y un eterno agradecimiento, por sembrar en mí ese amor por mi profesión.

A los colaboradores Jider Godoy –Ingeniero Mecánico-, Andrés Salcedo y Franklin Mosquera –Diseñadores Gráficos- por su generoso apoyo y enorme colaboración.

A mis amigos Wendy Cubillos, Carlos López, Anthony Bocanegra e Iván Santa, por su apoyo incondicional, tiempo, escucha, ánimo y consejos.

A mis profesores, compañeros de carrera y de vida, por su orientación, compañía y alegría.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Antecedentes Del Problema	15
1.1.2 Descripción Del Problema	16
1.1.3 Formulación Del Problema	16
1.2. OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	18
1.4.1 Tipo De Investigación	18
1.4.2 Método De Investigación	19
1.4.3 Técnicas De Investigación	19
2. MARCO REFERENCIAL	20
2.1 MARCO TEÓRICO	20
2.1.1 Enfoques y Teorías Administrativas	20
2.1.2 Enfoques y teorías contables	22
2.1.3 Mercadeo	23
2.1.4 Planeación Estratégica	24
2.1.5 Modelo de la Fundación Carvajal	26
2.2 MARCO CONCEPTUAL	27
2.2.1 Términos Administrativos	27
2.2.2 Términos Contables y Financieros	28
2.2.3 Términos de Costos	29
2.2.3 Términos de Mercadeo	29
2.2.4 Términos de Producción	29
2.3 MARCO CONTEXTUAL	30
2.3.1 Comuna 13 – Microempresa “Piqueteadero K’liche”	30
2.3.1.1 Aspectos Demográficos	31
2.3.1.2 Aspectos Sociales	31
2.3.1.3 Aspectos Económicos	32
2.3.2. Comuna 14 – Microempresa “Tienda La Esperanza”	33
2.3.2.1 Aspectos Demográficos	33
2.3.2.2 Aspectos Sociales	34

2.3.2.3 Aspectos Económicos	35
2.3.3 Comuna 15 - Microempresa “Tortas y Postres MOPIS”	36
2.3.3.1 Aspectos Demográficos	37
2.3.3.2 Aspectos Sociales	37
2.3.3.3 Aspectos económicos	38
3. RESULTADOS	41
3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	41
3.1.1. Diagnóstico Microempresa “Tienda La Esperanza”	41
3.1.1.1 Datos Generales	41
3.1.1.2 Área de costos	43
3.1.1.3.Área contable y financiera	49
3.1.1.4 Área de mercadeo	54
3.1.1.5 Área legal, laboral y tributaria	63
3.1.1.6 Área administrativa	65
3.1.1.7 Matriz DOFA	69
3.1.2. Diagnóstico Microempresa “Tortas y Postres MOPIS”	71
3.1.2.1 Datos generales	71
3.1.2.2 Área de costos	72
3.1.2.3 Área contable y financiera	82
3.1.2.4 Área de mercadeo	87
3.1.2.5 Área de producción	99
3.1.2.6 Área legal, laboral y tributaria	107
3.1.2.7 Área administrativa	109
3.1.2.8 Matriz DOFA	115
3.1.3 Diagnóstico Microempresa “Piqueteadero K’liche”	117
3.1.3.1 Datos generales	117
3.1.3.2 Área de costos	118
3.1.3.3 Área contable y financiera	125
3.1.3.4 Área de mercadeo	130
3.1.3.5 Área de producción	139
3.1.3.6 Área legal, laboral y tributaria	145
3.1.3.7 Área administrativa	147
3.1.3.8 Matriz DOFA	153
3.2. PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	154
3.2.1 Plan de acción Microempresa “Tienda La Esperanza”	154
3.2.2 Plan de acción Microempresa “Tortas y Postres MOPIS”	159
3.2.3 Plan de acción Microempresa “Piqueteadero K’liche”	164
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	171
BIBLIOGRAFÍA	172
ANEXOS	173

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1. Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna 13	31
Tabla N° 2. Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna 14	34
Tabla N° 3. Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna 15	38
MICROEMPRESA TIENDA LA ESPERANZA	
Tabla N° 4. Pronóstico de Ventas	44
Tabla N° 5. Inventario de Activos Fijos y Depreciación.	45
Tabla N° 6. Gastos Fijos y Sueldo del empresario.	46
Tabla N° 7. Compras Facturadas vigencia año 2012.	47
Tabla N° 8. Margen de Contribución.	47
Tabla N° 9. Punto de Equilibrio y Estudio de Costos.	48
Tabla N° 10. Balance General- Variación.	50
Tabla N° 11. Estado de Resultados – Variación.	50
Tabla N° 12. Razones Financieras-Variación.	52
Tabla N° 13. Proveedores	55
Tabla N° 14. Análisis Competencia.	56
MICROEMPRESA TORTAS Y POSTRES MOPIS	
Tabla N° 15. Pronóstico de Ventas Arepas	73
Tabla N° 16. Inventario de Activos Fijos y Depreciación	75.
Tabla N° 17. Costos y Gastos Fijos.	75
Tabla N° 18. Inventario de Materia Prima	77
Tabla N° 19. Inventario de Otros Costos Variables	78
Tabla N° 20. Costos Variables Torta Negra.	79
Tabla N° 21. Costos Variables Torta Naranja.	79
Tabla N° 22. Costos Variables Torta Genovessa.	79
Tabla N° 23. Costos Variables Arepas.	80
Tabla N° 24. Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.	81
Tabla N° 25. Estudio de Costos	81
Tabla N° 26. Balance General- Variación.	83
Tabla N° 27. Estado de Resultados – Variación	83
Tabla N° 28. Razones Financieras-Variación	85
Tabla N° 29. Análisis Competencia.	89
MICROEMPRESA PIQUETEADERO K'liche	
Tabla N° 30. Sueldo del empresario	119
Tabla N° 31. Inventario de Activos Fijos y Depreciación.	120
Tabla N° 32. Costos y Gastos Fijos.	121
Tabla N° 33. Inventario de Materia Prima.	123
Tabla N° 34. Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.	123
Tabla N° 35. Estudio de Costos.	125
Tabla N° 36. Balance General- Variación.	126
Tabla N° 37. Estado de Resultados – Variación.	127
Tabla N° 38. Razones Financieras-Variación	128
Tabla N° 39. Análisis Competencia.	132

LISTA DE CUADROS

	Pág.
MICROEMPRESA TIENDA LA ESPERANZA	
Cuadro N° 1. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Costos.	43
Cuadro N° 2. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Contable y Financiera,	49
Cuadro N° 3. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Mercadeo	54
Cuadro N° 4. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Administrativa	65
Cuadro N° 5. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Legal, Laboral y Tributaria.	63
MICROEMPRESA TORTAS Y POSTRES MOPIS	
Cuadro N° 6. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Costos.	72
Cuadro N° 7. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Contable y Financiera,	82
Cuadro N° 8. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Mercadeo	87
Cuadro N° 9. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Producción	99
Cuadro N° 10. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Legal, Laboral y Tributaria.	
Cuadro N° 11. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Administrativa	109
MICROEMPRESA PIQUETEADERO K'liche	
Cuadro N° 12. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Costos.	118
Cuadro N° 13. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Contable y Financiera,	125
Cuadro N° 14. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Mercadeo	130
Cuadro N° 15. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Producción	139
Cuadro N° 16. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Legal, Laboral y Tributaria.	
Cuadro N° 17. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Administrativa	147

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1. Modelo de Atención Integral: Fundación Carvajal	27
Gráfico N° 2. Mapa De Santiago De Cali	30
Gráfico N° 3. Proporción de puestos de trabajo en la Comuna 13	32
Gráfico N° 4. Distribución de las unidades económicas en la Comuna 13.	33
Gráfico N° 5. Proporción de puestos de trabajo en la Comuna 14.	35
Gráfico N° 6. Distribución de las unidades económicas en la Comuna 14.	36
Gráfico N° 7. Proporción de puestos de trabajo en la Comuna 15.	38
Gráfico N° 8. Distribución de las unidades económicas en la Comuna 15	39
MICROEMPRESA TIENDA LA ESPERANZA	
Gráfico N° 9. Diseños de logo tipos Tienda La Esperanza.	60
Gráfico N° 10 Plano distribución establecimiento.	66
Gráfico N° 11. Manual de Funciones de la Microempresaria.	67
MICROEMPRESA TORTAS Y POSTRES MOPIS	
Gráfico N° 12. Segmentación y Distribución Mercado.	
Gráfico N° 13. Propuesta Estrategia Producto.	
Gráfico N° 14. Propuesta Logo tipo Producto.	
Gráfico N° 15. Propuesta logo tipo Producto.	
Gráfico N° 16. Propuesta Tarjeta de presentación.	
Gráfico N° 17. Resultados Encuesta	
Gráfico N° 18. Área de Producción.	
Gráfico N° 19. Propuesta Diseño de Planta de Producción.	
Gráfico N° 20. Mapa de Procesos Básico Tortas.	
Gráfico N° 21. Variables de Calidad Producción Tortas	
Gráfico N° 22. Diagrama de Flujo Básico Tortas.	
Gráfico N° 23. Plano distribución establecimiento.	48
Gráfico N° 24. Organigrama.	48
Gráfico N° 25. Manual de Funciones de la Microempresaria	49
Gráfico N° 26. Manual de Funciones ayudantes Producción y Ventas.	
MICROEMPRESA PIQUETEADERO K'liche	
Gráfico N° 27. Segmentación y Distribución Mercado.	
Gráfico N° 28. Propuesta Logo tipo Producto.	
Gráfico N° 29. Área de Producción	
Gráfico N° 30. Diagrama de Flujo Frituras	
Gráfico N° 31. Plano distribución establecimiento.	
Gráfico N° 32. Organigrama.	
Gráfico N° 33. Manual de Funciones de la Microempresaria.	
Gráfico N° 34. Manual de Funciones ayudantes Producción y Ventas.	

LISTA DE ANEXOS

Anexo N° 1. Flujograma visita empresarial área de costos.	173
Anexo N° 2 Escala de vida útil activos fijos y calculo depreciación activos fijos con el método de línea recta.	174
Anexo N° 3. Costos variables pandebonos y buñuelos	175
Anexo N° 4. Flujograma visita empresarial área contable	176
Anexo N° 5. Flujograma visita empresarial área financiera	177
Anexo N° 6. Modelo encuesta	178
Anexo N°7. Flujograma área legal y tributaría pasos para la legalización de una empresa en Colombia	179
Anexo N° 8. Actas de cierre de intervención asesoría empresarial	180
Anexo N° 9. Tabla control visitas asesoría empresarial	186
Anexo N° 10. Autorización para publicar el trabajo de grado	187

RESUMEN

El presente trabajo de grado corresponde a la modalidad de práctica empresarial convenio Universidad del Valle - Fundación Carvajal, siendo el desarrollo del proyecto de Fortalecimiento Empresarial como asesor de tres microempresarios pertenecientes a las comunas trece, catorce y quince de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, asociados a la línea de Generación de Ingresos de la Fundación Carvajal y de la cual, se llevo a cabo la metodología planteada por la misma a través del Diplomado de Asesor Empresarial, con el propósito de fortalecer los conceptos, procesos y estrategias de las diferentes áreas en las que interactúa la empresa: área administrativa, contable y financiera, costos, mercadeo, producción, legal y tributaria, en el período de Febrero a Junio de 2013.

Como parte de la metodología se realiza un diagnóstico de las áreas funcionales, un análisis interno - externo de la organización, y se propone un plan de acción y mejoramiento partiendo de las recomendaciones como fruto del proceso, para cada uno de los microempresarios.

INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa no radica exclusivamente en su constancia y determinación para sobreponerse a las vicisitudes que el mercado impone, depende también de la capacidad institucional que tengan para responder a los diversos retos internos y externos a los cuales se enfrentan. En Colombia, la base de la economía está conformada por mipymes; unidades productivas y empresas micro, pequeñas y medianas, generalmente compuestas por el núcleo familiar o social de una comunidad, que bien sea por su estructura funcional o motivaciones de emprendimiento, no logran crecer, permanecer o formalizarse, y trascender ante un mercado siempre cambiante, exigente y tendiente a acoplarse a las dinámicas holísticas y globales del mundo.

Conscientes de esta cruda problemática y comprometidos con su labor social, la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle han coadunado esfuerzos, para capacitar, acompañar y fortalecer al sector micro empresarial de comunidades vulnerables de la ciudad de Santiago de Cali, donde la motivación de emprendimiento va más allá de formar empresa sino que corresponde a una virtud intrínseca del ser humano de subsistir, adaptarse y agruparse, para satisfacer sus necesidades, siendo este el caso las más básicas.

Desde la academia, con una solida formación teórica y humanística, la Universidad del Valle pone a su disposición estudiantes de último semestre de la Facultad de Ciencias de la Administración que incentivados por su rol de agente social, estrechen lasos con la experiencia y trabajo social que dispone la Fundación Carvajal a través de sus asesores en las diversas líneas y campos de acción que maneja. Así, por medio del trabajo de grado, modalidad de práctica empresarial convenio Universidad del Valle – Fundación Carvajal, se busca que los estudiantes asesoren y fortalezcan la capacidad institucional en las áreas administrativa, legal y tributaria, laboral, costos, contable y financiera, mercadeo y producción de las mipymes asociadas a la Fundación, con el único fin de empoderarlas ante sí mismas, brindándoles herramientas metodológicas que propone la Fundación para que ellas logren empoderarse ante el mercado.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes Del Problema

Las Mipymes, son todas aquellas unidades de explotación económica, realizadas por personas naturales o jurídicas, que se desempeñan en actividades comerciales, industriales, o de servicios urbanos o rurales.

El fortalecimiento de las Pymes, constituyen un factor importante, para el crecimiento y desarrollo socioeconómico de la región, en especial de los sectores más marginados, donde se constituye como una fuente vital de generación de empleo y de movilidad social.

En Colombia, el 96.4% de los establecimientos forman parte de este sector, generan el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social. En Cali, también juegan un papel muy importante, ya que conforman el 85% de la economía de la ciudad.

En 1961, la Familia Carvajal creó la Fundación Carvajal, como un mecanismo para compartir las ganancias de su empresa con toda la comunidad, mediante la promoción del cambio y el desarrollo social y económico en beneficio de las clases menos favorecidas de Cali y el Valle del Cauca. Es así, como la Fundación Carvajal empieza a interesarse por las Mipymes, decide capacitarlas y fortalecerlas, en una apuesta a contribuir con el desarrollo de la Ciudad y del Departamento, especialmente de los sectores más vulnerables de la región, como son El Distrito de Agua blanca, Comuna 18, Corregimiento de Montebello en Cali, y la Zona Rural de 18 municipios del Valle del Cauca.

En el 2008,¹nace el Convenio de la Fundación Carvajal con la Universidad del Valle, con el fin de fortalecer a las microempresas en el Valle del Cauca, a través del programa generación de ingreso² el cual permite a los estudiantes de la

¹ FUNDACIÓN CARVAJAL, Bitácora. Convenio Académico Universidad del Valle – Fundación Carvajal. Santiago de Cali. Marzo de 2008. Vól. 3.

² FUNDACIÓN CARVAJAL. Generación de ingresos, Reporte Anual pdf [en línea], 2009 – 2010 [Citado 22 de septiembre 2012]. Disponible en: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=3%3Ageneracion-de-ingresos&lang=en. p.3.

Facultad de Ciencias de la Administración, desarrollar su Trabajo de Grado en dos Fases: La primera consiste en la escolaridad del *Diplomado de Asesores y Consultores para Microempresarios* a, y en la segunda fase se concrete un trabajo de aplicación, 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. Este programa además de enriquecer las experiencias de los estudiantes, brinda la posibilidad de ser vinculados como asesores y consultores externos, en las empresas donde realizan sus prácticas o en la Fundación misma.

1.1.2 Delimitación del problema

El modelo de asesoría planteado por la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle, se realizará durante el periodo de Marzo a Junio de 2013, en tres microempresas, tales como: Tienda La Esperanza, Tortas y Postres MOPIS y Piqueteadero K'Liche; ubicadas en las comunas trece, catorce y quince de la ciudad de Santiago de Cali, asociadas al centro de servicios de la Fundación Carvajal sede El Vallado.

1.1.3. Formulación Del Problema

¿Cuáles son los resultados obtenidos al desarrollar el modelo de asesoría empresarial a tres microempresarios ubicados en las comunas 13, 14 y 15 de la ciudad de Cali, mediante la aplicación del Programa de Generación de Ingresos – Centro De Servicios Fundación Carvajal Sede El Vallado?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Aplicar el modelo de asesoría empresarial a tres microempresarios ubicados en las comunas 13, 14 y 15 de la ciudad de Cali, mediante la aplicación del Programa de Generación de Ingresos – Centro De Servicios Fundación Carvajal Sede El Vallado

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar diagnóstico tanto interno de las microempresas a fin de identificar las fortalezas y debilidades, como del Entorno para señalar las oportunidades y amenazas de cada área funcional.

2. Realizar la matriz DOFA-FODA para cada microempresa asesorada.
3. Elaborar y establecer un plan de acción y mejoramiento por cada área funcional de las microempresas.
4. Presentar ante los Microempresarios, la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle los resultados obtenidos durante la asesoría.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las empresas son conscientes de que su negocio tiene un efecto importante en el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Recientemente el director ejecutivo para el Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Georg Kell, ³manifestó que “la crisis económica ha disminuido el compromiso filantrópico de las empresas, dando paso a la inserción transversal de políticas de responsabilidad social corporativa sin embargo, ésta no se ha materializado en los mercados financieros. Pero en Colombia, algunas Fundaciones ya son parte del rol responsable de las organizaciones debido a que diseñan estrategias que garantizan sostenibilidad en sus proyectos, llamando la atención de las empresas, quienes integran dichos proyectos dentro de sus planes corporativos”.

Es así, como nace la Fundación Carvajal, una organización comprometida por convicción con un ejercicio empresarial que privilegia el bien común sobre el bien individual, que genera proyectos de gran impacto social y que contribuye al desarrollo de poblaciones vulnerables. De esta manera hace un aporte directo para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las metas propuestas en la Red de Protección Social contra la Extrema Pobreza y el Hambre, ⁴con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y la zona rural del Valle del Cauca.

El Presidente Ejecutivo de la Fundación Carvajal, Roberto Pizarro expone acerca de los lineamientos bajo los cuales interactúa la fundación, donde se vislumbra el rol y compromiso social de la misma ante el mejoramiento de la calidad de vida de una comunidad en particular y la contribución al desarrollo económico de la

³ Gerente.com. Fundaciones: Proyectos de Impacto. Redacción día 30 de noviembre de 2011, en <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=350>

⁴ Objetivos del Milenio. Las Metas en Colombia: ¿Cómo va Colombia frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Redacción día 14 de febrero de 2013, en <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=aBa020101--#UcG85ufpXZ8>

sociedad vallecaucana en general: “Gracias a asociaciones estratégicas para el acompañamiento a la comunidad, miles de familias han cambiado su situación de vida, pudiendo desplegar sus capacidades individuales, obteniendo oportunidades de desarrollo y accediendo a servicios básicos. La participación de las comunidades e instituciones en los proyectos es muestra de la gran aceptación y credibilidad del modelo de trabajo de la Fundación Carvajal, desarrollado a partir de la experiencia adquirida”.

El modelo de asesoramiento empresarial, de la línea de generación de ingresos de la Fundación Carvajal, se propone como una estrategia que permite a microempresarios de sectores vulnerables a empoderar sus capacidades, comprender la realidad y manejo de su organización y lograr a pasos empoderarse ante el mercado; permitiendo que su núcleo familiar o social, se encaminen al firme propósito de romper con el círculo de pobreza, así contribuir a la sociedad.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo De Investigación

La modalidad de trabajo de grado de práctica empresarial es descriptiva, dado que se concentrará en la medición y análisis de las características predominantes de microempresas comerciales y de producción, -“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.”⁵-. La investigación se pretende descriptiva porque se desea describir, analizar e interpretar los datos –cualitativos y cuantitativos- obtenidos de la asesoría empresarial a las tres microempresas, en términos claros y precisos.

⁵ La investigación Descriptiva. Noemágico: Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" en Manual de técnica de la investigación educacional de Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer. Redacción 13 de septiembre de 2006, en <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>.

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 desarrollo de la practica empresarial, se inicia con un diagnóstico general de cada microempresa y se concluye con recomendaciones particulares, resultantes del diseño y puesta en marcha de un plan de acción y mejoramiento para cada área funcional de las organizaciones.

1.4.3 Técnicas De Investigación

De acuerdo con la Metodología de Investigación, planteada por la Fundación Carvajal, junto con la Universidad del Valle, para guiarán los lineamientos establecidos, por lo cual se acudirán a Fuentes Primarias y a Fuentes Secundarias.

Fuentes Primarias: se usan para obtener la información, acerca de las empresas objeto de análisis. La Fuentes Primarias, permiten recolectar información de manera directa por el asesor mediante la *Observación* de la realidad económica de las microempresas, *Entrevista* con los empresarios, *Trabajo de Campo* con las asesorías, y *Encuestas* con los habitantes del sector. Con el fin de obtener información directa y relevante de la empresa y la relación con su entorno.

Fuentes Secundarias: se cuenta con bibliografía correspondiente a las áreas funcionales de toda organización, del *Diplomado de Asesores y Consultores para Microempresarios*, ofrecido por la Fundación Carvajal. Asimismo, se recolecta toda la información requerida para el análisis, los archivos, datos, documentos, suministrada por los empresarios, páginas web de la Fundación Carvajal, DANE, Municipio de Cali, entre otras, además de publicaciones de revistas y periódicos. La técnica que se va a utilizar es el *Análisis Documental*.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1. Teoría del Proceso Administrativo:

La teoría del Proceso Administrativo de Henry Fayol ⁶(1841-1925), Surgió durante la segunda mitad del siglo XX, hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales. Subrayaba el desarrollo de macro conceptos. March y Simon (1958) se referían a este cuerpo de conocimientos como “teoría del proceso administrativo”.

Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Sus observaciones se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de *Administration Industrielle et Générale*. Se partió de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas.

Los catorce principios postulados por Fayol son los siguientes:

1. *División del trabajo*: especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.
2. *Autoridad y responsabilidad*: El gerente es la Autoridad con derecho de dar órdenes y el poder de esperar la obediencia de los Empleados; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre si.
3. *Disciplina*: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. *Unidad de mando*: cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. *Unidad de dirección*: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. *Subordinación de los intereses individuales a los generales*: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

⁶ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. 2006.

- 7. Remuneración del personal:** debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
- 8. Centralización:** concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
- 9. Jerarquía:** línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- 10. Orden :** debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
- 11. Equidad - Justicia:** amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- 12. Estabilidad del personal:** la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
- 13. Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- 14. Espíritu de equipo:** la armonía y unión entre las personas, constituyen grandes fortalezas para la organización

Esta teoría se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Fayol, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia una concepción anatómica y estructural de la organización.

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en sus grupos de 6 funciones:

- 1. Funciones Técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- 2. Funciones Comerciales:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- 3. Funciones Financieras:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- 4. Funciones de Seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- 5. Funciones Contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- 6. Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas

Fayol precisa que ninguna de las 5 primeras funciones tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los refuerzos ni armonizan sus acciones. Las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables, no gozan de dichas atribuciones, pues estas constituyen otra función, designada, habitualmente con el nombre de administración.

Estas funciones hoy en día reciben el nombre de áreas de administración; las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan área de producción manufactura o operaciones; las funciones comerciales se llaman área de ventas o de marketing; las funciones financieras se llaman área financiera, que incluyen las antiguas funciones contables, las funciones de seguridad pasaron a un segundo plano y además surgió el área de recursos humanos.

Según Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones básicas. Es necesario no confundirlas con dirección. Dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines previstos y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone.

Las funciones administrativas no se concentran en la cima de la empresa ni son privilegio de los directivos, sino que se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos.

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 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 sobresalientes en este enfoque son Mattessich y Yujiljiri. ⁷

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, 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

Para Philip Kotler⁸, 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. 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

⁷ Ortega Paredes, José G. "CONTABILIDAD. Paradigma de reconstrucción a través del giro informático". Cap. IX pág.90.

⁸ Kotler, Philip, Dirección de marketing y Fundamentos del marketing, Pearson, México, 2006.

como son: cartera de productos, diferenciación de productos, marca y 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 y los 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 y 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 y Marketing directo.
- **Personas:** Es una nueva P, y se refiere, 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 Estratégica⁹

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

⁹ Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. Planeación estratégica. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Colombia, 518 p, 2000.

corto, mediano o largo plazo. Se debe contar con un presupuesto bien definido para las actividades a realizar. 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.

La Planeación Estratégica ¹⁰ es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿En qué situación se está?
- ¿Qué se puede hacer?
- ¿Qué se va a hacer?

Los elementos de la planeación estratégica son:

- Misión: Es la razón de ser del negocio. Es su propósito.
- Visión: 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 Corporativos: 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: 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.

¹⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Thomson, 2004, 319 p.

- Matriz DOFA: Es una herramienta, que permite el apareamiento entre las Amenazas y Oportunidades Externas, con las Debilidades y Fortalezas Internas de la empresa. Creada por Kennetandrews y Ronald Christensen.
- Estrategias: Son Cursos de acción o alternativas que se dictan, para cumplir con la misión y los objetivos de la empresa. Regularmente, se utiliza la Matriz DOFA, para formular las Estrategias.

2.1.5 Modelo de la Fundación Carvajal

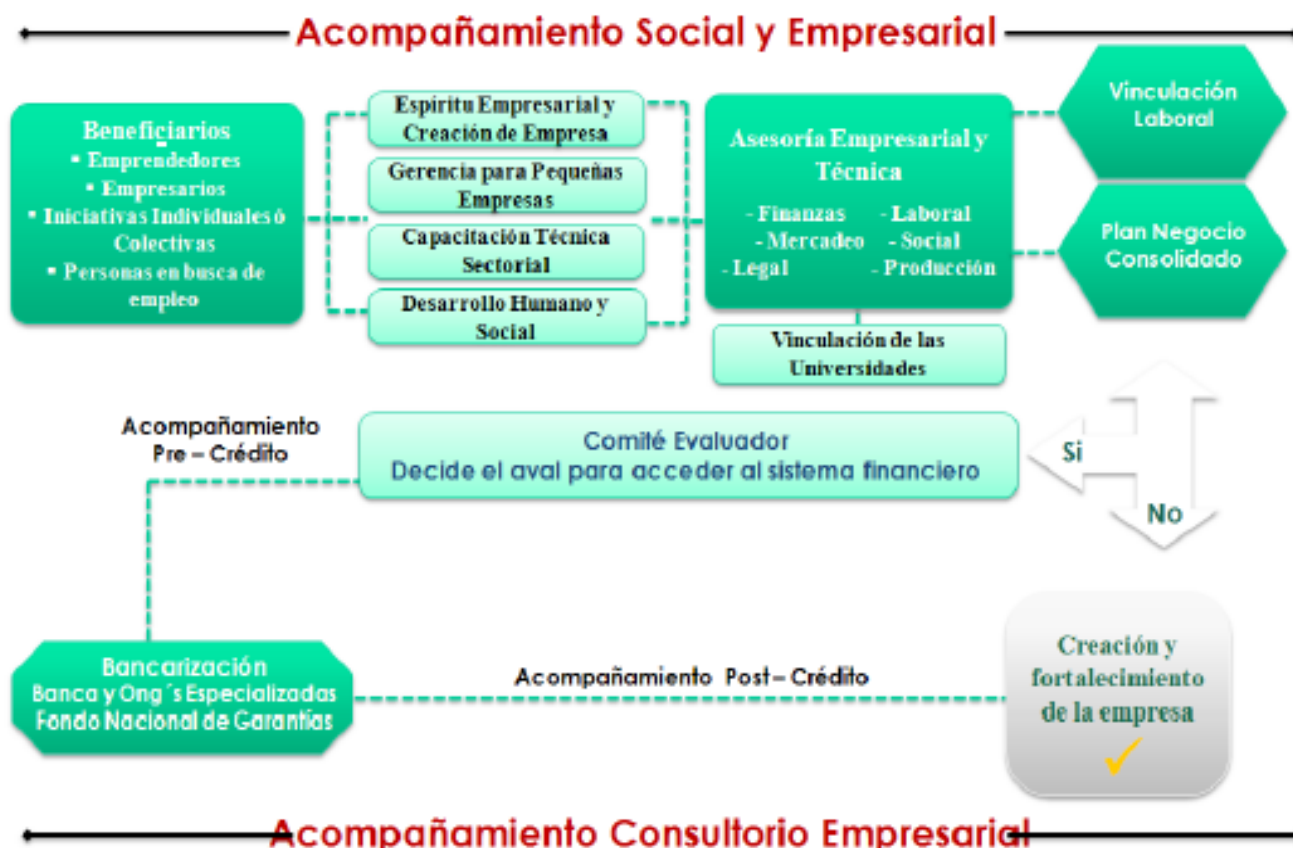
La Fundación fue creada en Cali en 1961 por la familia Carvajal, propietaria de Carvajal S.A. De acuerdo a su focalización, la Fundación Carvajal trabaja directamente en aquellos proyectos destinados a ofrecer oportunidades en la generación de ingresos para mejorar la calidad de educación, procurar vivienda digna y promover la dinámica familiar. La filosofía de intervención de la Fundación se basa en identificar y potenciar las capacidades de las propias comunidades¹¹, se dirige a empresas unifamiliares en condiciones de vulnerabilidad, de sectores priorizados de la ciudad de Cali y el Valle del Cauca. Cuenta con cuatro líneas de acción que son: Generación de Ingresos, Educación, Vivienda y Entorno, Sectores Priorizados.

El proceso de asesorías empresariales con los microempresarios de las comunas trece, catorce y quince de la ciudad de Santiago de Cali, hace parte de la línea de acción de Generación de Ingresos¹², en convenio con la Universidad del Valle. El propósito de esta línea de trabajo “es crear, adaptar y consolidar modelos productivos que mejoren los ingresos de familias vulnerables y generen desarrollo en las comunidades priorizadas. Para ello ofrece una serie de programas especializados, que buscan apoyar a grupos poblacionales en las distintas etapas de desarrollo de sus proyectos productivos. A través de diferentes estrategias se busca mejorar las capacidades locales, la productividad, la competitividad y la inserción en el mercado laboral de las personas y las micro y pequeñas empresas urbanas y rurales”.

¹¹ Proceso de Intervención. Fundación Carvajal. Publicación permanente. Disponible en: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=110&Itemid=54&lang=es

¹² Fundación Carvajal. Generación de ingresos, estrategias, aprendizajes y proyectos [en línea], [Citado 22 de septiembre 2012]. Disponible en: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=16:generacion-de-ingresos&Itemid=11&lang=es

Gráfica N° 1. Modelo de Atención Integral: Fundación Carvajal



Fuente: Diplomado Fundación Carvajal, “Diplomado de Asesores y Consultores para Microempresarios” Cali, Enero 2013

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Términos Administrativos

Se describe a continuación algunos términos administrativos que brindan definiciones y conceptos, relacionados con el con el área administrativa.¹³

- **Empresa:** Es una entidad que mediante la organización de recursos humanos, materiales y técnicos, proporciona bienes o/y servicios a un mercado determinado con el propósito de satisfacer necesidades específicas y obtener y utilidades o beneficios.

¹³ Glosario Administrativo. Businesscol. [en línea]. En: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo>

- **Microempresa:** es aquella que desarrolla una actividad de comercio, con menos de 10 trabajadores y con activos fijos inferiores a 501 salarios mínimos legales vigentes;
- **Administración:** como una ciencia que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, de lucro y sin ánimo de lucro como fundaciones, ONG's , etc.
- **Planeación Estratégica:** Relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas, es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico.

2.2.2 Términos Contables y Financieros

- **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.
- **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.
- **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 ($\text{Costo fijo} + \text{Costo Variable}$), 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.
- **Volumen de ventas:** Cantidad total de ventas que ha realizado una empresa durante cierto tiempo. Se puede medir monetariamente o por el volumen físico de ellas.

2.2.3 Términos de Costos

- **Costos Fijos:** Costos que no varían con los cambios en la producción o rendimiento: por ejemplo, alquiler, depreciación, seguro, etc.
- **Costos Variables:** Los costos que cambian al variar los niveles de producción

2.2.3 Términos de Mercadeo¹⁴

- **Canal de Distribución:** El camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor final.
- **Canales de Mercadeo:** Trayectoria seguida por un producto para llegar al consumidor
- **Desarrollo del Mercadeo:** (market development): Atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.
- **Diseño de la Investigación:** Plan global que se aplica para implantar un proyecto de investigación de mercado
- **Estrategia de Mercadeo:** Plan general para usar los elementos de la mezcla de mercadeo con el fin de desarrollar el programa correspondiente
- **Marca:** Nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos que se le asigna a un producto, servicio o empresa con el fin de identificarlo y distinguirlo de los demás productos, servicios o empresas que existen en el mercado.
- **Marketing¹⁵:** Conjunto de actividades que le permiten a una empresa o negocio encontrar un mercado al cual dirigirse y atenderlo de la mejor manera posible. También se puede definir como el proceso mediante el cual una empresa o negocio encuentra un mercado al cual dirigirse, lo analiza, diseña estrategias que le permitan atenderlo de la mejor manera, y las implementa.

2.2.4 Términos de Producción

- **Producción:** Acto de producir los productos, o la suma de todos los productos (bienes o servicios) producidos en una empresa.
- **Productividad:** Cociente resultante de dividir la producción (resultados obtenidos) entre los recursos (insumos utilizados). Mientras mayor sea la producción y menores los recursos (o costos) utilizados en ella, mayor será la productividad.

¹⁴ Diccionario de Mercadeo. MERCADEO. [En línea]. En: <http://www.mercadeo.com/glosario.htm>.

¹⁵ Glosario de Marketing. MARKETING. [en línea] En: <http://www.crecenegocios.com/glosario-de-marketing>

- **Recursos:** Elementos que serán utilizados en la producción de bienes o servicios, o que serán transformados en éstos. Los recursos pueden ser:
- *financieros:* dinero en efectivo, cuasi dinero.
- *información:* necesidades, cambios en las actitudes del consumidor, tendencias del mercado.
- *materiales:* insumos, materias primas, materiales indirectos, insumos.
- *servicios:* energía, agua.
- *humanos:* operarios, ejecutivos, directores

2.3 MARCO CONTEXTUAL



Gráfico N° 2. MAPA DE SANTIAGO DE CALI

Comunas trece, catorce y quince.

2.3.1. Caracterización socioeconómica de la comuna 13¹⁶ – Microempresa “Piqueteadero K’liche”

Composición, ubicación: La comuna 13 está localizada en el distrito de Aguablanca, al sur oriente de la ciudad de Cali. Limita por el oriente con la comuna 14, por el norte con el área de expansión de la Poligonal E, por el sur oriente con la comuna 15, por el sur con la comuna 16 por el oriente con la comuna 11 y 12. La comuna 13 está compuesta por 15 barrios, siete urbanizaciones y sectores y una Unidad Deportiva.

¹⁶ Plan de desarrollo 2008-2011 - 15 - Comuna 13. Alcaldía de Santiago de Cali.

Tabla N° 1. Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna 13.

Código	Barrio, urbanización o sector	Código	Barrio, urbanización o sector
1301	Ulpiano Lloreda	1312	Rodrigo Lara Bonilla
1302	El Vergel	1313	Charco Azul
1303	El Poblado	1314	Villablanca
1304	El Poblado II	1315	Calypso
1305	Los Comuneros II Etapa	1390	Yira Castro
1306	Ricardo Balcazar	1393	Lleras Restrepo II Etapa
1307	Omar Torrijos	1394	Marroquín III
1308	El Diamante	1395	Los Lagos
1309	Lleras Restrepo	1397	Sector Laguna del Pondaje
1310	Villa del Lago	1398	El Pondaje
1311	Los Robles	1399	Sect. Asprosocial Diamante

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal.

2.3.1.1 Aspectos Demográficos

En cuanto a población, los resultados del censo de 2005 muestran que en esta comuna habita el 8,3% de la población total de la ciudad, es decir 169.659 habitantes. De los cuales el 47,8% son hombres (81.092) y el 52,2% restante mujeres (88.567). Esta distribución de la población por género es similar a la que se presenta para el consolidado de Cali (47,1% son hombres y el 52,9% mujeres). El número de habitantes por hectárea –densidad bruta- es el más grande de todas las comunas de la ciudad y corresponde a 358,141.

2.3.1.2 Aspectos Sociales

- Estratificación: En cuanto a la estratificación de las viviendas de esta comuna, tenemos que el estrato más común es el 2 (estrato moda), mientras que el estrato moda para toda la ciudad es el 3.
- Salud: La comuna 13 posee ocho puestos de salud, dos centros de salud y atención básica y un centro hospitalario. Por lo anterior, la comuna presenta una oferta de puestos de salud muy superior al promedio municipal de 2,6 puestos por comuna. En cuanto a centros de salud y asistencia básica, la comuna se encuentra por debajo del promedio de la ciudad de 2,5. Por último, esta comuna cuenta con el 20% de la oferta municipal de centros hospitalarios.
- Educación: En la comuna 13 existían, para el 2005, un total de 29.850 estudiantes matriculados. De este total, se encontraban matriculados en el nivel preescolar un 13,2% en 69 instituciones educativas. Un 67,3% estaba

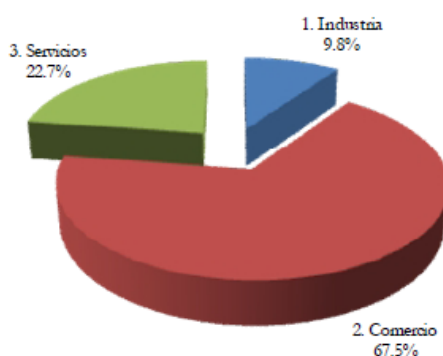
matriculado en primaria en 69 establecimientos y finalmente, el 58,4% se encontraba en secundaria y media en 49 establecimientos educativos.

- Seguridad y justicia: Otra dimensión importante de analizar en esta comuna corresponde a los indicadores de seguridad y justicia. Según el Observatorio Social, entre Enero y Agosto de 2006, el porcentaje de hurtos a personas, residencias, comercio, bancos, automotores y motocicletas en la comuna 13, fue inferior al porcentaje municipal. Sin embargo, en el caso de los homicidios está tendencia se revierte, presentándose una tasa de homicidios de 103,1 homicidios por cada 100.000 habitantes, significativamente superior a la tasa de homicidios del municipio (74 homicidios por cada 100.000 habitantes).

2.3.1.3 Aspectos Económicos

El Censo Económico de 2005 nos permite caracterizar económicamente esta comuna. El 5,3% de las unidades económicas de la ciudad existentes en 2005 se encontraba en esta comuna. De dicho número, 67,5% pertenece al sector comercio, 22,7% al sector servicios y 9,8% a industria. Esta composición es similar al total de la ciudad donde el comercio predomina, representando el 60,4% de todas las unidades económicas de la ciudad.

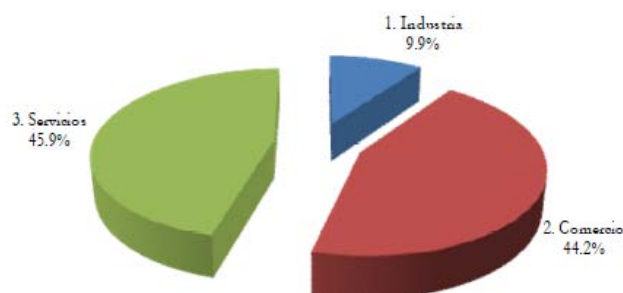
Gráfico 3. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la Comuna 13.



Fuente: Censo Económico 2005/DANE

Sin embargo, al analizar el trabajo generado por esas unidades económicas encontramos que el 45,9% corresponde al sector servicios, superando levemente a la cantidad de trabajo generado por el comercio 44,2%.

Gráfico 4. Proporción de puestos de trabajo generados por sector económico en la Comuna 13.



Fuente: Censo Económico 2005/ DANE

De esas unidades económicas, el 97,3% corresponde a micro empresas, 2,4% a pequeñas, 0,2% a medianas y el 0,1% son empresas grandes (Las empresas fueron clasificadas según el número de empleados). Por otro lado, si se emplea el pago de para-fiscales como una medida de formalidad de la unidad económica, encontramos que en esta comuna el 10,8% de las unidades económicas son informales. El porcentaje más alto en toda la ciudad.

Por otro lado, el 1,8% de las unidades económicas de esta comuna corresponde a puestos móviles y el 48,3% a viviendas con actividad económica. Al comparar estos porcentajes con lo observado para el total de Cali, sobresale el hecho de que en esta comuna se presenta un porcentaje menor de puestos móviles que en el total de la ciudad y un mayor porcentaje de viviendas con actividad económica. Lo anterior puede estar asociado con el alto grado de informalidad encontrado en esta comuna.

2.3.2. Comuna 14¹⁷ – Microempresa “Tienda La Esperanza”

Composición, ubicación, y aspectos demográficos.

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. Está compuesta por seis barrios y cuatro urbanizaciones y sectores.

¹⁷ Plan de desarrollo 2008-2011 - 15 - Comuna 14. Alcaldía de Santiago de Cali.

Tabla N° 2. Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna 14.

Código	Barrio, Urbanización, Sector	Acuerdo	Año
COMUNA 14			
1401	Alfonso Bonilla Aragón	027	1983
1402	Alirio Mora Beltrán	021	1983
1403	Manuela Beltrán	023	1983
1404	Las Orquídeas	018	1983
1405	José Manuel Marroquín II Etapa	003	1991
1406	José Manuel Marroquín I Etapa	004	1991
1495	Puerta del Sol		
1496	Los Naranjos I		
1498	Promociones Populares B		
1499	Los Naranjos II		

Fuente: DANE

2.3.2.1 Aspectos Demográficos

En cuanto a población, en esta comuna habita el 7,4% de la población total de la ciudad, es decir 151.544 habitantes lo que convierte a esta comuna en la tercera más poblada después de las comunas 6 y 13. Del total de la población de la comuna el 47,7% son hombres (72.238) y el 52,3% restante son mujeres (79.306). Esta distribución de la población por género es similar al consolidado de Cali (47,1% son hombres y el 52,9% son mujeres). El número de habitantes por hectárea –densidad bruta- es de 333,61, considerablemente superior si se le compara con el promedio municipal de 168,7 habitantes por hectárea.

2.3.2.2 Aspectos Sociales

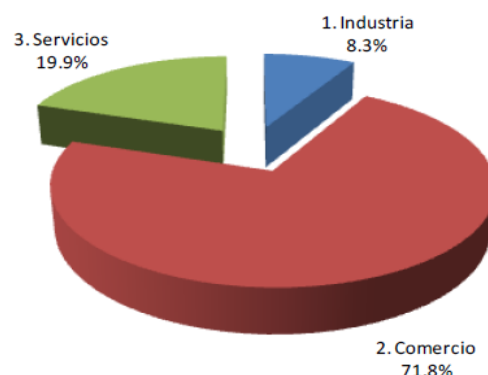
- **Estratificación:** En cuanto a la estratificación de las viviendas de esta comuna, tenemos que el estrato más común es el 1 (estrato moda), mientras que el estrato moda para toda la ciudad es el 3. En esta comuna no existen lados de manzana para los estratos del 3 al 6. En los estratos 1 y 2 se concentra el 100% de todas las manzanas de la comuna.
- **Salud:** La comuna 14 posee cinco puestos de salud y tres centros de salud y atención básica. Así puede afirmarse que esta comuna cuenta con el 6% de la oferta municipal de salud. Por último llama la atención el hecho de que no existan en la comuna centros de atención hospitalaria y clínicas.

- 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 preescolar 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
- Seguridad y justicia: Según la información del observatorio Social, entre Enero y Agosto del 2006, la comuna supera considerablemente a la ciudad en la tasa por cada 100.000 habitantes de homicidios. en Cali, el 9,4% de los homicidios ocurridos, se cometieron en esta comuna. En esta comuna no se presentaron robos a bancos y solo el 0,5% de los hurtos fueron de automotores. Por último, el 4,2% de los hurtos cometidos en Cali, tuvieron lugar en la comuna 14.

2.3.2.3 Aspectos Económicos

El Censo Económico de 2005 nos permite caracterizar económicamente esta comuna. El 4,2% de las unidades económicas de la ciudad se encontraba en el 2005 en esta comuna, de las cuales 71,8% pertenecen al sector comercio, 19,9% al sector servicios y 8,3% a industria. Esta composición mantiene lo observado para el total de la ciudad donde el comercio predomina, representando el 60,4% de todas las unidades económicas de la ciudad. Así, esta comuna presenta una vocación comercial.

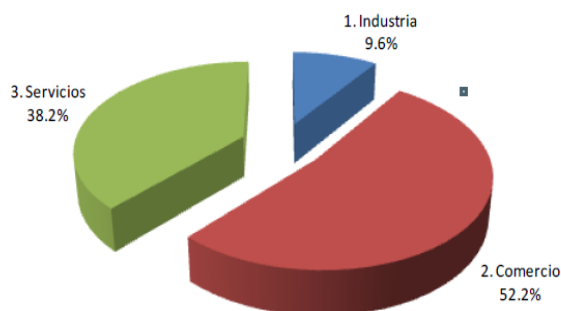
Gráfico N° 5. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la Comuna 14.



Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

Esta vocación es corroborada, al analizar el trabajo generado por esas unidades económicas. Para esta comuna encontramos que el 52,4% corresponde al sector comercio, mientras que para el total de la ciudad el sector que genera más trabajo son los servicios con el 47%.

Gráfico N° 6. Proporción de puestos de trabajo generados por sector económico en la Comuna 14. 1.



Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

De esas unidades económicas, el 98,4% corresponde a micro empresas, 1,3% a pequeñas, 0,3% a medianas, en esta comuna no se ubican grandes empresas (Las empresas fueron clasificadas según el número de empleados). Por otro lado, si se emplea el pago de para-fiscales como una medida de la formalidad de la unidad económica, encontramos que en esta comuna el 7,1% de las unidades económicas son informales. Por otro lado, tan solo el 1% de las unidades económicas de esta comuna corresponde a puestos móviles y el 55,4% a viviendas con actividad económica. Al comparar estos porcentajes con lo observado para el total de Cali, sobresale el hecho de que en esta comuna se presenta un porcentaje mayor de viviendas con actividad económica que en el total de la ciudad, hecho que puede estar asociado con el alto grado de informalidad encontrado en esta comuna.

2.3.3 Comuna 15¹⁸ - Microempresa “Tortas y Postres MOPIS”

¹⁸ Plan de desarrollo 2008-2011 - 15 - Comuna 15. Alcaldía de Santiago de Cali.

La comuna 15 se encuentra ubicada en el sur oriente de la ciudad. Limita al norte con las comunas 13 y 14, al sur y oriente con el corregimiento de Navarro y al occidente con las comunas 13 y 16. La comuna 15 está compuesta por cuatro barrios, tres urbanizaciones y sectores.

Tabla N° 3. Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna 15

<i>Código</i>	<i>Barrio, Urbanización o sector</i>
1501	El Retiro
1502	Los Comuneros I Etapa
1503	Laureano Gómez
1504	Vallado
1596	Ciudad Cordoba
1598	Mojica
1599	El Morichal

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

2.3.3.1 Aspectos Demográficos

En cuanto a población, en esta comuna habita el 6,2% de la población total de la ciudad, es decir 126.496 habitantes, de los cuales el 47,2% son hombres (59.715) y el 52,8% restante mujeres (66.781). Esta distribución de la población por género es similar al que se presenta para el consolidado de Cali (47.2% son hombres y el 52.8% mujeres). El número de habitantes por hectárea –densidad bruta- es de 311.5, considerablemente superior al promedio municipal por comuna de 201.1 habitantes por hectárea.

2.3.3.2 Aspectos Sociales

Estratificación: En cuanto a la estratificación de las viviendas de esta comuna, tenemos que el estrato más común es el 1 (estrato moda), mientras que el estrato moda para toda la ciudad es el 3. El estrato 1 presenta una mayor proporción del total de lados de manzanas de esta comuna, con el 41,6% seguido por el estrato 2 con el 38,7% y por último el estrato 3 con el 19,7% de lados de manzana. La comuna 15 no presenta lados de manzana en los estratos 4, 5 y 6; concentrándose en los estratos 1, 2 y 3. En resumen, esta comuna concentra el

6,2% de la población total de la ciudad en un área que corresponde al 3.4% de la ciudad lo cual implica una de las densidades poblacionales más altas de la ciudad. Salud: La comuna 15 posee 5 puestos de salud y 3 centros salud y atención básica. Así puede afirmarse que esta comuna cuenta con el 6% de la oferta municipal. De salud y se ubica por encima del promedio de la ciudad en cuanto a puestos Y centros (2.45 y 2.5). Por último llama la atención el hecho de que no existan En la comuna centros de atención hospitalaria y clínicas.

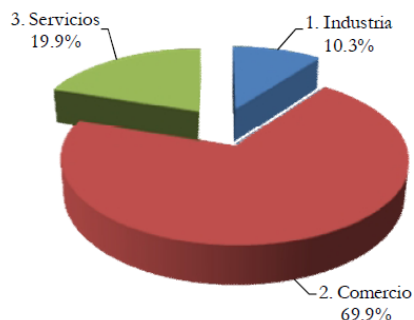
Educación: En la comuna 15 existía en 2005, un total de 23.775 estudiantes matriculados. De este total, se encontraban matriculados en el nivel preescolar un 11,5% en 64 instituciones educativas. Un 55,3% estaban matriculados en primaria en 62 establecimientos y finalmente un 34,8% de estudiantes matriculados en secundaria y media en 32 establecimientos educativos.

Seguridad y justicia: Según la información del observatorio Social, entre Enero y Agosto del 2006, la comuna supera a la ciudad en la tasa de homicidios por 100.000 habitantes lo anterior se refleja en el hecho de que el 8,1% de los homicidios ocurridos en Cali se cometieron en esta comuna. En esta comuna no se presentaron robos a bancos y solo el 1,5% de los hurtos al sector comercio tuvieron lugar en esta comuna. Por último, preocupa el alto porcentaje de hurto a personas del 5,4%.

2.3.3.3 Aspectos económicos

De acuerdo con el censo económico de 2005, 3,6% de las unidades económicas de la ciudad se encontraba en esta comuna, de las cuales 69,9% pertenecen al sector comercio, 19,8% al sector servicios y 10,3% a industria. Esta composición es similar a la del total de la ciudad donde el comercio predomina, representando el 60,4% de todas las unidades económicas de la ciudad. Así, está comuna presenta una vocación hacia el comercio.

Gráfico N° 7. Distribución de las unidades económicas por sector económico En la Comuna 15.



Fuente:
/DANE

Censo

Económico

2005

Esta vocación es corroborada al analizar el trabajo generado por esas unidades económicas. Para esta comuna encontramos que el 49,3% corresponde al sector comercio, mientras que para el total de la ciudad el sector que genera más trabajo son los servicios con el 47%.

Gráfico N° 8. Proporción de puestos de trabajo generados por sector Económico en la Comuna 15.



Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

De esas unidades económicas, el 98,3% corresponde a micro empresas, 1,4% a pequeñas, 0,3% a medianas y tan solo el 0,1% a empresas grandes (Las empresas fueron clasificadas según el número de empleados). Por otro lado, si se emplea el pago de para-fiscales como una medida de la formalidad de la unidad económica, encontramos que en esta comuna el 11,4% de las unidades económicas son informales. Por otro lado, tan solo el 0,9% de las unidades económicas de esta comuna corresponde a puestos móviles y el 55,6% a viviendas con actividad económica. Al comparar estos porcentajes con lo observado para el total de Cali, sobresale el hecho de que en esta comuna se presenta un porcentaje mayor de viviendas con actividad económica que el del total de la ciudad.

TIENDA LA ESPERANZA

BILMA NOHEMI VIAFARA

EMPRESARIA



3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Diagnóstico Microempresa “Tienda La Esperanza”

3.1.1. Datos Generales

- *Nombre de la empresa:* Tienda La Esperanza.
- *Nombre del empresario:* Bilma Nohemí Viáfara.
- *Actividad económica empresa:* Comercialización de productos pertenecientes a la canasta familiar.
- *Sector económico al que pertenece:* Comercial.
- *Antigüedad del negocio:* cuatro años, 2009 hasta la fecha.
- *Ubicación de la empresa:* Calle 106 # 26h – 123 barrio Manuela Beltrán, sector I, estrato N° 1, comuna N° 14, Distrito de Agua blanca, sector vulnerable, con altos índices de violencia urbana y poblado mayoritariamente por desplazados por la violencia.
- *Empleos:* Tienda La Esperanza genera un solo empleo, de la empresaria, dado que no se ha consolidado una articulación familiar que apoye el manejo del negocio. No se estable ningún tipo de contrato, no cuenta con prestaciones sociales, cubre parte de su seguridad social en salud con el subsidio total en la EPS de Caprecom desde el año 2007 por parte del proyecto de unidad de victimas y desplazados por la violencia, auspiciado por el programa de Acción Social del alto gobierno.
- *Breve historia de la empresa:* Los antecedentes del proyecto de la empresa tienen raíces amargas. Hace 14 años, la guerrilla asesina a uno de los hijos de la empresaria que se encontraba prestando servicio militar, dejando un hijo de 10 meses y promoviendo la condición de desplazada de ella y su familia; la madre del niño nunca se ha hecho responsable del menor.
Llegan a la ciudad de Cali, con esperanza de formar una nueva vida en el distrito de agua blanca, lugar en el que gobierno dispuso reubicar a los desplazados de Corinto –Cauca. Dada su condición, ingresa a los proyectos de Acción social en la unidad de victimas, recibe subsidios de vivienda, con el que se dio lugar a un préstamo para adquirir su vivienda ubicada en el barrio Manuela Beltrán. Posteriormente, accede a múltiples capacitaciones que promueven la generación de ingresos, como servicio al cliente –SENA por 50 horas-, manejo e higiene de alimentos – Secretaria de Salud Publica Municipal-, entre otros y que de los cuales recibió beneficios como mercados y prestamos.

En el año 2009, es beneficiaria de un proyecto de Acción Social e inicia su tienda con un capital de \$1'500.000, destinados a la compra de una nevera, vitrinas, estantes y el plante en mercancía. Contando con experiencia de comerciante vendiendo “revuelto” y con la motivación de sacar a su nieto a adelante, logra hacerse a un nuevo proyecto en el año 2011 de fortalecimiento a su unidad productiva, abasteciendo en dos ocasiones su negocio con un monto total de \$424.121 en mercancía.

En el año 2012, consigue un préstamo por \$500.000 otorgado por la fundación Carvajal, el cual cancela cumplidamente y esta pronto a culminar, invirtiendo la totalidad del dinero en el negocio. El principal motor en el desarrollo de su negocio es la manutención de su nieto, que al no contar con la custodia del menor no puede vincularlo a los beneficios como desplazado por la violencia. En la actualidad, se encuentra vinculada a un proceso de asesoramiento empresarial por medio de la Fundación Carvajal y del que espera obtener herramientas para el mejoramiento de su microempresa.

• *Perfil del empresario:*

- o Características personales: La señora Bilma Viafara es una mujer afro descendiente de 60 años de edad, madre de 3 hijos y abuela de 4 nietos, carece de escolaridad, es analfabeta y presenta condición de desplazada; vela por la total manutención de su nieto de 13 años. Convive en casa propia con su hijo, nuera, nietos (por parte de su hijo – de 12 y 2 años respectivamente-, el hijo de su hijo fallecido de 13 años) y hermana. Goza de una buena relación familiar, es la encargada junto a la hermana de los quehaceres del hogar y del cuidado de los nietos mientras su hijo y nuera trabajan.
- o Características particulares: es una mujer decidida, tranquila, amable, carismática, dinámica, honesta, responsable, respetuosa, entretenida, aseada, preocupada por los intereses de su familia, ordenada y organizada. Como empresaria, es una mujer ahorradora, responsable con sus obligaciones, puntual en los horarios de apertura y cierre de su establecimiento, cálida en el trato, con una política dirigida a la satisfacción del cliente, ágil, despierta y entendida, con capacidad de liderazgo, cuenta con excelente memoria y gran espíritu emprendedor siempre busca alternativas de solución, esta constantemente pendiente de las ayudas que el gobierno pueda brindarle y sobre todo, sabe sobreponerse a las dificultades.

3.1.2 Área de costos

Cuadro N° 1. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Costos, Microempresa Tienda La Esperanza.

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Compra y vende de contado, salvo pequeñas cuenta a clientes habituales.	No lleva registro de ventas, compras, total gastos y ahorro de la jornada.
Sabe identificar los valores de cuota a capital y de interés, distingue alternativas de préstamos con otros bancos, determinado que no son viables por sus altas tasas de interés.	No identifica sus ventas, compras, costos y gastos fijos totales.
Ha guardado todas las facturas y remisiones desde el inicio del negocio	No tiene un registro de los costos unitarios y totales por producto.
Conoce perfectamente el costo y precio de venta de cada producto	No tiene identificado un punto de equilibrio, no tiene consciencia de la importancia de este indicador, piensa que cualquier venta es buena.
Cuenta con varios proveedores, buena memoria y agilidad para hacer las cuentas, puede cambiar algunos productos próximos de vencimiento vende a bajos precios estables a su mercado, no se endeuda con gota a gota, encuentra alternativas de solución, es diligente con las compras.	No es organizada con las facturas, no exige para todos los productos facturas, compra productos al diario, no hay registro de proveedores, las grandes cadenas no le venden, no depura correctamente los productos que se aproximan al vencimiento, no tiene identificado una rutina de compras.

Fuente: Arango, Leandra.

- **Ventas Mensuales:** No lleva registro de ventas sin embargo por su buena memoria se inicio un registro básico que realiza con ayuda de su nieto al terminar el día, correspondiente a datos totalizados de ventas, compras, gastos y ahorro de la jornada. Compra y vende de contado, salvo pequeñas cuentas a clientes fieles que saldan a los días o en fecha de quincena.



*Registro Fílmico. Cuaderno de registros, aplicación en proceso.
Fuente: Arango, Leandra*

Se establece un pronóstico de ventas semanales y diarias según el nivel de ventas bajo, medio y alto, al igual que el promedio de ventas mensual. Se determino que la empresa cuenta con un nivel de ventas estacionario en las temporadas altas, medias y bajas del año; las ventas han disminuido considerablemente desde la apertura de otra tienda que ofrece mayor gama de productos de la canasta familiar y cercanía de sus clientes que la microempresaria.

Tabla N° 4. Pronóstico de Ventas, Microempresa Tienda La Esperanza.

PRONOSTICO DE VENTAS							
	L	M	M	J	V	S	D
ALTO	0	0	0	0	1	1	0
MEDIO	0	0	0	1	0	0	1
BAJO	1	1	1	0	0	0	0
	2	x	\$ 50000		=	100000	
Número de días altos		Valor de ventas altas					
	2	x	\$ 20000		=	40000	
Número de días medios		Valor de ventas medias					
	3	x	\$ 10000		=	30000	
Número de días bajos		Valor de ventas bajas					
Total ventas semanales					→	170000	
Total ventas semanales ÷7 días						24286	
						(Promedio ventas por día)	
Promedio ventas diarias X 30 días						728571	
						(Venta del mes)	

Fuente: Arango, Leandra.

- *Gastos de Administración totales:* No tiene una política de identificación de sus gastos fijos totales; en particular los gastos de servicios domiciliarios es asumido por el hijo de la empresaria. La empresa posee un préstamo que realizó con la Fundación Carvajal por \$500.000, cancelando una cuota mensual de \$45.200, de la que provisiona en una alcancía \$3.000 diarios de las ventas del día. Sabe identificar los valores de cuota a capital y de interés, distingue alternativas de préstamos con otros bancos, determinado que no son viables por sus altas tasas de interés. Se realizó el inventario de activos fijos inicial, no hubo variación del mismo. Se determinó la depreciación de los activos por 10 años de vida útil para maquinaria y equipos; muebles y enseres, según los términos fiscales.

El sueldo del empresario corresponde a los aportes básicos del empresario en la manutención del hogar y el sustento del nieto. Se presupuesta un consumo familiar en productos de la tienda por un valor a precio de venta de \$30.000, que se dispone a finales de cada mes cuando los ingresos familiares van disminuyendo. El concepto de transporte en el sueldo del empresario corresponde a las visitas que debe hacer los días martes a la oficina de Acción Social; mientras que el concepto de transporte de los gastos fijos, corresponde a los viajes en jeep al realizar las compras de mercancías en la casona.

Tabla N° 5. Inventario de Activos Fijos y Depreciación. Microempresa Tienda La Esperanza.

INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS							
N°	NOMBRE DEL ACTIVO	CANT.	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL	AÑOS VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN AÑO	DEPRECIACIÓN MES
1	NEVERA	1	\$ 520.000	\$ 520.000	10	\$ 52.000	\$ 4.333
2	VITRINA 1	1	\$ 16.000	\$ 16.000	10	\$ 1.600	\$ 133
3	VITRINA 2	1	\$ 70.000	\$ 70.000	10	\$ 7.000	\$ 583
4	VITRINA 3	1	\$ 140.000	\$ 140.000	10	\$ 14.000	\$ 1.167
5	ESTANTE	1	\$ 40.000	\$ 40.000	10	\$ 4.000	\$ 333
6	ESTANTE	1	\$ 70.000	\$ 70.000	10	\$ 7.000	\$ 583
7	CANASTAS	5	\$ 8.000	\$ 40.000	10	\$ 4.000	\$ 333
8	PESA	1	\$ 50.000	\$ 50.000	10	\$ 5.000	\$ 417
9	CUCHARA PESA	1	\$ 10.000	\$ 10.000	10	\$ 1.000	\$ 83
10	MESA	1	\$ 30.000	\$ 30.000	10	\$ 3.000	\$ 250
TOTAL ACTIVOS FIJOS				\$ 991.000	TOTAL	\$ 98.600	\$ 8.217

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 6. Gastos Fijos y Sueldo del empresario. Microempresa Tienda La Esperanza

GASTOS FIJOS DEL MES DE LA TIENDA LA ESPERANZA			
<u>SUELDO DEL EMPRESARIO</u>		<u>GASTOS FIJOS</u>	
Sustento NIETO	\$ 80.000	Prestamo	\$ 45.200
Transporte	\$ 10.000	Transporte	\$ 10.000
Servicios domiciliarios	\$ 10.000	Depreciación	\$ 9.000
Consumo familiar	\$ 30.000	Empaques	\$ 2.000
Total sueldo empresario	\$ 130.000	Total Gastos Generales	\$ 66.200
TOTAL SUELDO DEL EMPRESARIO MAS GASTOS GENERALES DE LA TIENDA		\$ 196.200	

Fuente: Arango, Leandra.

- *Costos variables unitarios y totales:* No tiene un registro de los costos unitarios y totales por producto. Ha guardado todas las facturas y remisiones desde el inicio del negocio, se procedió a clasificar por año y a sacar un promedio de compras anuales y mensuales. Reconoce la importancia de solicitar las facturas para llevar un control sobre las compras y determinar alternativas de proveedores con precios favorables. Las facturas las tiene en un lugar específico, no en las mejores condiciones y organización, se separaron las facturas del año 2013 y se clasifico por mes. Gran parte de las remisiones no tienen fecha ni datos del proveedor. Los productos que compra en cantidades mínimas, no le expiden ni remisión ni factura. El empresario compromete a solicitar cumplidamente remisión de estos productos y guardarlos de manera ordenada. Conoce perfectamente el costo y precio de venta de cada producto, se elaboro listado de las compras realizadas durante el año que tienen comprobante para un total de compras facturadas de enero a abril de 2013 por \$511.355, y unas ventas facturadas durante el año 2012 por \$1'711.087 con un promedio de compras mensuales de \$142.000.



Registro Fílmico. Facturas ordenadas. Microempresa Tienda La Esperanza.

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 7. Compras Facturadas vigencia año 2012. Microempresa Tienda La Esperanza.

COMPRAS 2012 FACTURADAS	
MES	TOTAL VENTA
FACTURAS SIN FECHA	\$ 554.100
FC SIN FECHA NI PROVEEDOR	\$ 312.830
ENERO	\$ 58.580
FEBRERO	\$ 37.525
MARZO	\$ 9.000
ABRIL	\$ 42.062
MAYO	\$ 13.562
JUNIO	\$ 45.461
JULIO	\$ 93.500
AGOSTO	\$ 31.817
SEPTIEMBRE	\$ 64.264
OCTUBRE	\$ 86.901
NOVIEMBRE	\$ 22.765
DICIEMBRE	\$ 40.000
TOTAL COMPRAS FACTURADAS	\$ 1.711.087

Fuente: Arango, Leandra.

- *Margen de contribución:* Empresaria identifica sus 25 productos estrella, aquellos que posee mayor rotación, es ágil para hacer las cuentas mentales de ventas-costos=margen de contribución diferenciándolo parcialmente de la utilidad.

Tabla N° 8. Margen de Contribución. Microempresa Tienda La Esperanza.

Fuente: Arango, leandra.

La microempresa cuenta con un margen de contribución óptimo del 19,19%, sobrepasando el promedio para el sector de tiendas correspondiente a un promedio entre el 14% al 16%. Como productos estrella, los cigarrillos dejan un margen bastante alto siempre y cuando los venda al detal al igual que el azúcar de granel y las toallas higiénicas.

- *Punto de equilibrio:* Empresario no reconocía la importancia de este indicador, pensaba que cualquier venta era buena. El punto de equilibrio es alto para el promedio de ventas diarias, por tanto el estudio de costos arroja una pérdida del ejercicio, situación que se mantiene hasta el final de proceso. Como estrategia para disminuir la pérdida, se busca incrementar la rotación de inventario suspendiendo la compra de productos de baja rotación que cuentan con buen stock de inventarios, disminuyendo la compra de productos como el papel higiénico el rosal, que tiene buena rotación para incentivar la rotación de otra marca de papel higiénico elite con rotación media.

Tabla N° 9. Punto de Equilibrio y Estudio de Costos. Microempresa Tienda La Esperanza.

PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA TIENDA			
196.200	÷	19.9%	X 100 = 985.930
GASTOS FIJOS DEL MI MARGEN DE CONTRIBUCION PROME PUNTO DE EQUILIBRIO MES			
985.930	÷ 30 =	32.864	
PUNTO DE EQUILIBRIO M PROMEDIO VENTAS DIARIAS			

ESTUDIO DE COSTOS	
Ventas mensuales	728571
Margen contribución promedio de la tienda X	19,9%
Margen contribución = en pesos	144986
Gastos fijos del mes -	196200
Utilidad o pérdida del mes=	-51214

Fuente: Arango, Leandra.

3.1.3.Área contable y financiera

Cuadro N° 2. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Contable y Financiera, Microempresa Tienda La Esperanza.

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Identifica sus activos y pasivos con precisión	No posee ningún tipo de registros contables.
Tiene una buena relación con los proveedores, tiene crédito, es cliente fiel de varios establecimientos cercanos a la empresa.	No reconoce la impotancia de las depreciaciones ni provisiona para los demás gastos.
Registra las cuentas por cobrar	No hay un inventario actualizado
Guarda las facturas de compra	No distingue los concepto de las razones financieras, calculo ni registros

Fuente: Arango, Leandra.

- **Área contable:**
- **Registros contables:** No posee ningún tipo de registro contable. El empresario ya ha recibido anteriormente asesorías por parte de la Fundación Carvajal, los registros fueron realizados por el asesor en su respectivo momento, se hallaron registros muy someros sobre las asesorías pasadas, como inventarios y un balance de comprobación. Se presupone, que las asesorías son vistas por parte del empresario con una función asistencial más no que representen una verdadera ayuda para el mismo, de ahí que exista un manejo pobre de los registros contables por parte de la empresaria. Además, la condición de analfabetismo de la empresaria, le dificulta considerablemente llevar a cabo los registros por cuenta propia. Su edad avanzada, también representa un obstáculo, pues no lo considera una necesidad dado su experiencia. Se evidencia poco apoyo por parte de los familiares para realizar este proceso.
- Empresaria identifica sus activos y pasivos con precisión sin embargo no reconoce la importancia del cálculo de las depreciaciones de activos fijos ni provisiona para los demás gastos del negocio.
- La realización de los inventarios de mercancías inicial y final, se realizaron con el apoyo del empresario, sin embargo fue el asesor quien determino las cantidades. Durante este proceso, se realizo las explicaciones pertinentes sobre el control, exhibición y organización del mismo.

Tabla N° 10. Balance General- Variación. Microempresa Tienda La Esperanza.

TIENDA LA ESPERANZA			
BALANCE GENERAL COMPARATIVO			
CUENTA	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
	30/04/2013	30/05/2013	
ACTIVOS			
CAJA	\$ 10.000	\$ 48.000	380%
BANCOS	\$ 0	\$ 0	0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 30.900	\$ 11.700	-62%
INVENTARIOS	\$ 706.600	\$ 510.000	-28%
OTROS (cuentas por cobrar(	\$ 16.000	\$ 24.000	50%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 763.500	\$ 593.700	-22%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 520.000	\$ 520.000	0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 471.000	\$ 471.000	0%
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 9.000	0%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 991.000	\$ 982.000	-1%
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.754.500	\$ 1.575.700	-10%
PASIVOS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 236.000	\$ 142.500	-40%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	0%
TOTAL PASIVOS	\$ 236.000	\$ 142.500	-40%
PATRIMONIO			
CAPITAL	\$ 1.518.500	\$ 1.518.599	0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 0		0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	(\$ 85.399)	0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.518.500	\$ 1.433.200	-6%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONI	\$ 1.754.500	\$ 1.575.700	-10%

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 11. Estado de Resultados – Variación. Microempresa Tienda La Esperanza.

TIENDA LA ESPERANZA			
ESTADO DE RESULTADOS			
CUENTA	INICIAL	FINAL	CAMBIOS
	30/04/2013	30/05/2013	
Ventas del mes	\$ 728.571	\$ 333.000	-54%
Costos variables (-)	\$ 583.585	\$ 236.400	-59%
Margen de contribución (=)	\$ 144.986	\$ 96.600	-33%
Costos fijos y gastos (-)	\$ 195.200	\$ 135.200	-31%
Utilidad	(\$ 50.214)	(\$ 38.600)	-23%

Fuente: Arango, Leandra.

Análisis Estados Financieros Comparados Microempresa Tienda La Esperanza.

Balance General:

- Caja: Aumento, en el momento de la realización del balance no había realizado pagos ni compras de mercancías.
- Cuentas por cobrar clientes: Disminuyo, se dieron de baja cuentas de difícil cobro del mes de diciembre del año 2012, cliente se cambio de casa, no hay datos sobre su nuevo domicilio. Realiza un registro de sus cuentas por cobrar.
- Inventarios: Disminuyo, Se dio de baja productos vencidos como snacks de papitas, como estrategia se determino no comprar productos con baja rotación hasta no vender los existentes, no comprar productos sustitutos hasta no vender los existentes –papel higiénico, toallas higiénicas y detergentes de diferentes marcas- mejorar la visibilidad de productos para venderlos al igual que mejorar la planeación de las compras. Los niveles de inventarios también disminuyeron porque las ventas disminuyeron debido a que el empresario no logro abrir el establecimiento por solucionar problemas de salud de un familiar-sobrino hospitalizado.
- Cuentas por cobrar: Aumento, son cuentas por cobrar a familiares y vecinos en efectivo. Hay un buen control sobre las mismas; el aumento se debe a que los pagos son programados para las quincenas, lo cual presupone que el mismo se llevaría a cabo en la quincena del 31 de mayo. Se le recomienda al empresario no continuar con estos prestamos puesto que no es la finalidad de su empresa y representa una disminución considerable en su capital de trabajo.
- Activos fijos: Estable, no se realizaron compras ni mejoras a los activos fijos, se determina la depreciación de los mismos en un promedio mensual de \$9.000.
- Pasivos corrientes: Disminuyeron, empresario abono a su obligación del impuesto predial de la casa –el monto total del pago del impuesto lo cancela con el aporte de otros ingresos: ayudas del gobierno por su condición de desplazada y aportes del ex marido-.
- Pérdida: Aumento, al disminuir las ventas y conservar su gastos fijos mensuales.

Estado de Resultados:

- Ventas: Disminuyeron, empresario no abrió su establecimiento aproximadamente durante dos semanas de forma continua, sino por breves lapsos mientras se encontraba descansando, debido al cuidado del sobrino que se encontraba hospitalizado y el cual, fue intervenido quirúrgicamente en el hospital San de Dios. Se evidencia que el empresario es el único responsable del manejo del establecimiento sin ningún tipo de apoyo por parte de los familiares, las razones que argumenta, se debe a que no cuentan con la experiencia y conocimiento para la atención del mismo. Durante el día, la hermana de la empresaria trabaja por encargos en oficios varios, impidiendo una continuidad para la atención del negocio y los nietos mayores -13 años- dice, la

empresaria, que no cuentan con la disciplina y capacidad para la atención, los demás familiares trabajan durante el día.

- Costos variables y Margen de contribución: Disminuyo, al no haber atención en el establecimiento no se realizaron compra de mercancías.
- Gastos fijos: Disminuyo, en el momento de determinar el estado, empresario no había realizado pago de la cuota del préstamo por parte de la Fundación Carvajal y sólo había cubierto los gastos destinados a transporte y manutención de su nieto.
- Estado de ganancias y pérdidas: no hay una distinción clara entre margen de contribución y utilidad, al no conocer un promedio real de ventas, compras y gastos mensual, tampoco se establece las ganancias o pérdidas en que incurra el negocio, no considera relevante el concepto de punto de equilibrio.

- Área Financiera:

Tabla N° 12. Razones Financieras-Variación. Microempresa Tienda La Esperanza.

TIENDA LA ESPERANZA			
RAZONES FINANCIERAS			
RAZONES FINANCIERAS	INICIAL	FINAL	CAMBIOS
	30/04/2013	30/05/2013	
LIQUIDEZ CORRIENTE	3,24	4,17	29%
PRUEBA DE FUEGO	0,24	0,59	146%
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	13%	9%	-33%
RAZON DE AUTONOMIA	87%	91%	5%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-7%	-12%	71%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-3%	-2%	-33%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-3%	-3%	0%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	30	30	0%
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	-	-	0%
ROTACION DE MERCANCIAS	57	43	-25%

Fuente: Arango, Leandra.

- RAZONES DE ACTIVIDAD: no hay registros de la razón financiera.
- Rotación de cuentas por cobrar: la empresaria no fía como política de venta. Sin embargo se presentan casos excepcionales a clientes fieles, sobra en lasos inferiores a 30 días; lleva un registro detallado de las cuentas por cobrar que su nieto le registra. Conserva dos cuentas por cobrar superiores a 30 días, aún considera pertinente cobrarlas, no las toma como pérdidas.

- Rotación de cuentas por pagar: empresario realiza todas las compras de contado, tiene una buena política de pago, no se endeuda si en sus cálculos no puede responder. Tiene una buena relación con los proveedores, tiene crédito, es cliente fiel de varios establecimientos cercanos a la empresa.
- Rotación de mercancías: la rotación es parcializada, hay productos como el milo, algunas marcas de papel higiénico, condimentos y dulces que tienen una rotación muy baja, si analizamos los inventarios del año pasado con un muestreo de las existencias actuales. Por otra parte, la rotación de los productos de empaque de “mecato”, panes, cigarrillos tienen una rotación en su mayoría diaria.



Asesoría: Marzo 20 de 2013



Asesoría: abril 4 de 2013

15 días después de la asesoría, lo único que roto fue el azúcar y arroz, los demás productos se conservaron exactamente igual. Estando en la misma posición, no se limpiaron

Registro Fílmico. Cambios en rotación de mercancías. Microempresa Tienda La Esperanza

Fuente: Arango, Leandra.

- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO: no hay registro de las razones financieras.
- Razón de endeudamiento: Disminuyo, no posee pasivos relacionados con el negocio a excepción del excedente del préstamo, el cual tiene unas condiciones óptimas para cubrir con sus activos.
- Razón de autonomía: Aumento, su empresa esta financiada en un 91% con recursos propios.

- **RAZONES DE RENTABILIDAD:** no hay registro de las razones financieras.
- **Rentabilidad sobre ventas:** disminuyo, se mantiene un indicador negativo, las ventas diarias están por debajo del punto de equilibrio establecido.
- **Rentabilidad sobre activos;** aumento, se mantiene un indicador negativo, la rentabilidad no es suficiente para la adquisición de nuevos activos.
- **Rentabilidad sobre el patrimonio:** Estable, se mantiene un indicador negativo, al rentabilidad no es suficiente para incrementar el capital de la organización ni generar utilidades del ejercicio.
- **RAZONES DE LIQUIDEZ:** no hay registro de las razones financieras.
- **Prueba acida:** aumento, la empresa puede cubrir sus pasivos sin intervenir sus inventarios, disminuyeron sus pasivos con el aporte de otros ingresos.
- **Liquidez:** aumento, empresario disminuyo su pasivo con el aprovechamiento de otros ingresos.

3.1.4 Área de mercadeo

Cuadro N° 3. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Mercadeo, Microempresa Tienda La Esperanza.

FORTALEZAS:	ASPECTOS A MEJORAR
atención orientada satisfacción de cliente, orden en ubicación de estanterías, visibles y con buena iluminación, buena distribución del espacio, amplio el establecimiento, cuenta con servicios domiciliarios, precios y presentación competitivos, disponibilidad de atención mercado, identificación de rotación diaria de productos. Horario establecido para vender.	no hay estrategia de promoción ni publicidad, no hay letreros ni nombre establecimiento, competencia latente, estructura no beneficia observar la totalidad de productos como competencia, poca variedad y surtido de productos, poco diferenciados, los productos de baja rotación no se limpian, clientes deben esperar hasta que empresario se desplace hasta la tienda para ser atendidos, cuando empresario no está, el establecimiento cierra, desorden de productos en las estanterías, no visibles, ventas en periodos del día muertos. □

Fuente: Arango, Leandra.

El análisis de mercado de Tienda la Esperanza se determino por fuente de información primaria de observación directa en la relación tendero – cliente.

- **Segmentación y Participación del Mercado:** Bajo, los clientes de Tienda La Esperanza tienen un radio de 3 casas a la redonda, dado el nivel de competencia del establecimiento, son clientes fieles sin embargo no dejan de ser susceptibles a los precios, por sus condiciones socioeconómicas de bajos ingresos y familias numerosas, las cantidades y presentaciones de productos que demandan son las más reducidas, como los productos destinados para la lonchera de los hijos, paquetes de snacks de \$100 y \$200. Su prioridad no es la calidad, pero si demandan buen servicio al cliente, también prefieren variedad de presentación y marca. El segmento del mercado está dado por los horarios y días de la semana: para la semana ordinaria es un mercado compuesto por amas de casa/madres que compran productos de la canasta familiar para preparar el desayuno, almuerzo, y lonchera de los hijos; los fumadores habituales. Para el fin de semana: las ventas de cerveza y dulces aumenta considerablemente. El segmento infantil cumple un rol importante, en la mayoría de las ventas son los niños y adolescentes quienes realizan los “mandados”, por tanto sus gustos determinan la opción de compra en marcas y cantidades de los productos.
- **Proveedores:** Están ubicados en el perímetro del establecimiento y en la casona, tienen precios competitivos y asequibles para el empresario, ofrecen variedad y surtido de los productos en presentación, marcas y cantidades, ofrecen productos de calidad, reconocidos, garantizados a domicilio. Aconsejan a la empresaria sobre qué productos son los de mayor rotación en el mercado y con mejor margen de contribución.

Tabla N° 13. Proveedores Microempresa Tienda La Esperanza.

PROVEEDOR	OFRECE DOMICILIO	PROMOCIONES	DESCUENTOS
DISTRIJASS SA	SI	SI	SI
VARIEDADES LA ECONOMICA	SI	NO	NO
DISTRIGAL VALLE	SI	NO	NO
DULCERIA Y LICORES LA BERRAQUERA	NO	NO	NO
ESTANCO LA BERRAQUERA	NO	NO	NO
EL REGALON DE LA CASONA	NO	NO	SI
SUPERMERCADO CRISTIAN N° 3	SI	NO	SI
SUPERMERCADO Y DULCERIA CRISTIAN N° 2	SI	NO	SI

Fuente: Arango, Leandra.

- Tecnología usada: La empresaria no posee ni usa algún tipo de tecnología. Su competencia se encuentra en las mismas condiciones.
- Competencia: es directa y latente, existen cuatro establecimientos dedicados a la misma actividad económica en la misma cuadra y dos, dedicados a otras actividades – papelería-. Ninguno presenta avisos, nombre de la empresa, publicidad, promoción o tecnología usada. Se observa que tienen igual cantidad de empleados, que también han tenido un proceso de asesoramiento.

Tabla N° 14. Análisis Competencia. Microempresa Tienda La Esperanza.

DETALLE	TIENDA LA ESPERANZA	TIENDA PAPELERIA	TIENDA CARNES FRIAS	TIENDA VENTA DE CATALOGO
VARIEDAD PRODUCTOS	Menor	Igual	Mayor	Mayor
CALIDAD	Igual	Igual	Igual	Igual
PRECIO	Menor	Mayor	Menor	Igual
CANTIDAD	Igual	Igual	Igual	Igual
INNOVACION	Igual	Igual	Igual	Igual
DISTRIBUCION	Igual	Igual	Igual	Igual
EMPAQUE	Igual	Igual	Igual	Igual
TEXTURA	Igual	Igual	Igual	Igual
SABOR	Igual	Igual	Igual	Igual
SERVICIO AL CLIENTE	Menor	Menor	Mayor	Mayor
DOMICILIO	Igual	Igual	Igual	Igual
UBICACIÓN DEL LOCAL	Menor	Mayor	Mayor	Mayor
POSICIONAMIENTO	Menor	Menor	Mayor	Mayor
CUMPLIMIENTO	Igual	Igual	Igual	Igual
PUBLICIDAD	Igual	Igual	Igual	Mayor
PRECIOS AL POR MAYOR	Igual	Igual	Igual	Menor

Fuente: Arango, Leandra.



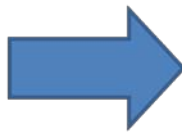
Registro fílmico Tienda La Esperanza, Tienda-papelería y Tienda-carnes frías.

Fuente: Arango, Leandra.

- **Estrategias de mercado:** La empresaria determina el precio de sus productos por el estudio de costos en el margen de contribución al igual que siguiendo las recomendaciones de sus proveedores, los precios asignados de la competencia directa. Al conocer la necesidad de sus clientes, gran parte de las compras está destinada a la venta de productos por unidades reducidas, procura mantener unas cantidades mínimas de inventario. Organiza el establecimiento por categoría de productos, - aseo, bebidas, dulces-, sin embargo algunos productos no eran visibles ni se encontraban ubicados en las estanterías de la categoría. Tiene un horario de funcionamiento del establecimiento que le permite cubrir la demanda de los clientes, la atención es cálida y amable, empresario genera un clima de confianza en la relación tendero-cliente, al igual que sostiene relaciones amenas con los proveedores, con los cuales tiene un proceso de fidelización y algunos funcionan a domicilio. No posee nombre el establecimiento, ni publicidad.
- **Características del producto:** Son productos pertenecientes a la canasta familiar de consumo directo, con un diseño estándar según las marcas que comercializa, en promedio son productos de buena calidad/precio, con un empaque y embalaje óptimos y en buenas condiciones de seguridad y conservación. La empresaria mantiene los productos bajo unas condiciones de limpieza y organización regulares, con ubicación, organización y visibilidad deficientes, haciendo que la rotación de los mismos sea baja. Los productos como bebidas y lácteos se conservan refrigerados. Para ello se maneja una estrategia de exhibición, organización y limpieza del establecimiento; se adecuaron espacios inutilizados y desorganizados, se organizaron los productos de acuerdo con la categoría de clasificación –aseo hogar, personal, mecato, bebidas, etc-, mejoro la presentación de los estantes logrando que los productos no se vean amontonados o la vitrina vacía o con poco surtido.
- **Diferenciación del producto:** no hay ninguna característica de diferenciación, la empresaria vende menos variedad que la competencia directa a los mismos precios.



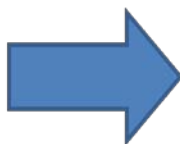
*Registro fílmico.
Organización según
categorías de
clasificación de los
productos.
Fuente: Arango,
Leandra.*



Registro fílmico. Organización y Exhibición productos.
 Fuente: Arango, Leandra.



Registro Fílmico. Aprovechamiento espacios inutilizados y desorganizados.
 Fuente: Arango, Leandra.



*Registro fílmico. Mejora en surtido, exhibición productos.
Fuente: Arango, Leandra.*



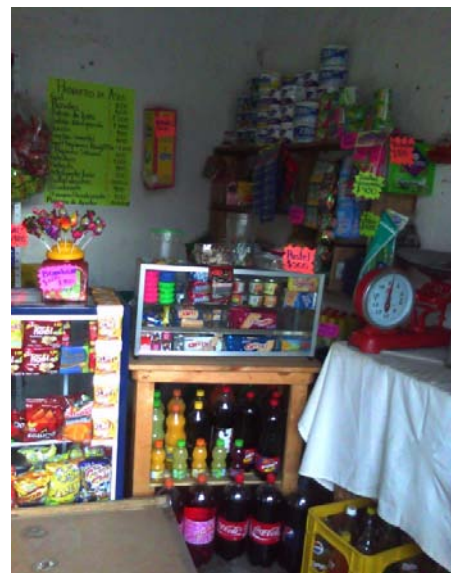
*Registro fílmico. Organización según categorías de clasificación de los productos.
Fuente: Arango, Leandra.*

- Estrategias de distribución: La empresaria maneja como estrategia el canal de distribución directa al cliente final, por medio de ventas al detal y utilizando punto de ventas propio. Para ello se cuenta con una distribución del establecimiento optimo, iluminado, amplio, estanterías y vitrinas en buenas condiciones.
- Políticas de precio: clientela muy elástica al precio, se determinan los precios teniendo en cuenta su margen de contribución al igual que analizando los precios que maneja la competencia y del mercado como lo recomiendan los proveedores.
- Promoción: no hay publicidad de ningún tipo, no hay ofertas, regular exhibición, promoción dirigida a clientes ofreciendo precios asequibles.
- Comunicación: se implemento una política de listado de precios, creación de logo símbolo basándose en la línea de productos que maneja la empresaria, se realizaron letreros con el nombre del establecimiento, creación del eslogan. Sin embargo, las presentaciones no duraron mucho, debido a que fueron desprendidos del establecimiento.



Gráfico N°9 Diseños de logo tipos Tienda La Esperanza.

Fuente: Salcedo, Andrés. Diseñador Gráfico, Academia de Dibujo Profesional



*Registro Fílmico. Listado de precios Tienda La Esperanza
Fuente: Arango, Leandra.*

- Servicio al cliente: la empresaria realizó un curso de servicio al cliente con el SENA, reconoce lo importante de manejar una política de mercadeo dirigida a la satisfacción del cliente, sin embargo vale la pena mejorar la atención en lo oportuno de prestar el servicio, para que los clientes no tengan que subir el tono de la voz, tiene buena presentación personal.
- Eslogan: Tienda La Esperanza... Al alcance de su bolsillo.

3.1.5 Área legal, laboral y tributaria

Cuadro N° 4. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Legal, Laboral y tributaria., Microempresa Tienda La Esperanza.

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Cuenta con seguridad social en salud cobertura completa subsidiada.	No posee matricula mercantil, matricula de industria y comercio, Certificado de seguridad de bomberos ni patente de sanidad.
Beneficios en programas de Acción social.	No cuenta con Seguridad social, Prestaciones sociales.
Se capacita constantemente.	No liquida ni paga Impuesto de renta y patrimonio, Impuesto al valor agregado ni Retención en la fuente
Es régimen simplificado, persona natural.	No posee condiciones laborales óptimas.

Fuente: Arango, Leandra.

- AREA LEGAL
- Matricula mercantil: el establecimiento no posee matricula mercantil.
- Matricula de industria y comercio: la empresa no posee matricula de industria y comercio, además al no exponer avisos no aplica.
- Certificado de seguridad de bomberos: no posee el certificado ni tiene medidas de prevención contra incendios, sismos, otros.
- Paz y salvo de SAYCO Y ACIMPRO: no aplica. No posee.
- Patente de sanidad: no posee.
- El empresario es considerado un comerciante, dado que desarrolla una actividad de comercio, como lo es la compra de bienes con destino a su venta, por tanto según el Código de Comercio colombiano, debe cumplir con los siguientes deberes. –artículo N° 23.
 - Matricularse en el registro mercantil.
 - Inscribir en el registro mercantil, todas las actas, libros y documentos, que la ley exija.
 - Llevar la contabilidad.

- Conservar la correspondencia.
- Abstenerse de cometer actos de competencia desleal.

Ventajas de estar formalizado:

- Facilita la realización de reclamos, en caso que el negocio se vea afectado por situaciones inesperadas como: el conflicto armado, incendios, inundaciones, entre otros.
- Permite acreditarse como empresario cumplidor de sus deberes legales, da publicidad a sus actos.
- Facilita el acceso al crédito con entidades financieras, presentando el certificado de existencia.
- Permite participar en convocatorias para el fortalecimiento del negocio.
- Buena imagen comercial.
- Confiabilidad en los productos y servicios.
- Acceso a nuevos mercados.

Desventaja de estar formalizado:

- Legalizarse implica pagar impuestos y renovar anualmente la matrícula mercantil dentro de los meses de enero, febrero y marzo de cada año.
- AREA LABORAL
- Seguridad social: empresario cuenta con subsidio total de la EPS CAPRECOM por parte del gobierno por su condición de desplazada por la violencia. No posee AFP ni ARP.
- Prestaciones sociales: no liquida ni goza de cesantía, intereses de cesantías, vacaciones o primas.
- Aportes parafiscales: no liquida aportes parafiscales.
- AREA TRIBUTARIA
- Impuesto de renta y patrimonio: no liquida no paga.
- Impuesto al valor agregado: no cancela ni se descuenta IVA, pertenece a régimen simplificado, asume el IVA como mayor valor al producto.
- Retención en la fuente: no retiene, no le retienen.

3.1.6 Área administrativa

Cuadro N° 5. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Administrativa Microempresa Tienda La Esperanza.

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Es líder en su núcleo familiar y entre los que se desenvuelve	No posee visión, misión y objetivos organizacionales.
Tiene horarios amplios de atención al establecimiento variándolo con sus actividades del hogar	No distingue los procesos administrativos.
Sólo ella maneja el dinero del establecimiento	No posee organigrama, manual de funciones y responsabilidades.
Tiene una organización y planeación básicas.	Todas las funciones recaen sobre ella por ser la única integrante de la empresa

Fuente: Arango, Leandra.

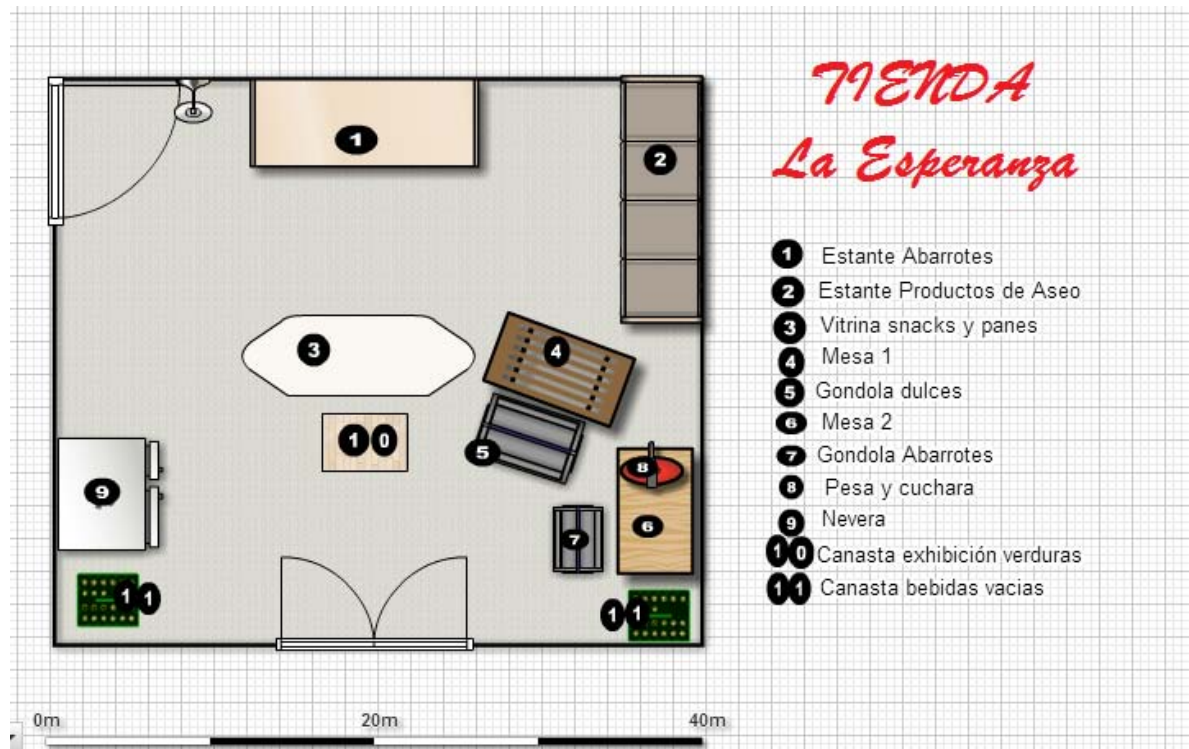
PROCESO ADMINISTRATIVO

A través del proceso de asesoría empresarial se conceptualizaron las dinámicas y razón de ser del proceso administrativo, al igual demostrarle al empresario la importancia del mismo sobre la toma de decisiones de la organización, su desarrollo y relevancia frente a su papel como gerente y propietario de la empresa.

- **PLANEACION:** Se determina junto con la empresaria el proceso de planeación organizacional, estructurando las directrices por medio de la creación de su misión, visión y objetivos organizacionales.
- **Misión:** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos de la canasta familiar a precios bajos y con excelente calidad.
- **Visión:** En el año 2014, Tienda La Esperanza desea Ser una tienda líder, fortalecida económicamente y reconocida en el sector I, del barrio Manuela Beltrán -Calí, por la calidad de sus productos y su excelente servicio.

- Objetivos:
- Objetivos a corto plazo:
 - o Aumentar las ventas en un 100%.
 - o Mejorar la distribución de sus estanterías.
 - o Mantener una organización y limpieza del establecimiento.
- Objetivos a largo plazo:
 - o Aumentar su inventario neto en un 200%.
 - o Aumentar su rotación de inventarios en un 100%.
 - o Mejorar la exhibición de sus vitrinas y productos.
 - o Ofrecer una gran variedad de productos a bajo costos.
 - o Ofrecer un estante para frutas y verduras separado de los abarrotes.
- Estrategias: su principal estrategia es aprehender sobre el manejo de su negocio en la asesoría empresarial y ponerlo en práctica.
- ORGANIZACIÓN
- Distribución espacio empresa: la distribución es óptima, los productos son visibles, no están al alcance de los clientes.

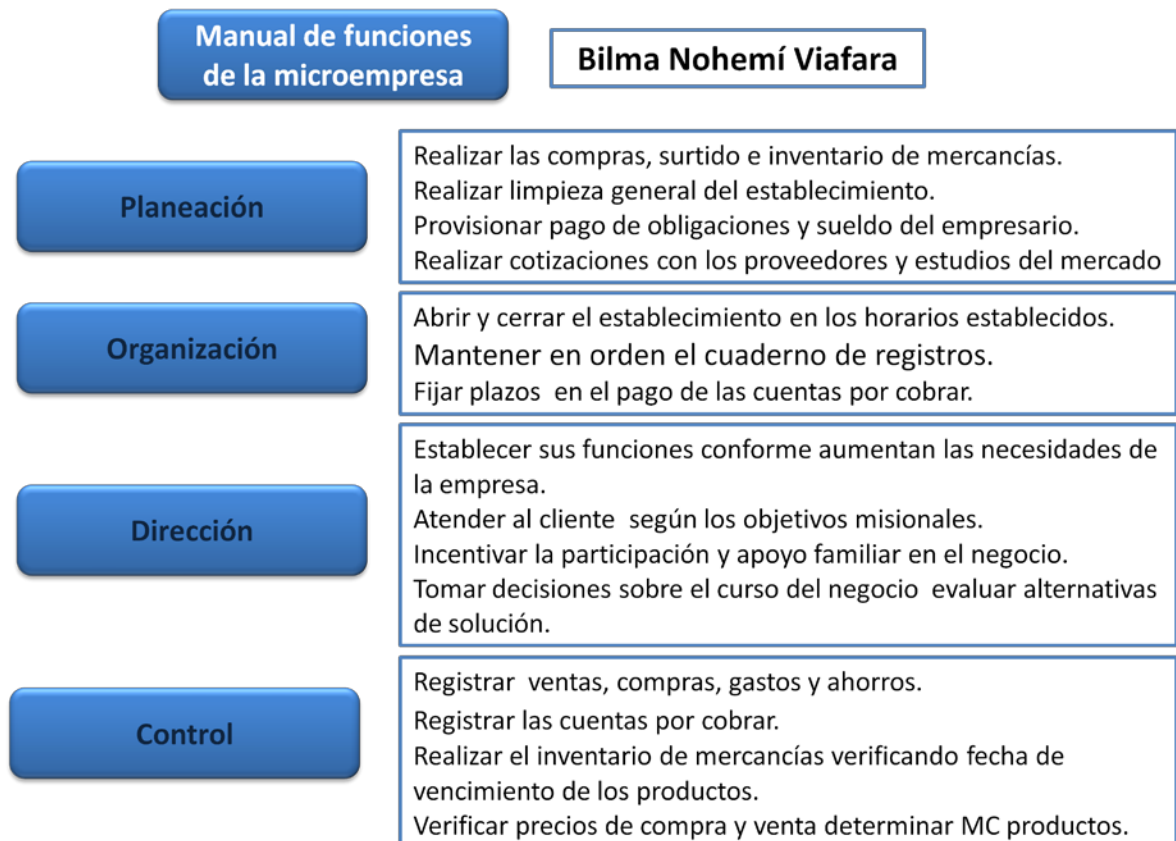
Gráfico N° 10. Plano distribución establecimiento. Microempresa Tienda La Esperanza.



Fuente: Arango, Leandra.

- **Tiempo:** la empresaria dispone de una rutina rigurosa que se ve flexibilizada por las aseorias y procesos que lleva con Accion social, inicia su día a las 5:30 am, se asea y abre la tienda a las 6:00 am despacha a sus nietos –hasta 6:40 am-, le realiza el aseo al hogar –hasta 8:00 am-, despacha a su otro nieto, menor de 2 años, a las 10:00 am prepara el almuerzo, en la tarde ve novelas y en la noche habla en familia hasta las 10:00 pm horario en que descansa y cierra la tienda, durante todo el transcurso del día, alterna sus actividades con las propias del negocio, como atender e ir a surtir.
- **Organigrama:** es la unica integrante de la empresa, por tanto todas las funciones de la organización recaen sobre ella.
- **Funciones:** se establecieron las funciiones del empresario por cada área del proceso adminsitrativo teniendo en cuenta las áreas funcinoales de la empresa.

Gráfico N° 11. Manual de Funciones de la Microempresaria. Tienda la Esperanza



Fuente: Arango, Leandra.

- **Dinero:** Empresaria es la encargada del manejo exclusivo del dinero. El dinero no esta seguro, dispone de una alcancia para dejar el dinero y las provisiones.

- **DIRECCIÓN**

- **Liderazgo:** la empresaria se caracteriza por ser proactiva, responsable, puntual, reconoce las oportunidades y se presta a mejoras, con buena relación con vecinos-competencia, proveedores y clientes, ganando la confianza de los grupos de interés.
- **Motivación:** Desde la segunda asesoría se le aclaro a la empresaria que la Fundación no le prestará un apoyo económico al finalizar el acompañamiento, sin embargo que el respaldo, experiencia y demás privilegios que le brinda, son relevantes. El posible préstamo depende del proceso y de los resultados de la asesoría, a lo cual, la empresaria se muestra motivada con aprovechar al máximo la oportunidad.
- **Comunicación:** la empresaria no sabe leer ni escribir, es muy ágil haciendo cuentas en su mente, pero no distingue fácilmente los números. Logra entablar una comunicación estrecha con sus clientes y proveedores.

- **CONTROL**

- **Seguridad industrial:** no hay estrategias ni indicadores ni reconoce la necesidad de la seguridad industrial, como un botiquin, un extintor, la ubicación de los envases para evitar secuelas de vidrios. Se trabajo en la organización de los envases, mejorando la organización del establecimiento y disminuyendo el riesgo de que puedan romperse por estar sobrepuesto.
- **Compras de mercancías:** la empresaria guarda todas las facturas de compra, sin embargo, estas no cumplen con los requisitos de ley, no se determinan periodos de compra dado que la empresaria compra al diario, o cuando se han terminado los bloques de productos. provisiona para realizar las compras,
- **Manejo de inventarios:** tiene una politica pobre en manejo y control de inventarios, se realizaron inventarios iniciales y finales.
- **Calidad del producto:** los productos en su mayoría son de buena calidad, con buenos empaques y productos de empresas reconocidas en el mercado, no se venden productos vencidos ni en malas condiciones. Se propone hacer una limpieza de los productos para mejorar su aspecto y no estropear la calidad del producto, se recomienda organizar los embases vacios para prevenir propagacion de plagas que puedan afectar a la empresa.
- **Condiciones ambientales:** el establecimiento esta ubicado en la residencia de la empresaria, tiene servicios domiciliarios basicos, cuenta con unas condiciones

basicas de aseo y limpieza, los productos se mantienen frescos, la casa es humilde, no con la mejor estructura, pero es habitable.

3.1.7 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		FORTALEZAS-F		DEBILIDADES-D	
	EMPRESARIO VILMA NOHEMI VIAFARA	F1	Compra y vende de contado.	D1	No lleva registro de contabilidad, inventarios, compras, ventas, provisiones, gastos, razones financieras.
		F2	Excelente memoria y agilidad para realizar operaciones mentales.	D2	No solicita todas sus facturas de compra ni las planea.
		F3	No tiene mayores pasivos, no fia, no gota a gota.	D3	No tiene control sobre el inventario, no identifica punto de equilibrio, costos fijos y variables.
		F4	Provisiona sus obligaciones y es diligente con las compras.	D4	No posee publicidad, nombre, promoción.
	TIENDA LA ESPERANZA	F5	Horarios de atención extensos, politica de servicio orientada al cliente.	D5	Area del establecimiento poco visible, regular distribución de productos e inventarios. Rotacion de inventario lenta.
		F6	Cuenta con servicios domiciliarios y prestación social en salud.	D6	No hay valor agregado en sus productos.
				D7	No esta formalizada.
				D8	Bajo surtido de productos.
				D9	No posee condiciones laborales optimas.
				D10	La empresa no posee visión, misión ni funciones definida
OPORTUNIDADES-O		ESTRATEGIAS-FO		ESTRATEGIAS-DO	
O1	Proveedores cercanos con buenos precios, presentaciones y fidelizacion con el empresario.	F1, F2, F3, F4, O1. Mejorar el surtido de la tienda con productos de rápida rotación, precios accesibles, mejor organización y presentación de los mismos.		D1 - D10, O3, O2. Mejorar los procesos en las areas funcionales de la empresa.	
O2	Capacitaciones, ayudas y prestamos por parte de entidades gubernamentales.	F2, F5, O2, O3. Brindar al empresario las herramientas y conceptos para la administración y empoderamiento de su negocio, bajo las asesorias en mercadeo, costos, contable, entre otras.		D1, D2, D3, O1. Solicitar las facturas de compra, iniciar un registro basico de las transacciones diarias del negocio e inventario.	
O3	Proceso de asesoria con la fundacion Carvajal.	F3, F4, O4. Fortalecer la planeación en las compras, ahorro, gastos, para garantizar el pago de sus obligaciones, sueldo del empresario y buen stock de inventario.			
O4	Acceder a un ahorro programado con el programa de mujeres ahorradoras de comfandi.				
AMENAZAS-A		ESTRATEGIAS-FA		ESTRETEGIAS-DA	
A1	Competencia directa con mejor variedad y presentacion de productos. Mayor infraestructura de la empresa.	F1-F5, A1-A3. planear las compras, inventarios y bsuqueda denuevos proveedores para ofrecer mayor surtido y variedad en los productos.		D6, A1 enfatizar una politica de mercadeo que nos brinde valor agregado en la atencion al cliente diferencial, fortalecer las relaciones con lso proveedores y lograr promociones, publicidad y buenos precios.	
A2	Proveedores institucionales no le remiten pedidos.				
A3	Cientes elasticos al precio.				

Fuente: Arango, Leandra.

TORTAS Y POSTRES MOPIS

MARÍA DEL PILAR COLORADO ROJAS

EMPRESARIA



1.2. Diagnóstico Microempresa “Tortas y Postres MOPIS”

1.2.1. Datos Generales

- *Nombre de la empresa:* Tortas y Postres MOPIS.
- *Nombre del empresario:* María del Pilar Colorado Rojas.
- *Actividad económica principal:* Producción, comercialización y distribución de Tortas y postres.
- *Actividad económica secundaria:* comercialización de arepas con queso.
- *Sector económico al que pertenece:* Mixto: Industrial y Comercial.
- *Antigüedad del negocio:* ocho años, 2005 hasta la fecha.
- *Ubicación de la empresa:* Carrera 41 E3 # 52 -64 barrio Ciudad Córdoba, estrato N° 3, comuna N° 15, sector vulnerable, con altos índices de violencia urbana.
- *Empleos:* Tortas y Postres MOPIS genera tres empleos informales, de la empresaria, ayudante en ventas –padre/hijo- y ayudante en producción –hermana-, consolidándose como una empresa familiar. Tipo de contrato verbal, no cuenta con prestaciones sociales, cubre parte de su seguridad social en salud como beneficiaria de su esposo en la EPS de Comfandi. Los ayudantes cuentan con seguridad social en salud en la EPS de Comfandi.
- *Breve historia de la empresa:* En el año 2005, nace la inquietud de formar empresa gracias a un favor casual: la empresaria le presta el horno de su estufa a una vecina para elaborar una torta. Interesándose en la elaboración casera de tortas, decide capacitarse, tiempo después en repostería y así, ofrecer sus productos a vecinos, familiares y amigos.
Con la ayuda y apoyo de una amiga, se presentan a una feria empresarial en el Orquideograma, ella con sus tortas y su amiga con postres, dando origen a Tortas y Postres MOPIS. El éxito fue rotundo, promoviendo el interés de seguir capacitándose y emprender su negocio.
En la actualidad, goza del beneficio que le ofrece la Fundación Carvajal con el préstamo de un horno industrial y de asesorías que contribuyan a hacer realidad su sueño
- *Perfil del empresario:*
 - o Características personales: La señora María del Pilar es una mujer de 34 años de edad, madre de 5 hijos, con un nivel de escolaridad técnico, vela por la total manutención alimentaria del hogar. Convive en casa propia con su esposo e hijos en el segundo piso, mientras que en el primer piso viven sus padres y hermana. Goza de una buena relación familiar.

- o Características particulares: es una mujer tímida, amable, dinámica, honesta, responsable, respetuosa, entretenida, con buena presentación personal, preocupada por los intereses de su familia, ordenada y organizada. Como empresaria, es una mujer ahorradora, responsable con sus obligaciones, se propone a cumplir los horarios de apertura y cierre de su establecimiento, cálida en el trato, con una política dirigida a la satisfacción del cliente, ágil, con capacidad de liderazgo en el medio que se desenvuelve, gran espíritu emprendedor siempre busca alternativas de solución, desea capacitarse constantemente y sobre todo, sabe sobreponerse a las dificultades.

1.2.2 Área de costos

Cuadro N° 6. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Costos, Microempresa Tortas y Postres MOPIS.

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Compra y vende de contado, salvo pequeñas cuenta a clientes habituales.	Lleva de forma parcial y discontinua registro de ventas, compras, total gastos y ahorro de la jornada.
Tiene definida una rutina de compra.	No identifica sus costos fijos totales. No tiene un registro de los costos unitarios y totales por producto.
Sabe sacar el costo de un producto por pesos y unidades de medida	Requiere fortalecimiento en conceptos del área de costos.
Participo en el curso de pastelería dictado por la fundación Carvajal.	Compra al destajo para el día a día. No se tiene identificado un punto de equilibrio. Posee sobrecostos en insumos, producción y compras de cantidades pequeñas.
Proveedores cercanos a bajos precios, ventas al detal y de calidad. Posee crédito y fidelización con el proveedor. encuentra alternativas de solución, es diligente con las compras-	No es organizada con las facturas, no exige para todos los productos facturas, compra algunos productos al diario, no hay registro de proveedores.

Fuente: Arango, Leandra.

- *Ventas Mensuales:* maneja de forma parcial y discontinua un registro de ventas en una agenda, se estableció un método sencillo y práctico donde la

empresaria pueda registrar datos totalizados de ventas, compras, gastos, ahorro de la jornada y cantidades producidas - vendidas de arepas y tortas. Se estima que la empresaria tiene los conceptos claros sobre los registros sin embargo es negligente en su manejo, manifiesta llegar cansada y contar con poco tiempo para su realización. No obstante, al finalizar la asesoría se evidencia una mejora en el proceso, reconociendo la importancia de los mismos y comprometiéndose a llevarlos con más orden y puntualidad.

Se establece un pronóstico de ventas de arepas semanales y diarias según el nivel de ventas bajo, medio y alto, al igual que el promedio de ventas mensual. Se determinó que la empresa cuenta con un nivel de ventas estacionario en las temporadas altas, medias y bajas del año; las ventas han aumentado considerablemente desde el inicio de la asesoría con una cantidad de 40 unidades vendidas se pasó a una cantidad de 136 unidades vendidas.

Tabla N° 15. Pronóstico de Ventas Arepas, Microempresa Tortas y Postres MOPIS

PRONOSTICO DE VENTAS AREPAS							
	L	M	M	J	V	S	D
ALTO	1	0	0	1	1	0	0
MEDIO	0	0	1	0	0	1	0
BAJO	0	1	0	0	0	0	0
3 X \$ 87500 = 262500							
Número de días altos Valor de ventas altas							
2 X \$ 63000 = 126000							
Número de días medios Valor de ventas medias							
1 X \$ 49000 = 49000							
Número de días bajos Valor de ventas bajas							
Total ventas semanales → 437500							
Total ventas semanales ÷ 7 días 62500 (Promedio ventas por día)							
Promedio ventas diarias X 30 días 1875000 (Venta del mes)							

Fuente: Arango, Leandra.

Al inicio de la asesoría, la empresaria manejaba otra actividad económica, producción y comercialización de buñuelos, pandebonos y comercialización de hojaldras, empanadas, dedos de queso y hawaiano, en asocio con otra microempresaria. El establecimiento

estaba ubicado en el barrio El Vallado y no contaba con local y servicios domiciliarios, operaba en una esquina del sector, contando con una clientela que gustaba de sus productos y tendiente a crecer. Los costos de transporte para la compra de los productos y materias primas, el desplazamiento de la empresaria hasta el punto de venta, los altos costos en producción, la desmotivación por parte de la socia, los problemas de salud de sus hijos, familiares y económicos de momento, no permitieron sacar a flote este plan de negocio. La Fundación Carvajal por medio del proyecto Industrias del Maíz, le facilitó un freidor y un horno en el que la empresaria desarrollaría esta actividad y la producción de tortas, además de participar de un proceso de capacitación técnico en panadería donde aprendió a elaborar y costear estos productos. Se recomienda a la empresaria, a un mediano plazo retomar este negocio de forma independiente o familiar, en un local o punto de venta cercano a su domicilio y mejorando la planeación en la producción.

Durante el mes de mayo se inició la producción de tortas, determinando un plan de acción para la puesta en marcha de esta actividad económica, con un éxito total se vendieron todos los productos con un nivel de satisfacción alto por parte de los clientes.

- *Costos y Gastos de Fijos totales:* No tiene una política de identificación de sus costos y gastos fijos totales; Se realizó el inventario de activos fijos inicial, se presentó una variación –aumento- del inventario final, dado que la empresaria no recordaba la existencia de un kit de bases y fuentes de tortas por un costo de \$177.000 en el momento de elaboración del mismo, por tanto se ingresa en el conteo final. Se compra activo fijo –Freidor- por un costo de \$225.000 gracias al préstamo familiar por parte del padre, quien al ver la motivación y avance de la empresaria decidió colaborarle, para el pago de esta obligación se realiza una planeación destinados a cancelar \$30.000 semanal, finalizando su pago en dos meses y medio. Se determinó la depreciación de los activos por 10 años de vida útil para maquinaria y equipos; muebles y enseres, según los términos fiscales.

El sueldo del empresario corresponde a los aportes básicos del empresario en la manutención alimentaria del hogar presupuestado en \$350.000 mensual. Durante el mes de mayo los gastos cargados al empresario aumentaron considerablemente debido a la compra de medicamentos, citas médicas y transporte en los que incurrió para sobreponerse a una calamidad de salud de sus hijos y padre, no obstante, estos rubros permanecen constantes, porque la madre del empresario asumió parte de la alimentación del hogar. Se expresa, que tanto las ventas como, los costos y gastos fijos han aumentado, siendo estos últimos ajenos a las dinámicas propias del negocio.

Se estipula un rubro para gastos fijos de propaganda y papelería con el fin que el empresario, inicie con una política de mercadeo efectiva para el empoderamiento de su empresa.

Tabla N° 16. Inventario de Activos Fijos y Depreciación. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS						
INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO						
NOMBRE DEL ACTIVO	CANT.	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL	AÑOS VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN AÑO	DEPRECIACIÓN MES
BATIDORA 6 LT	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	10	\$ 100.000	\$ 8.333
FREIDOR	1	\$ 225.000	\$ 225.000	10	\$ 22.500	\$ 1.875
ESTUFA CON HORNO	1	\$ 300.000	\$ 300.000	10	\$ 30.000	\$ 2.500
		TOTAL	\$ 1.300.000		\$ 152.500	\$ 12.708
INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES						
MOLDES CUADRADO	1	\$ 13.000	\$ 13.000	10	\$ 1.300	\$ 108
MOLDES CUADRADO	1	\$ 11.000	\$ 11.000	10	\$ 1.100	\$ 92
MOLDES CUADRADO	1	\$ 10.000	\$ 10.000	10	\$ 1.000	\$ 83
MOLDES CUADRADO	1	\$ 9.000	\$ 9.000	10	\$ 900	\$ 75
MOLDES CUADRADO	1	\$ 9.000	\$ 9.000	10	\$ 900	\$ 75
MOLDES RECTANGULAR	1	\$ 12.000	\$ 12.000	10	\$ 1.200	\$ 100
MOLDES REDONDOS	1	\$ 11.000	\$ 11.000	10	\$ 1.100	\$ 92
MOLDES REDONDOS	1	\$ 10.000	\$ 10.000	10	\$ 1.000	\$ 83
MOLDES REDONDOS	3	\$ 9.000	\$ 27.000	10	\$ 2.700	\$ 225
MOLDES REDONDOS	2	\$ 9.000	\$ 18.000	10	\$ 1.800	\$ 150
MOLDES REDONDOS	1	\$ 7.000	\$ 7.000	10	\$ 700	\$ 58
MOLDES PERSONALES	3	\$ 2.000	\$ 6.000	10	\$ 600	\$ 50
BASES Y FUENTE	1	\$ 177.000	\$ 177.000	10	\$ 17.700	\$ 1.475
MOLDES PERSONALES	3	\$ 2.000	\$ 6.000	10	\$ 600	\$ 50
DISPENSADOR DE GASEOSA	1	\$ 25.000	\$ 25.000	10	\$ 2.500	\$ 208
ASIENTOS	3	\$ 13.000	\$ 39.000	10	\$ 3.900	\$ 325
RECIPIENTES	2	\$ 5.000	\$ 10.000	10	\$ 1.000	\$ 83
COLADOR	1	\$ 3.000	\$ 3.000	10	\$ 300	\$ 25
BATIDOR DE MANO	1	\$ 7.000	\$ 7.000	10	\$ 700	\$ 58
		TOTAL	\$ 410.000		\$ 41.000	\$ 3.417
TOTAL DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS MENSUAL						\$ 16.125

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 17. Costos y Gastos Fijos. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

COSTOS FIJOS	
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 50.000
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 12.775
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 50.000
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 20.000
INSUMOS Y OTROS	\$ 20.000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 152.775

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
SUELDO EMPRESARIO	\$ 350.000
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 10.000
GASTOS DE PAPELERIA	\$ 5.000
GASTOS DE PROPAGANDA	\$ 25.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 390.000

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 542.775
--	-------------------

Fuente: Arango, Leandra.

- *Costos variables unitarios y totales:* Inicialmente se costean cinco productos: buñuelos, pandebonos, torta negra, torta de naranja y torta genovesa, sin embargo en el desarrollo de la asesoría el negocio de los buñuelos y pandebonos se cerro, fortaleciéndose en punto de venta de las arepas.

La empresaria no tiene un registro de los costos unitarios y totales por producto, aunque en la capacitación dictada por la Fundación Carvajal, en panadería aprendió a costear por pesos y porcentajes cada producto, entre ellos los buñuelos y pandebonos. No se conservan las facturas, se observa que los proveedores no la expiden si no son solicitadas, no se realizaban cotizaciones ni registro sobre las compras de materia prima e insumos. Empresario reconoce la importancia de solicitar las facturas para llevar un control sobre las compras y determinar alternativas de proveedores con precios favorables. Se procede a guardar las facturas en un lugar específico –agenda-, sin embargo, las remisiones no tienen fecha ni datos del proveedor. Los productos que compra en cantidades mínimas, no le expiden ni remisión ni factura –compras al diario-. El empresario compromete a solicitar cumplidamente remisión de estos productos y guardarlos de manera ordenada. Conoce perfectamente el costo y precio de venta de cada producto.

Se realizaron los inventarios correspondientes a materias primas e insumos, determinando el listado de todas las materias primas con las que se producen la variedad de tortas, con el fin que sirva de formato para la planeación de compras y el control de inventarios. Dentro de los hallazgos, se analiza que la empresaria mantiene unos niveles de inventarios bajos, la capacidad instalada es óptima para incrementar la producción; compra en cantidades mínimas por pedido lo que incrementa considerablemente los costos variables por producto. A través de las cotizaciones se le demuestra a la empresaria que podría disminuir hasta en un 25% los costos variables si incrementara su producción y por tanto, la compra en medianas cantidades de las materias primas e insumos.

Se procede a realizar el respectivo estudio de costos variables para cada producto, se explican los conceptos básicos y empresaria costea los productos, conociendo con detalle los precios de compra y porcentajes a utilizar para cada materia prima, sin embargo no se cuenta con un registro sobre los mismos. En el momento de la producción estos pesos se miden por proporciones, ya que no se cuenta con una bascula que permita determinar los pesos según el costeo, por

tanto, los costos variables también se ven incrementados por no cumplir con una formula estándar sobre la producción.

Tabla N° 18. Inventario de Materia Prima. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA				
Material	Unidad de costeo	Numero de Unidades	Precio de compra	Costo Total
QUESO COSTEÑO	GR	0	\$ 5.000	\$ -
HARINA COLMAIZ	GR	0	\$ 1.400	\$ -
ALMIDON DE YUCA	GR	0	\$ 1.400	\$ -
HUEVO	UNIDAD	0	\$ 250	\$ -
POLVO PARA HORNEAR	GR	0	\$ 700	\$ -
AZUCAR	GR	0	\$ 1.000	\$ -
MANTEQUILLA ALIPAN	GR		\$ 500	\$ -
LECHE ENTERA	ML		\$ 2.300	\$ -
AREPA HARINA	GR		\$ 1.300	\$ -
HARINA DE TRIGO	GR		\$ 900	\$ -
MANTEQUILLA NATURA	GR	0,5	\$ 2.300	\$ 1.150
CREMA DE LECHE	ML		\$ 1.200	\$ -
PARMALATH/ALQUERIA	CM3		\$ 1.500	\$ -
COLOR CARAMELO	GR	0,2	\$ 12.500	\$ 2.500
NUEZ	GR		\$ 200	\$ -
NUEZ MOSCADA	GR	0,1	\$ 3.000	\$ 300
FRUTA CRISTALIZADA	GR	0,25	\$ 4.000	\$ 1.000
PASAS	GR		\$ 800	\$ -
CLAVOS DE OLO	GR		\$ 200	\$ -
CANELA MOLIDA	GR		\$ 200	\$ -
NESCAFE	GR		\$ 600	\$ -
NARANJA	GR		\$ 6.500	\$ 1.300
VINO MOSCATEL / CHERRY NOL	GR		\$ 5.300	\$ -
AREQUIPE	GR		\$ 3.800	\$ -
DURAZNO	GR		\$ 1.700	\$ -
HARINA DE TRIGO CON P/HORNEAR HAZ DE ORO	GR		\$ 5.000	\$ -
LECHE CONDENSADA	GR		\$ 2.600	\$ -
CREMA CHANTILLY	GR		\$ 200	\$ -
CANELA EN ASTILLA	GR		\$ 600	\$ -
KIWI	UNIDAD		\$ 500	\$ -
PAPEL MANTEQUILLA	METRO		\$ 1.000	\$ -
MILO	GR		\$ 1.500	\$ 750
ESENCIA DE CARAMELO	GR	0,5	\$ 3.000	\$ 1.500
QUEMADO DE PANELA		Valor total del		\$ 8.500

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 19. Inventario de Otros Costos Variables. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

INVENTARIO INICIAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				
Material	Unidad de costeo	Numero de Unidades	Precio de compra	Costo Total
ACEITE VEGETAL	CM3	300	\$ 3	\$ 941
BOLSA MEDIA LIBRA PAPEL	UNIDAD	30	\$ 15	\$ 450
BOLSA DE LIBRA PAPEL	UNIDAD	0	\$ 20	\$ -
BOLOSA PLASTICA	UNIDAD	50	\$ 16	\$ 800
SERVILLETAS	UNIDAD	200	\$ 3	\$ 680
PAPEL PELICULA	METRO		\$ 100	\$ -
BLONDA MEDIA LIBRA	UNIDAD		\$ 150	\$ -
BLONDA LIBRA	UNIDAD		\$ 250	\$ -
BLONDA OOS LIBRAS	UNIDAD		\$ 350	\$ -
BLONDA TRES LIBRAS	UNIDAD		\$ 650	\$ -
DOMO TRIANGULAR PORCION	UNIDAD		\$ 270	\$ -
DOMO MEDIA LIBRA	UNIDAD		\$ 1.500	\$ -
DOMO LIBRA	UNIDAD		\$ 2.000	\$ -
DOMO DOS LIBRAS	UNIDAD		\$ 2.500	\$ -
GAS PROPANO	LIBRA	15	\$ 1.000	\$ 15.000
GAS NATURAL	M3		\$ 600	\$ -
LECHERA INDUSTRIAL	CM3	125	\$ 5	\$ 563
		Valor total del inventario		\$ 18.434

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 20. Costos Variables Torta Negra. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

NOMBRE DEL PRODUCTO	Torta negra	CANTIDAD COSTEADA 1 LB		
PRECIO DE VENTA	25000 UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES			
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)
Harina	Gr	900	500	900
Mantequilla	Gr	2000	375	1500
Azucar	Gr	1000	375	750
Huevos	Und	240	10	2400
Vino	Und	3500	1	3500
Esencia de caramelo	Und	1500	1/2	750
nuez	Gr	12000	63	1512
Pasas	Gr	4000	63	504
Fruta cristalizada	Gr	3000	63	378
Canela molida	Und	200	1	200
Nescafé	Und	200	1	200
crema de leche	Und	1000	1	1000
Naranja	Und	600	1	600
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				
MANO DE OBRA AL DESTAJO				
EMPAQUES	Und	3000	1	3000
COMISION POR VENTA				
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				14194
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				17194

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 21. Costos Variables Torta Naranja. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

NOMBRE DEL PRODUCTO	Torta naranja	CANTIDAD COSTEADA 1 LB		
PRECIO DE VENTA	25000 UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES			
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)
Harina	Gr	900	500	900
Mantequilla	Gr	2000	375	1500
Azucar	Gr	1000	375	750
Huevos	Und	240	10	2400
Naranja	Und	600	1	600
crema de leche	Und	1000	2	2000
Canela molida	Und	200	1	200
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				
MANO DE OBRA AL DESTAJO				
EMPAQUES	Und	3000	1	3000
COMISION POR VENTA				
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				8350
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				11350

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 22. Costos Variables Torta Genovessa. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

NOMBRE DEL PRODUCTO	Torta genovessa		CANTIDAD COSTEADA 1 LB	
PRECIO DE VENTA	45000 UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES			
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)
harina con p/hornear	Gr	1700	250	850
Azucar	Gr	1000	250	500
Huevos	Und	240	12	2880
Leche	Und	2000	1	2000
Lechera	Und	4800	1	4800
Crema de leche	Und	1700	1	1700
Esencia vainilla	Und	1500	1/2	750
Canela en astilla	Und	200	1	200
Chantilly	Und	1600	1	1600
Frutas	Und	3000	1	3000
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				
MANO DE OBRA AL DESTAJO				
EMPAQUES	Und	3000	1	3000
COMISION POR VENTA				
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				17430
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				20430

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 23. Costos Variables Arepas. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

NOMBRE DEL PRODUCTO	Arepas	CANTIDAD COSTEADA		80
PRECIO DE VENTA	600		UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	1800
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)
Arepa	Und	300	80	24000
Mantequilla	Und	1700	1,5	2550
Leche condensada	Und	4500	2	1500
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				
MANO DE OBRA AL DESTAJO				
Gas	Und	2833	1	2833
EMPAQUES servilleta	Und	17	160	2720
EMPAQUES bolsa	Und	40	20	800
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				28050
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				34403

Fuente: Arango, Leandra.

En relación, al costeo de las arepas, se analiza que el precio de compra por unidad de la arepa pre cocida es económico, siendo un producto de calidad con una textura, sabor, tamaño, color y olor atractivos. La mantequilla y leche condensada empleada, se consigue a precios bajos con un proveedor cercano, se determino un plan de acción que permitiera comprar en mayores cantidades estos productos y disminuir costos, como provisionar costos, distribuyendo las mismas cantidades del producto por cada arepa vendida y mejorar las condiciones técnicas del freidor –temperatura y tiempo de cocción- Con el freidor anterior, se presentaban problemas de ventilación, haciendo que el gas se escapara y se consumiera más rápido, incrementando los costos –apreciaciones resultantes del estudio técnico realizado por el ingeniero Mecánico, Jider Godoy y del cual se recomendó, el cambio de la válvula de gas natural por la válvula de gas propano- empero, no fue necesario, puesto que, el empresario compro de primera mano un freidor que se ajustara a las condiciones del punto de venta –articulación con gas propano- aumentando su capacidad instalada, disminuyendo tiempos y movimientos, facilitando el desplazamiento hasta el punto de venta, lo que se traduce a una disminución significativa de costos y mejora en atención al cliente.

- *Margen de contribución:* Empresaria diferencia el concepto de margen de contribución del concepto de utilidad. Partiendo de los productos costeados, se determina el margen de contribución esperado para un pronóstico de ventas mensuales próximas a las condiciones reales de la organización

Tabla N° 24. Margen de Contribución y Punto de Equilibrio. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

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 % D/BX100=E	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO A X B	MARGEN DE CONTRIBUCION MES X PRODUCTO A X D
Pandebono	360	\$ 250	\$ 245	\$ 5	2	\$ 90.000	\$ 1.710
Buñuelo	360	\$ 250	\$ 199	\$ 51	20	\$ 90.000	\$ 18.360
Torta negra	4	\$ 25.000	\$ 17.194	\$ 7.806	31	\$ 100.000	\$ 31.224
Torta naranja	4	\$ 25.000	\$ 11.350	\$ 13.650	55	\$ 100.000	\$ 54.600
Torta genovessa	4	\$ 45.000	\$ 20.430	\$ 24.570	55	\$ 180.000	\$ 98.280
Arepas	1800	\$ 600	\$ 430	\$ 170	28	\$ 1.080.000	\$ 305.925
TOTALES DEL MES						\$ 1.640.000	\$ 510.099

FORMULA
MARGEN DE CONTRIBUCION
EN PORCENTAJE PARA
LA EMPRESA

$$= \frac{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL MES}}{\text{VENTA TOTAL DEL MES}} \times 100$$

\$ 510.099 31%
\$ 1.640.000

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$= \frac{\text{COSTO FIJOS Y GASTOS ADMINISTRACION MES}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION EN \%}}$$

\$ 542.775 31%
\$ 1.745.055

Fuente: Arango, leandra.

La microempresa cuenta con un margen de contribución óptimo del 31%, teniendo en cuenta que hasta ahora está iniciando una constancia en las ventas y producción, al igual que un posicionamiento en el mercado. A mediano plazo se espera aumentar el margen de contribución superior a un 40%.

- **Punto de equilibrio:** Empresario no reconocía la importancia de este indicador, pensaba que cualquier venta representaba una ganancia. El punto de equilibrio es viable para el promedio de ventas diarias actuales siendo de \$58.200, por tanto el estudio de costos inicial arroja una pérdida del ejercicio, situación que se mejora al final del proceso. Como estrategia para disminuir la pérdida, se logro incrementar la producción, disminuir costos fijos y planear la compra de costos variables midiendo su cantidad sobre el producto final.

Tabla N° 25. Estudio de Costos. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

	% PARTICIPACION	ESTADO DE GAN. O PERDIDAS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 1.640.000
COSTOS VARIABLES (-)	69%	\$ 1.129.901
MARGEN CONTRIBUCION (=)	31%	\$ 510.099
COSTOS FIJOS Y GASTOS(-)	33%	\$ 542.775
UTILIDAD	-2%	-\$ 32.676

Fuente: Arango, Leandra.

1.2.3.Área contable y financiera

Cuadro N° 7. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Contable y Financiera, Microempresa Tortas y Postres MOPIS.

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Identifica sus activos y pasivos con precisión	No posee ningún tipo de registros contables. Se convierte en plata de bolsillo.
Tiene una buena relación con los proveedores, tiene crédito, es cliente fiel de varios establecimientos cercanos a la empresa.	no es consciente de las depreciaciones ni provisiona para los demás gastos. No cuenta con maquinaria propia.
Registra las cuentas por cobrar	no hay un inventario actualizado. No registra sus cuentas por pagar.
Reconoce la importancia y necesidad de llevar registros contables.	no distingue los concepto de las razones financieras, calculo ni registros

Fuente: Arango, Leandra.

- **Área contable:**
- **Registros contables:** No posee ningún tipo de registro contable. Empresaria identifica sus activos y pasivos con precisión sin embargo no reconoce la importancia del cálculo de las depreciaciones de activos fijos. Provisiona para la compra de materia prima e insumos, pago de obligaciones y algunos gastos del negocio –sueldo del empresario: almuerzo.
- La realización de los inventarios de materias primas e insumos, activos fijos inicial y final, se cometieron con el apoyo del empresario. Durante este proceso, se dieron las explicaciones pertinentes sobre el control y organización del mismo.

Tabla N° 26. Balance General- Variación. Microempresa Tortas y Postres MOPIS.

TORTAS Y POSTRES MOPIS			
BALANCE GENERAL COMPARATIVO			
CUENTA	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
	30/04/2013	30/05/2013	
ACTIVOS			
CAJA	\$ 45.000	\$ 35.200	-22%
BANCOS	\$ 0	\$ 0	0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 0	\$ 6.000	0%
INVENTARIOS	\$ 26.933	\$ 19.448	-28%
OTROS (cuentas por cobrar(	\$ 0	\$ 0	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 71.933	\$ 60.648	-16%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.300.000	\$ 1.525.000	17%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 233.000	\$ 410.000	76%
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 16.125	0%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 1.533.000	\$ 1.918.875	25%
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.604.933	\$ 1.979.523	23%
PASIVOS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 329.000	0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	0%
TOTAL PASIVOS	\$ 0	\$ 329.000	0%
PATRIMONIO			
CAPITAL	\$ 1.789.058	\$ 1.499.110	-16%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 0		0%
UTILIDAD DEL PERIODO	(\$ 184.125)	\$ 151.413	-182%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.604.933	\$ 1.650.523	3%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONI	\$ 1.604.933	\$ 1.979.523	23%

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 27. Estado de Resultados – Variación. Microempresa Tortas y Postres MOPIS.

TORTAS Y POSTRES MOPIS			
ESTADO DE RESULTADOS			
CUENTA	INICIAL	FINAL	CAMBIOS
	30/04/2013	30/05/2013	
Ventas del mes	\$ 835.000	\$ 1.756.800	110%
Costos variables (-)	\$ 629.125	\$ 1.215.387	93%
Margen de contribución (=)	\$ 205.875	\$ 541.413	163%
Costos fijos y gastos (-)	\$ 390.000	\$ 390.000	0%
Utilidad	(\$ 184.125)	\$ 151.413	-182%

Fuente: Arango, Leandra.

Análisis Estados Financieros Comparados Microempresa Tortas y Postres MOPIS.

Balance General:

- Caja: Disminuyo, los gastos cargados al sueldo del empresario por conceptos como compra de medicamentos, transporte, citas médicas han disminuido cuantiosamente la el flujo de efectivo de la empresaria.
- Cuentas por cobrar clientes: Aumento, obedece a cuentas que se cancelan al día siguiente o por tardar en el transcurso de la semana. Realiza un registro de sus cuentas por cobrar.
- Inventarios: Disminuyo, al aumentar la producción de tortas se utilizo el inventario existente, sigue comprando en unidades mínimas por pedido, no cuenta con los recursos financieros para adquirir materias primas en cantidades que le permitan ampliar su margen de contribución, no obstante presenta una mejoría al cotizar productos.
- Activos fijos: Aumento, se compro freidor por valor de \$225.000 y se ingresaron ítems al inventario de muebles y enseres no tenidos en cuenta en el balance inicial y compra de un nuevo dispensador de gaseosa. Se realizaron las depreciaciones de activos fijos por el método de línea recta.
- Pasivos corrientes: Aumenta, correspondiente a préstamo compra de freidor y obligación por compra dispensador de gaseosa y pasivos menores –préstamos para subsanar déficit gastos médicos del empresario- se planea provisionar \$5000 diarios, para cancelar \$30.000 por semana al padre de la empresaria por concepto del préstamo.
- Capital: Disminuye, al financiarse la empresa con pasivos.
- Pérdida: Disminuyo, al aumentar en más de un 100% sus ingresos por ventas y conservar el margen de gastos fijos mensuales, se subsana la pérdida del balance inicial, sin embargo el empresario no gozo de la utilidad pues las contingencias médicas absorbieron el capital.

Estado de Resultados:

- Ventas: Aumentaron, empresario mejoro sus ingresos en un 110% correspondientes al incremento de venta de arepas y la apertura de venta de tortas con una continuidad en la producción y aprovechamiento de fiestas especiales como el día de la madre. Se llevo a cabo la estrategia de comprar una proporción de arepas que se venden entre las 3:00 pm a 5:00 pm, determinado en 20 unidades –aumento a 30 unidades- puesto que es en ese horario en que el proveedor realiza los despachos en la zona, lo que anteriormente significaba mayores costos/tiempo al tener que acercarse directamente al punto de fabrica por las arepas e incumplir con el horario establecido para la atención a los clientes, representado en menores ventas. Al aplicar la estrategia no solo se cumple el horario de apertura y cierre del establecimiento, también se captan clientes potenciales que circulan en esos horarios por el lugar, se desarrolla una continuidad y confianza frente al cliente, posicionando a la empresa.

- Costos variables y Margen de contribución: Aumento, al incrementar las ventas, incrementaron las demás variables.
- Gastos fijos: Estable, los rubros del sueldo del empresario se canjearon por contingencias medicas mientras familiares suplían parte de los gastos alimenticios, se incurrió en préstamos.
- Estado de ganancias y pérdidas: Aumento, empresario reconoce la distinción entre margen de contribución y utilidad, se presenta utilidad del ejercicio.
- Área Financiera:

Tabla N° 28. Razones Financieras-Variación. Microempresa *Tortas y Postres MOPIS*.

TORTAS Y POSTRES MOPIS			
RAZONES FINANCIERAS			
RAZONES FINANCIERAS	INICIAL	FINAL	CAMBIOS
	30/04/2013	30/05/2013	
LIQUIDEZ CORRIENTE	0,00	0,18	0%
PRUEBA DE FUEGO	0,00	0,13	0%
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0%	17%	0%
RAZON DE AUTONOMIA	100%	83%	-17%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-22%	9%	-141%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-11%	8%	-173%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-11%	9%	-182%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	30,00	30,00	0%
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00	0%
ROTACION DE MERCANCIAS	0,00	2,00	0%

Fuente: Arango, Leandra.

- RAZONES DE ACTIVIDAD: no hay registros de la razón financiera.
- Rotación de cuentas por cobrar: la empresaria no fía como política de venta. Sin embargo se presentan casos excepcionales a clientes fieles, sobra en lasos inferiores a 30 días; lleva un registro detallado de las cuentas por cobrar.
- Rotación de cuentas por pagar: empresario realiza todas las compras a crédito de materia prima en producción de tortas, pero al venderlas inmediatamente cancela al proveedor, compra de contado los productos e insumos del negocio de las arepas, tiene una buena política de pago. Tiene una buena relación con

los proveedores, tiene crédito, es cliente fiel de varios establecimientos cercanos a la empresa.

- Rotación de mercancías: alta rotación de mercancías dado que compra y vende para el día o semana. No posee mayores inventarios.
- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO: no hay registro de las razones financieras.
- Razón de endeudamiento: Aumento, adquirió pasivos a corto plazo menores a tres meses, por inversión en activos fijos y préstamos contingentes para cubrir gastos médicos, tiene condiciones óptimas para cubrirlo con sus activos.
- Razón de autonomía: Disminuyo, su empresa perdió financiación patrimonial en un 13%.
- RAZONES DE RENTABILIDAD: no hay registro de las razones financieras.
- Rentabilidad sobre ventas: aumento, se supera el indicador negativo, las ventas diarias están en promedio o superior del punto de equilibrio establecido.
- Rentabilidad sobre activos; aumento, se supera el indicador negativo, la rentabilidad ha permitido la adquisición de nuevos activos.
- Rentabilidad sobre el patrimonio: aumento, se supera el indicador negativo, la rentabilidad esta mejorando y se pretende a corto plazo ser suficiente para incrementar el capital de la organización y generar utilidades del ejercicio.
- RAZONES DE LIQUIDEZ: no hay registro de las razones financieras.
- Prueba acida: aumento, la empresa puede cubrir sus pasivos sin intervenir sus inventarios, es un valor muy bajo, sin embargo, se planea que a corto plazo se cancelen los pasivos.
- Liquidez: aumento, empresario incremento sus ingresos.

1.2.4 Área de mercadeo

Cuadro N° 8. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Mercadeo, Microempresa Tortas y Postres MOPIS.

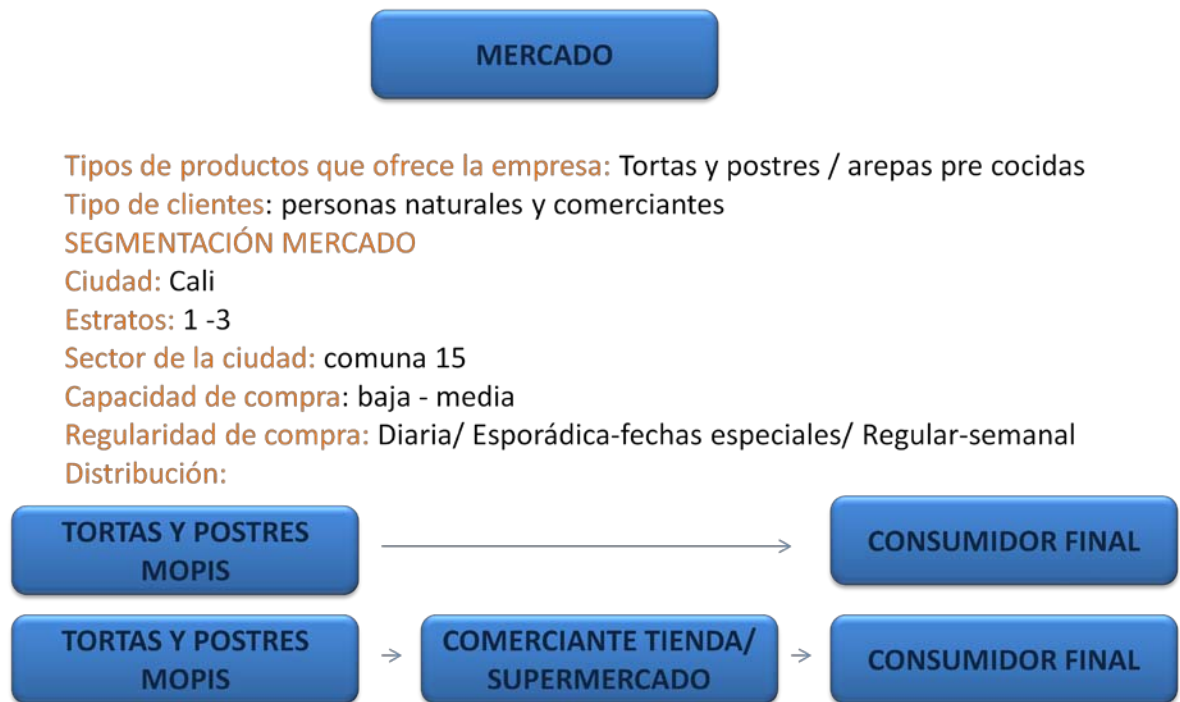
FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
atención orientada satisfacción de cliente	no hay estrategia de promoción ni publicidad
cuenta con servicios domiciliarios, precios y presentación competitivos	no hay letreros ni nombre establecimiento
disponibilidad de atención mercado, identificación de rotación diaria de productos.	competencia latente, nivel de espera por cocción de la arepa altos para los clientes
Horario establecido para producir y vender.	Poco compromiso de los hijos con el negocio, baja atención al cliente de su parte.
Excelente sabor y calidad de los productos	No hay capital a corto plazo para invertir en buenos empaque y en promoción
Esta capacitada en la elaboración de sus productos. Mercado potencial	Empresaria es un poco tímida para ofrecer los productos a otros mercados, las actividades y cuidados del hogar le consumen demasiado tiempo.
Precios competitivos, ubicación del punto de venta de las arepas estratégico, limpio y organizado.	No posee local, ni cuenta con condiciones optimas como iluminación, carpa-lluvia, sillas, ambientación para ofrecer un mejor servicio.
Motivación esencial en un proceso de mejora continua.	Clientes sensibles a los precios, baja tecnología usada, bajo compromiso y motivación de empleados.

Fuente: Arango, Leandra.

El análisis de mercado de *Tortas y Postres MOPIS* se determino por fuente de información primaria de observación directa en la relación empresario – cliente y por encuesta.

- Segmentación y Participación del Mercado: Medio, los clientes de Tortas y Postres MOPIS corresponden actualmente a vecinos, amigos, familiares y habitantes del sector de Ciudad Córdoba. Poseen un poder adquisitivo bajo-medio, sin embargo los productos que se ofrecen son asequibles al mercado. Hábitos de compra principalmente por mujeres y adolescentes, con un nivel de escolaridad medio, entre todas las edades y sexos. La regularidad de compra para las arepas es diaria y para las tortas es regular cada fin de semana.

Gráfico N° 12. Segmentación y Distribución Mercado. Microempresa. Tortas y Postres MOPIS



Fuente: Arango, Leandra.

- Estrategias de distribución: La empresaria maneja como estrategia el canal de distribución directa al cliente final, por medio de ventas al detal y utilizando punto de venta informal. Se planea para un mediano plazo, implementar nuevas líneas de productos, como los muffins y los pasteles tipo gala, para que puedan ser distribuidos a un intermediario –comerciante tienda a tienda- y las tortas distribuidas a supermercados de la zona.
- Proveedores: Están ubicados en el perímetro del establecimiento, tienen precios competitivos y asequibles para el empresario, ofrecen variedad y surtido de los productos en presentación, marcas y cantidades, venden productos de calidad, reconocidos, garantizados. Aconsejan a la empresaria sobre qué productos son los de mayor rotación en el mercado y con mejor margen de contribución.
- Tecnología usada: La empresaria no usa algún tipo de tecnología. Cuenta con un computador. Se recomienda que la empresaria haga uso eficiente de esta bien como herramienta de planeación, control y evaluación de los procesos y áreas funcionales.
- Competencia: es directa y latente. Ninguno presenta avisos, nombre de la empresa, publicidad, promoción o tecnología usada. Se observa que tienen igual cantidad de empleados. La competencia de las arepas, se ubica a una cuadra

del establecimiento del empresario, contando con mayor antigüedad, menor capacidad instalada, los clientes manifiestan que no tiene la mejor atención al cliente y por ello prefieren a la empresaria. La competencia de las tortas, se da a través de los supermercados, panaderías y pastelerías de la zona, cuentan con mayor empoderamiento y posicionamiento, mayor capacidad instalada y surtido e productos, y con respecto a los buñuelos y pandebonos, la competencia es abierta, fuertemente posiciona, abarca todos los horarios de venta y los clientes lo prefieren,

Tabla N° 29. Análisis Competencia. Microempresa Tortas y Postres MOPIS

DETALLE	TORTAS Y POSTRES MOPIS	AREPAS	TORTAS	BUÑUELOS/ PANDEBONOS
VARIEDAD PRODUCTOS	Igual	Igual	Mayor	Igual
CALIDAD	Igual	Igual	Igual	Menor
PRECIO	Menor	Mayor	Menor	Igual
CANTIDAD	Igual	Igual	Igual	Igual
INNOVACION	Igual	Igual	Igual	Igual
DISTRIBUCION	Igual	Igual	Mayor	Igual
EMPAQUE	Menor	Igual	Igual	Igual
TEXTURA	Mayor	Igual	Menor	Menor
SABOR	Mayor	Menor	Menor	Menor
SERVICIO AL CLIENTE	Mayor	Menor	Igual	Mayor
DOMICILIO	Igual	Igual	Igual	Igual
UBICACIÓN DEL LOCAL	Menor	Menor	Mayor	Mayor
POSICIONAMIENTO	Menor	Mayor	Mayor	Mayor
CUMPLIMIENTO	Igual	Mayor	Mayor	Mayor
PUBLICIDAD	Menor	Igual	Mayor	Igual
PRECIOS AL POR MAYOR	Mayor	Igual	Menor	Menor

Fuente: Arango, Leandra.

- Estrategias de mercado: La empresaria determina el precio de sus productos por el estudio de costos en el margen de contribución al igual que comparando los precios asignados de la competencia directa. Tiene un horario de funcionamiento del establecimiento que le permite cubrir la demanda de los clientes, la atención es cálida y amable, empresario genera un clima de confianza en la relación vendedor-cliente, al igual que sostiene relaciones amenas con los proveedores, con los cuales tiene un proceso de fidelización y algunos funcionan a domicilio. No posee nombre el establecimiento, ni publicidad.

- Características del producto: Son productos de excelente calidad de consumo directo, caseros, en promedio son productos de buena calidad/precio, con un empaque y embalaje óptimos para las arepas y en buenas condiciones de seguridad y conservación. La empresaria mantiene la maquinaria y las arepas bajo unas condiciones de limpieza y organización buenas, le cancela \$2000 diarios al ayudante en producción –hermana- para la limpieza del freidor y las estanterías que utiliza en el punto de venta, cuenta con una ubicación, organización y visibilidad que propician la alta rotación de los inventarios. Los productos como bebidas se conservan refrigerados. Se compro un nuevo dispensador de gaseosa que solucionara el desgaste en la válvula de suspensión del anterior.



*Registro Filimisco. Calidad producto arepas. Tortas y Postres MOPIS.
Fuente. Arango, Leandra.*

- Con el producto de las tortas, se resalta la textura suave, el sabor penetrante, cuenta con una presentación aceptable, el empaque y embalaje hay que mejorarlo, para hacerlo más atractivo al cliente. Se propone una estrategia de producto, donde el cliente observe, se identifique con el producto y recuerde la marca de la empresa. Se investigo diseños de tortas y pastelerías, con el fin de proporcionarle al empresario varias ideas sobre cómo desarrollar la etiqueta, pegatina presentación del producto sobre el empaque y tarjetas para fechas especiales, como valor agregado al producto. En estas los clientes dependiendo a la ocasión y motivo de compra pueda obsequiar la torta para cumpleaños, fechas especiales, etc y obtener ya sea por un precio adicional o como parte de la estrategia de ventas una tarjeta en la que pueda dedicar la torta. El empresario se sintió a gusto, sin embargo desea un diseño propio de acuerdo a los colores

que asigno para la presentación de su empresa –verde y lila-. La estrategia esta en proceso.

Gráfico N° 13. Propuesta Estrategia Producto. Microempresa. Tortas y Postres MOPIS



MARQUILLAS INVITACIÓN, REGALO, FELICITACIONES PARA TODA OCASIÓN Y
FECHAS ESPECIALES COMO VALOR AGREGADO AL PRODUCTO



Fuente: Centro de diseño 123RF.

- Diferenciación del producto: hay una diferenciación en la presentación de las arepas, empresaria las aplana someramente, haciendo que el producto logre un asado más crocante y suave, mejorando la textura y sabor del mismo, al igual que al verse más grande el producto, los clientes lo prefieren.

Las tortas, se producen en diferentes presentaciones, cantidades y precios que fácilmente no conseguirían con igual calidad en otro establecimiento.

- Políticas de precio: clientela muy elástica al precio, se determinan los precios teniendo en cuenta su margen de contribución de la industria, al igual que analizando los precios que maneja la competencia y el mercado.
- Promoción: no hay publicidad de ningún tipo, no hay ofertas, buena exhibición, promoción dirigida a clientes ofreciendo precios asequibles.

Se plantea como objetivo Incrementar las ventas por medio de la elaboración de avisos de publicidad. Ofrecer muestras de gustativas e incentivar la producción a corto plazo por encargo y fechas especiales día de la madre, familia, padre, etc. Se propone el diseño para tarjetas de presentación y logo tipo de la empresa, se recomienda la elaboración de Afiches para colgar en casa y punto de venta y Volantes para distribuir a clientes y vecinos.

La meta, es empoderar la empresa a través de posicionar su marca, que sea reconocida y el sector en el que opera la organización la identifique por sus deliciosas tortas y postres. Se analiza que la empresa lleva ocho años funcionando ocasionalmente por pedidos y que realmente son pocos los que han seguido el proceso y la reconocen por sus productos, se busca lanzarla al mercado. Se propone un plan de promoción donde los clientes potenciales de

Tortas y Postres MOPIS, identifiquen a la empresaria, el punto de venta de las arepas y el domicilio del empresario, por la elaboración de las mejores tortas y postres de la ciudad, a precios asequibles y de excelente calidad, por tanto, durante el mes de mayo se empezó a promocionar la empresa, a través de la presentación semanal de una variedad de torta al mercado – torta negra, torta de naranja, incursión torta de zanahoria y torta negra nuevamente- trabajando bajo una dinámica de pedido y muestras de gustativas, para la venta de los días viernes y sábados. Con éxito ha sido la acogida del producto, se ha mejorado paulatinamente las ventas y los clientes son propensos a realizar sus pedidos con anticipación y a recomendar un tipo de torta –en el caso de la torta de zanahoria- que desean consumir para la siguiente semana.

Con el resultado de las ventas obtenidas se planeo formar un colchón para la adquisición de materia prima en mayores volúmenes, que permitiera disminuir costos y tiempos en compra. Además, que sirviera de monte en la producción de fechas especiales como el día de la madre, para ofertar mayor cantidad y variedad de los productos.

Se cumplió con el plan de acción, indicándose que la metodología pudiera ser la guía para llegar a un siguiente nivel en producción, pasar de ventas semanales de tortas a ventas más constantes hasta lograr una continuidad considerable, capaz de compensar futuros costos en el alquiler de un local como punto de venta y producción de la empresa.

Gráfico N° 14. Propuesta Logo tipo Producto. Microempresa. Tortas y Postres MOPIS



Fuente: Salcedo, Andrés, Diseñador Gráfico. Academia de Dibujo Profesional.

Gráfico N° 15. Propuesta logo tipo Producto. Microempresa. Tortas y Postres MOPIS



Fuente: Mosquera, Franklin. Diseñador Gráfico. Academia de Dibujo Profesional.

Gráfico N° 16. Propuesta Tarjeta de presentación. Microempresa. Tortas y Postres MOPIS



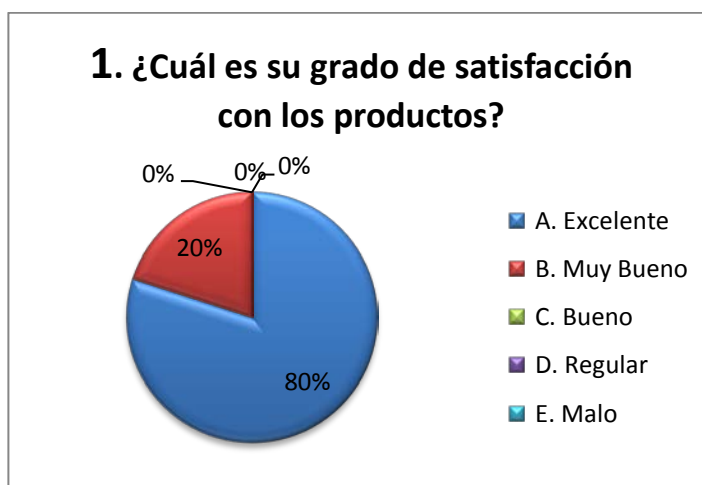
Fuente: Mosquera, Franklin. Diseñador Gráfico. Academia de Dibujo Profesional.

- **Comunicación:** Como estrategia de comunicación se inicio una dinámica de voz a voz, entre los clientes que tienen altos niveles de satisfacción del producto, familiares y amigos, logrando que el captar un 40%, de clientes nuevos. Se establece buena comunicación entre empresario y ayudantes, sin embargo se denota poca participación y motivación de los hijos de la empresaria en el negocio. Con el apoyo del área de trabajo social de la Fundación Carvajal, se busca mejorar el canal de comunicación familiar e incentivar el sentido de pertenencia por la empresa.
- **Servicio al cliente:** la reconoce la importancia de manejar una política de mercadeo dirigida a la satisfacción del cliente, posee buena presentación personal, es clara y directa al expresarse, amable, ofrece alternativas de solución al cliente, ofrece sus productos, ha disminuido su timidez, ha mejorado su motivación, repercutiendo en una mejora en la atención al cliente.

La encuesta se realizó a una muestra de 20 personas, consideradas clientes habituales y ocasionales. Se analizó que el 40% de los encuestados obedecían a clientes nuevos, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

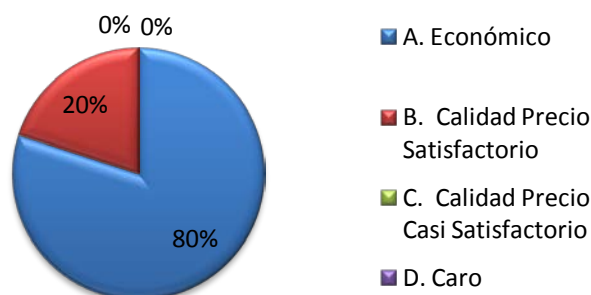
Resultados Encuesta aplicada Microempresa Tortas y Postres MOPIS

Gráficos N° 17. Resultados Encuesta Microempresa Tortas y Postres MOPIS



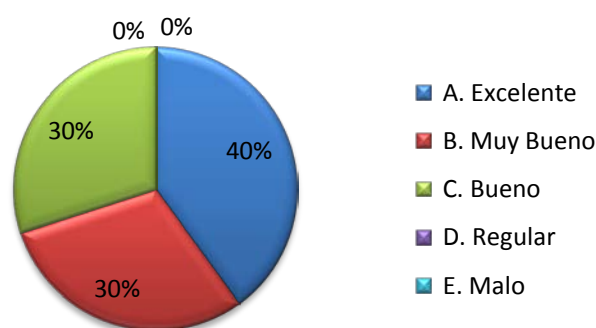
El 80% de los encuestados consideran que los productos que ofrece la empresaria son de excelente calidad.

2. ¿Qué le parece el precio del producto?



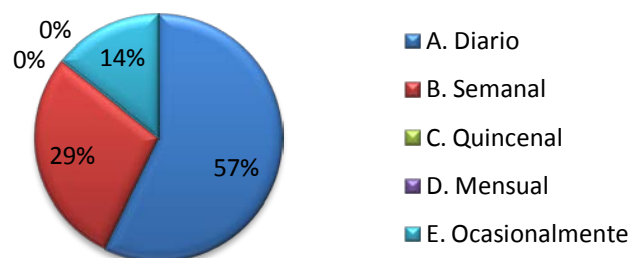
El 80% de los encuestados consideran que los productos que ofrece la empresaria son económicos.

3. ¿Qué le parece la presentación del producto?

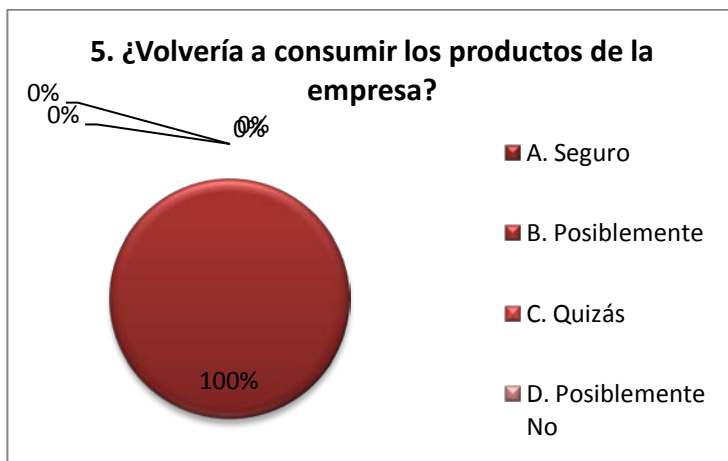


El 40% de los encuestados evalúa la presentación del producto como excelente, el 30% como muy buena y el restante 30 % como buena, indicando que es un factor en el que la empresa debe mejorar y poner prioridad.

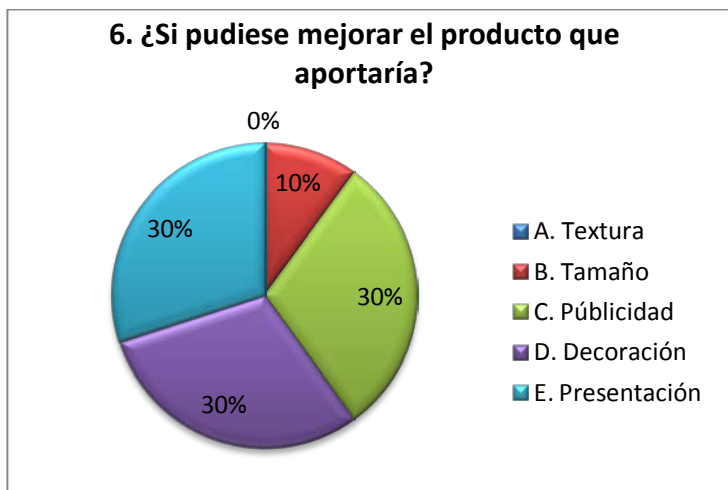
4. ¿Con qué frecuencia consumiría el producto?



El 57% de los encuestados consideran que consumiría los productos a diario, el 29% semanal y 14% ocasionalmente, implica que la empresa esta mejorando paulatinamente su posicionamiento.



El 100% de los encuestados volvería a consumir los productos de la empresa, se ha incrementado el factor recordación en los clientes.

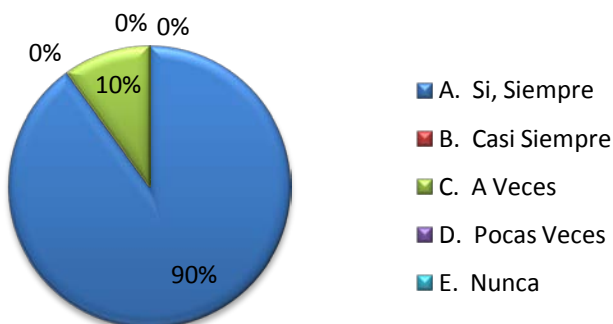


El 30% de los encuestados aportaría una mejora en publicidad, presentación y decoración y un 10% tamaño. Se recomienda a la empresaria, tomar medidas a corto plazo sobre el manejo de las variables destacadas por mejorar.



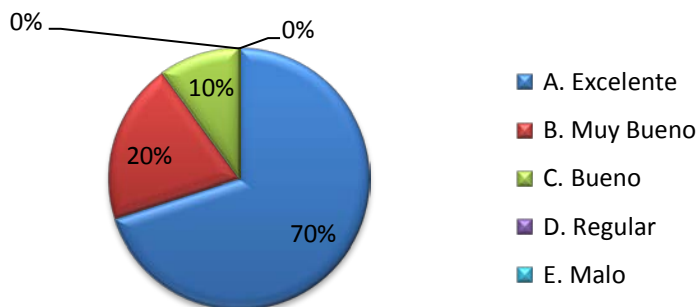
encuestados recomendaría el producto, señalando que el sabor, cantidad y textura de los productos es satisfactoria.

8. ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades?



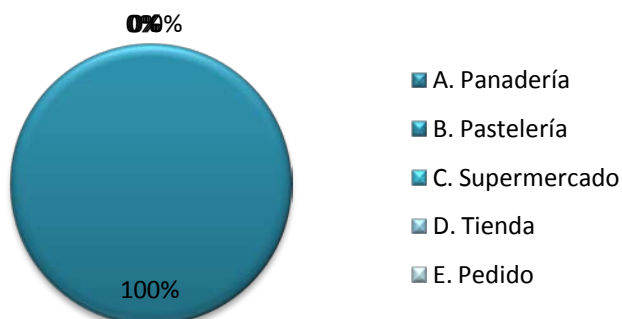
El 90% de los encuestados considera que el personal que le atiende le presta un buen servicio, se analiza que esto se debe a falta de motivación por parte de los hijos reflejándose en el 10% que considera que solo a veces se siente bien atendido.

9. ¿Qué le parece el horario de atención?



El 70% de los encuestados considera que el horario es excelente, el 20% muy bueno y el 10%, bueno, correspondiente a los clientes que sugirieron que se atendiera el día domingo.

10. Habitualmente, ¿dónde compra los productos?



Se determina que la competencia directa de Tortas y Postres MOPIS, es en un 100% las panaderías, dado que ofrecen mayor variedad, presentación y acceso a los productos de una manera constante y a tiempo

Fuente: Arango, Leandra.

1.2.5. Área de Producción

Cuadro N° 9. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Producción, Microempresa Tortas y Postres MOPIS.

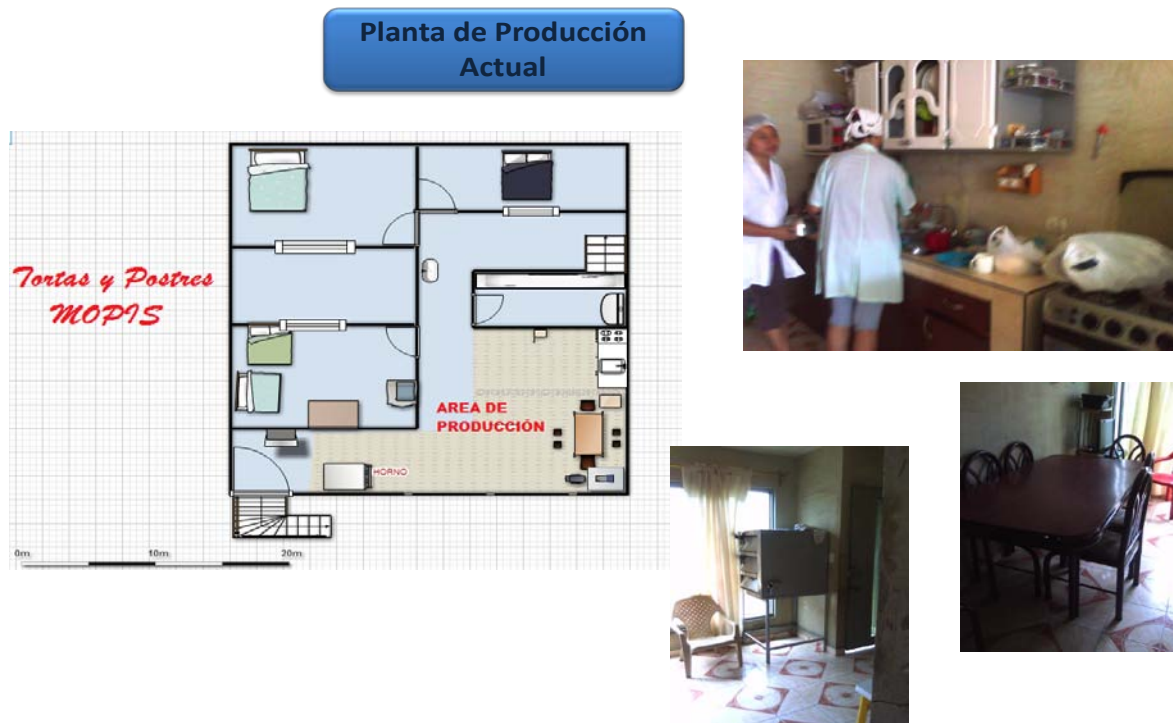
FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Cuenta con enseres propios y parte de la maquinaria en buenas condiciones de estado e higiene.	No posee la maquinaria, ni vitrinas ni mobiliarios propios.
Produce con productos de calidad, fácil acceso, préstamo, cercanía y fidelización con proveedores.	No cuenta con una báscula que le permita determinar algunos pesos en producción, el producto final no logramos determinar su peso final.
La calidad del producto final en textura, sabor, cantidad, tamaño, variedad de presentación son óptimas.	Tiene riesgos considerables en materia de salubridad y seguridad industrial por problemas de salud familiares.
Tienen procesos de producción establecidos, con responsables sobre cada uno, disposición de mejorar su seguridad industrial, alistamiento regular del personal y producción, buena iluminación del área. Empresaria esta capacitada en la elaboración de sus productos.	Tiempos y procesos de producción extensos, área reducida, posibles desperdicios, regular planeación, trabaja sin un total de ordenes, sobrecostos por comprar en unidades mínimas, ayudante no capacitado, diseños deficientes del producto.

Fuente: Arango, Leandra.

Área de Producción:

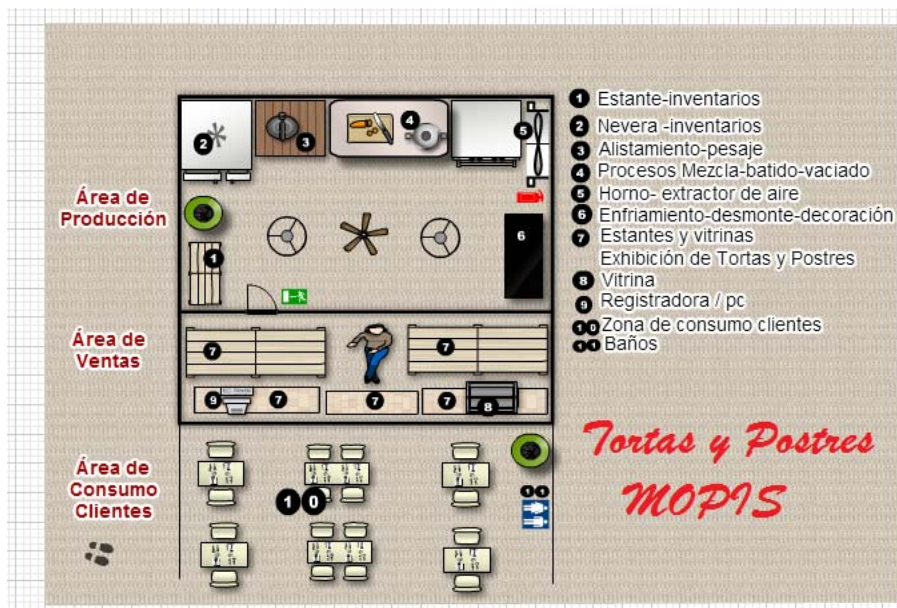
- Eminente riesgo en productos por deficiente seguridad industrial
- Buena iluminación y ventilación.
- Área amplia, deficiente distribución de utensilios y maquinaria por procesos, aumenta riesgo por horno al alcance de los niños.
- No posee un área de Producción propia, adecua los procesos entre la cocina, nevera, comedor y sala del hogar, aumentando el riesgo de calidad del producto por riesgo de seguridad industrial al no contar con las especificaciones propias de producción y al exponerse a los hijos menores a posibles accidentes.
- Se dispone a mantener el comedor limpio –área de mezcla- pero la cocina generalmente no se encuentra aseada –área de pesaje, lavado, batido-. Hay ruido, y desconcentración en el área. Deficiente nivel tecnológico
- Se plantea un diseño del área de producción, ventas y consumo clientes, para el proyecto de alquiler de un local comercial, teniendo en cuenta las salidas de emergencia, distribución del área de producción según los procesos que se llevan a cabo, ubicación extintores, etc.

Gráfico N° 18. Área de Producción. Microempresa Tortas y Postres MOPIS.



Fuente: Arango, Leandra.

Gráfico N° 19. Propuesta Diseño de Planta de Producción. Microempresa Tortas y Postres MOPIS



Fuente: Arango, Leandra.

Maquinaria:

- Posee enseres propios en buenas condiciones, aseo y funcionalidad.
- No posee horno propio, tiene instalación a gas propano, empresaria sugiere convertirlo a gas natural para disminuir costos y riesgo con los niños. E horno corresponde a un préstamo de la Fundación Carvajal por medio del proyecto Industrias del Maíz. En actual préstamo.
- No posee báscula, elemento clave en Producción.
- Cuenta con una capacidad instalada óptima para las cantidades que produce actualmente, pero deficiente si desea proyectarse a un local con continuidad en Producción.
- Se dio la compra del freidor, mejorando la funcionalidad, capacidad instalada y producción de las arepas. Con respecto al freidor anterior, mejora en distribución y presentación arepas, servilletas y demás utensilios; se cuenta con rendija para pipa de gas evitando desplazamientos y disminuyendo índice de accidentalidad, mejora desplazamiento al contar con llantas, tiene lugar para ubicación de sombrilla –sombrilla es prestada- mejor presentación, instalación propia en gas propano disminuyendo costos al consumir menos gas, mejora en productividad, pues parrilla permite el asado de 12 arepas –anterior 9 arepas-, mejora significativa en los tiempos de encendido, cocción y espera del cliente hasta de un 100%, se ve reflejado en una mejora en la satisfacción del mismo.
- Se realiza la depreciación de los activos fijos, según el método de depreciación de línea recta, con un periodo de vida útil de 10 años.

Registro fílmico Horno. Microempresa Tortas y Postres MOPIS



Fuente: Arango, Leandra.

Registro Fílmico. Mejoras en compra de Freidor arepas. Microempresa Tortas y Postres MOPIS



Fuente: Arango, Leandra.

Personal:

- Empresaria está capacitada en los procesos productivos, tiene experiencia y es abierta a investigar nuevas fórmulas.
- Desea actualizarse en repostería y capacitarse en decoración de tortas y elaboración de postres.

- Reconoce la importancia del uso de los implementos como uniforme, delantal, gorro, guantes, tapabocas, zapatos adecuados en Producción, de los cuáles el personal usa gorro y delantal.
- Ayudante en producción cuenta con experiencia más no está capacitado, es amable, comprometido, requiere de música –considerable volumen- para desarrollarse durante el proceso. La mano de obra es la requerida según el actual nivel de producción.

Materias Primas:

- Utiliza materiales e insumos de calidad, a costos accesibles para empresario, cantidades específicas de acuerdo a planeación de Pn, poco control sobre el peso –báscula- de cantidades de producto en proceso y final.
- Materias primas frescas, aseadas, no vencidas, garantizadas, hace una medición general –por cucharas, por proporciones y por fórmula de las mismas.
- Reconoce la importancia de la medición en la calidad del producto, al igual que se propone a mejorar y recordar hacerlo.

Proveedores:

Cuenta con dos proveedores cercanos que venden al detal, ofrecen precios similares en la mayoría de los productos, son de buena calidad, no expiden factura ni cotizaciones a menos que se les indique, ofrecen facilidades de pago siempre y cuando sean pagos a corto plazo –día o semana siguiente-. Hay fidelización con el empresario, ofreciéndole descuentos –mínimos- y recomendaciones sobre los productos. Variedad en productos, precios, marcas y cantidades. Empresario compra cantidades pequeñas lo que aumenta considerablemente el costo del producto. Se realizaron cotizaciones.

Procesos:

Procesos definidos por bloques y el responsable sobre cada uno sin embargo no hay tiempos ni secuencias bien reguladas.

No hay control y evaluación sobre los procesos, manual de procesos y procedimientos, archivo filmico, control sobre las fórmulas; hay una planeación y alistamiento básico sobre la Producción, hay medición al azar –no estandarizado- de los procesos. Identifica las entradas y salidas del proceso más no se tiene un estimado planeado del resultado del proceso –pesos y cantidades- se dejó propuesto y reconoce la importancia de un plan de mejoramiento continuo en Producción.

Gráfico N° 20. Mapa de Procesos Básico Tortas. Microempresa Tortas y Postres MOPIS



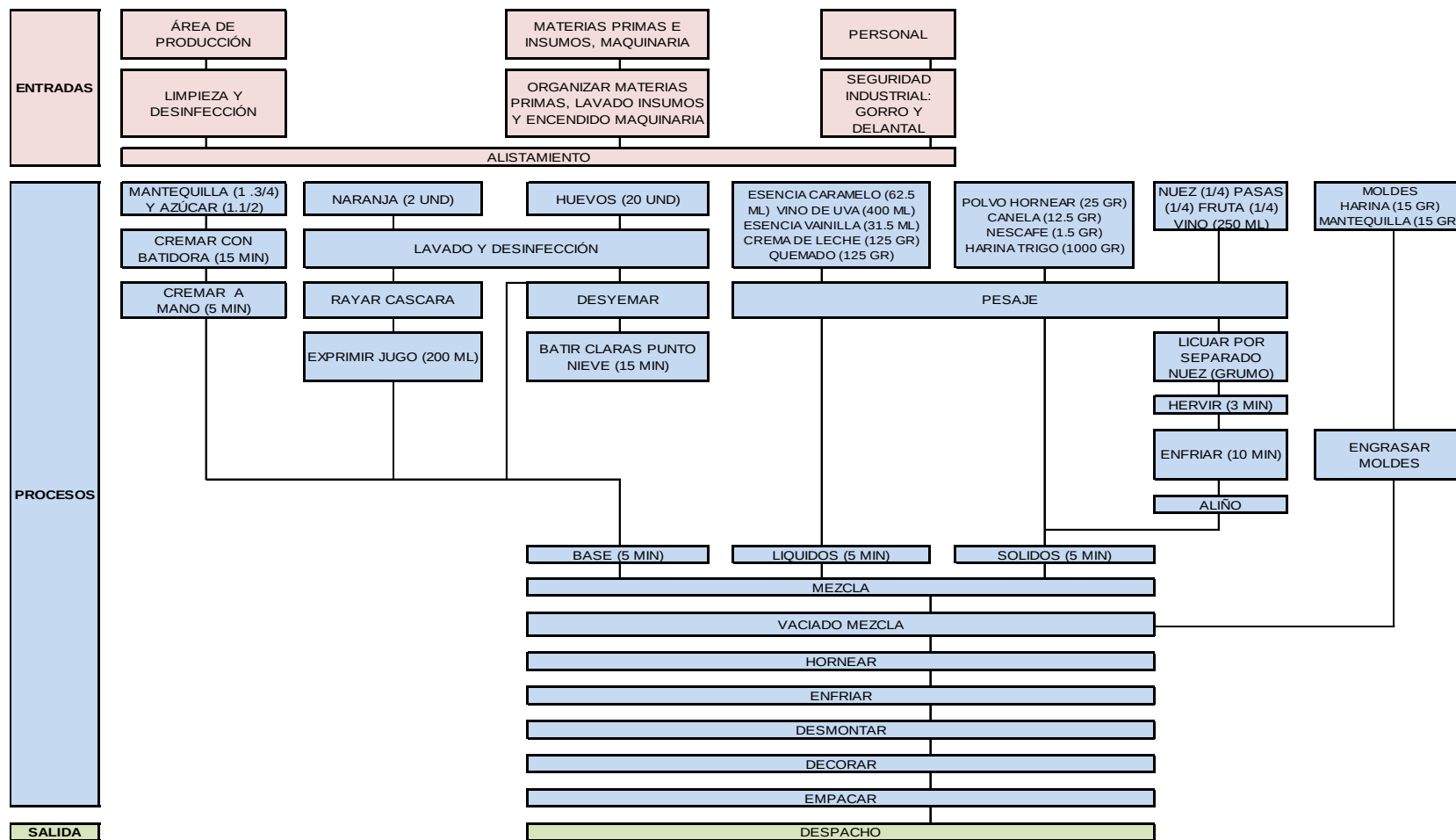
Fuente: Arango, Leandra.

Gráfico N° 21. Variables de Calidad Producción Tortas. Microempresa Tortas y Postres MOPIS



Fuente: Arango, Leandra.

Gráfico N° 22. Diagrama de Flujo Básico Tortas Producción 1 libra. Microempresa Tortas y Postres MOPIS



Fuente: Arango, Leandra.

1.2.6. Área legal, laboral y tributaria

Cuadro N° 10. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Legal, Laboral y tributaria., Microempresa Tortas y Postre MOPIS

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Cuenta con seguridad social en salud cobertura como beneficiario-esposo	No posee matricula mercantil, matricula de industria y comercio, Certificado de seguridad de bomberos ni patente de sanidad.
Genera empleo en el área de producción y ventas.	No cuenta con Seguridad social, Prestaciones sociales.
Se capacita constantemente.	No liquida ni paga Impuesto de renta y patrimonio, Impuesto al valor agregado ni Retención en la fuente
Es régimen simplificado, persona natural.	No posee condiciones laborales óptimas.

Fuente: Arango, Leandra.

- AREA LEGAL
- Matricula mercantil: el establecimiento no posee matricula mercantil.
- Matricula de industria y comercio: la empresa no posee matricula de industria y comercio, además al no exponer avisos no aplica.
- Certificado de seguridad de bomberos: no posee el certificado ni tiene medidas de prevención contra incendios, sismos, otros.
- Paz y salvo de SAYCO Y ACIMPRO: no aplica. No posee.
- Patente de sanidad: no posee.
- El empresario es considerado un comerciante, dado que desarrolla una actividad de comercio, como lo es la compra de bienes con destino a su venta y la fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes, por tanto según el Código de Comercio colombiano, debe cumplir con los siguientes deberes. –artículo N° 19.¹⁹

¹⁹ Código de Comercio Colombiano. Libro primero “De los comerciantes y de los asuntos de comercio”, capítulo II Deberes de los comerciantes. Artículo 19. Obligaciones de los comerciantes. Editorial Legis. Bogotá. 2011

- Matricularse en el registro mercantil;
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Ventajas de estar formalizado:

- Facilita la realización de reclamos, en caso que el negocio se vea afectado por situaciones inesperadas como: el conflicto armado, incendios, inundaciones, entre otros.
- Permite acreditarse como empresario cumplidor de sus deberes legales, da publicidad a sus actos.
- Facilita el acceso al crédito con entidades financieras, presentando el certificado de existencia.
- Permite participar en convocatorias para el fortalecimiento del negocio.
- Buena imagen comercial.
- Confiabilidad en los productos y servicios.
- Acceso a nuevos mercados.

Desventaja de estar formalizado:

- Legalizarse implica pagar impuestos y renovar anualmente la matrícula mercantil dentro de los meses de enero, febrero y marzo de cada año.

• AREA LABORAL

- Seguridad social: empresario cuenta con seguridad social en salud como beneficiario de su esposo con la EPS Comfandi. No posee AFP ni ARP. Los ayudantes también están afiliados a la misma EPS.
- Prestaciones sociales: no liquida ni goza de cesantía, intereses de cesantías, vacaciones o primas.
- Aportes parafiscales: no liquida aportes parafiscales.

- **AREA TRIBUTARIA**

- Impuesto de renta y patrimonio: no liquida no paga.
- Impuesto al valor agregado: no cancela ni se descuenta IVA, pertenece a régimen simplificado, asume el IVA como mayor valor al producto.
- Retención en la fuente: no retiene, no le retienen.

1.2.7. Área administrativa

Cuadro N° 11. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Administrativa Microempresa Tortas y Postres MOPIS.

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Es líder en su núcleo familiar y entre los que se desenvuelve	No posee visión, misión y objetivos organizacionales.
Tiene una planeación y organización básica.	No distingue los procesos administrativos. no posee organigrama, manual de funciones
Comprende los conceptos del área administrativa	tiene horarios apretados de atención al establecimiento variándolo con sus actividades del hogar y familiar
	No hay una total independencia en el manejo del dinero, problemas de motivación con los empleados

Fuente: Arango, Leandra.

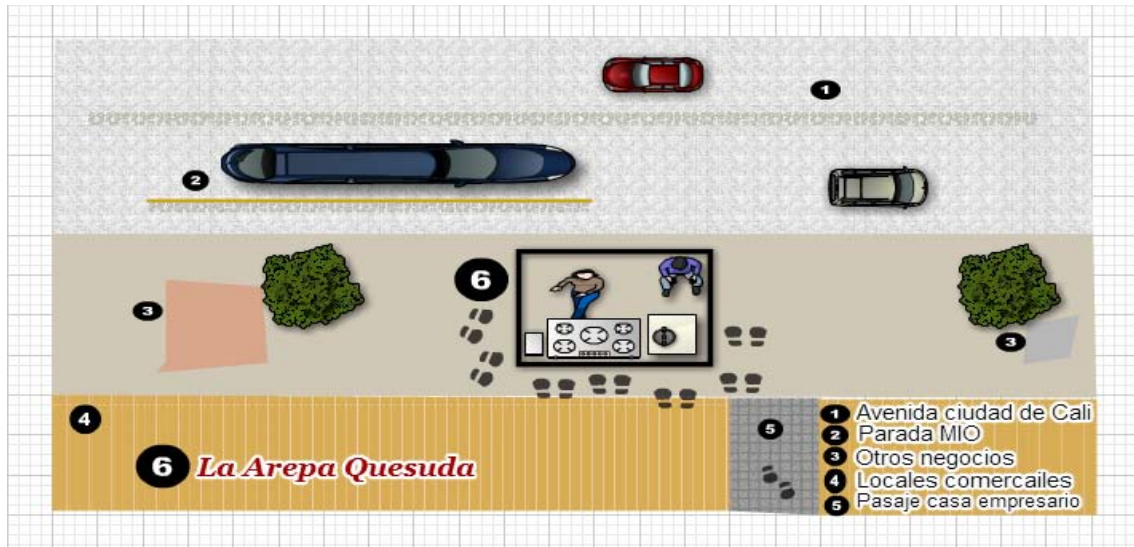
PROCESO ADMINISTRATIVO

A través del proceso de asesoría empresarial se conceptualizaron las dinámicas y razón de ser del proceso administrativo, al igual demostrarle al empresario la importancia del mismo sobre la toma de decisiones de la organización, su desarrollo y relevancia frente a su papel como gerente y propietario de la empresa.

- **PLANEACION:** Se determina junto con la empresaria el proceso de planeación organizacional, estructurando las directrices por medio de la creación de su misión, visión y objetivos organizacionales.

- Misión: Tortas y Postres MOPIS en una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de con diseños y presentación creativa de excelente calidad y servicio.
- Visión: Tortas y Postres MOPIS En el año 2014, desea Ser una empresa con una marca reconocida en el sector de Ciudad Córdoba -Cali, por sus tortas y postres de excelente calidad, sabor, textura, diseño y presentación; a precios competitivos.
- Objetivos:
- Objetivos a corto plazo:
 - o Establecer un flujo de organización en la producción, comercialización y distribución del producto(s).
 - o Disminuir los costos de producción realizando las mejoras estipuladas en el estudio técnico.
 - o Incrementar la variedad de productos y su estrategia de mercadeo.
- Objetivos a largo plazo:
 - o Incrementar las ventas en un 200%.
 - o Establecer un nivel de liderazgo y recordación en el sector , en cuanto a la marca Tortas y Postres MOPIS.
 - o Aumentar el nivel de productividad, en 100%.
 - o Disminuir los costos de producción e insumos en un 50%
 - o Potencializar una estrategia de comercialización y distribución eficaz, eficiente, creativa a bajo costo.
- Estrategias: su principal estrategia es aprehender sobre el manejo de su negocio en la asesoría empresarial y ponerlo en práctica.
- ORGANIZACIÓN
- Tiempo: la empresaria dispone de una rutina rigurosa que se ve flexibilizada por las aseorias, los cuidados del hogar y los procesos medicos de sus hijos. Se recomienda mejorar la distribución del tiempo, para cumplir con los horarios establecido para apertura y cierre del establecimiento, al igual que horarios especificos para las actividades de producción, ventas y registros contables.
- Distribución espacio empresa: la distribución es óptima, los productos son visibles, ubicación sobre la avenida Ciudad de Cali, frente a la parada del masivo y el paso de clientes.

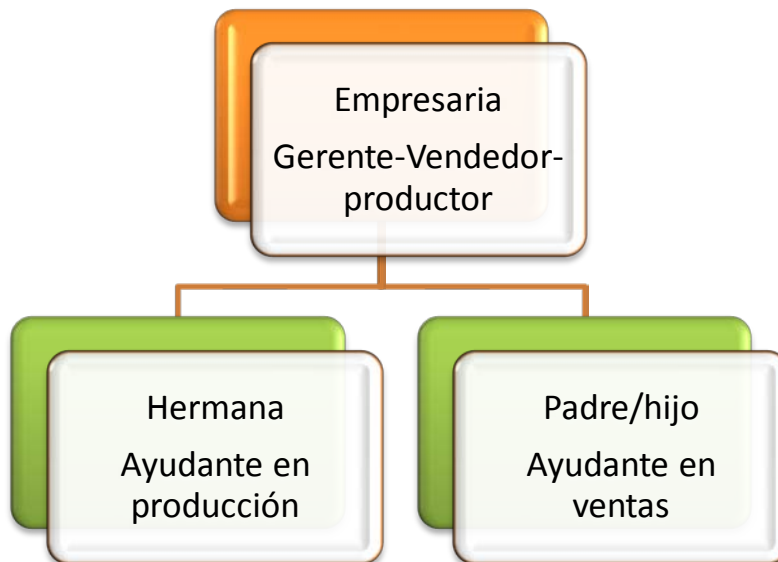
Gráfico N° 23. Plano distribución establecimiento. Microempresa Tortas y Postres MOPIS.



Fuente: Arango, Leandra.

- Organigrama: se establece el siguiente organigrama para la empresa.

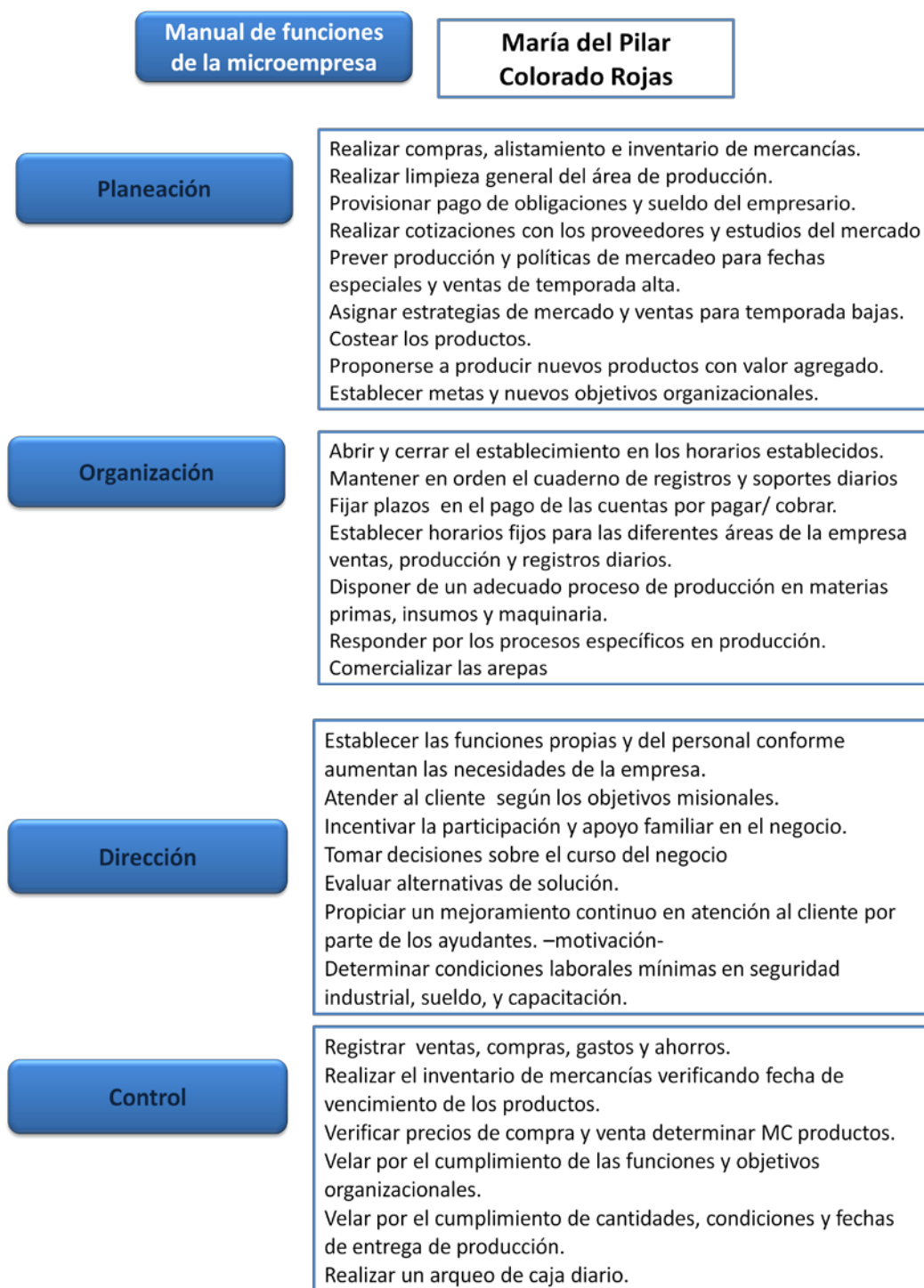
Gráfico N° 24. Organigrama. Microempresa Tortas y Postres MOPIS.



Fuente: Arango, Leandra.

- Funciones: se establecieron las funciones del empresario por cada área del proceso administrativo teniendo en cuenta las áreas funcionales de la empresa.

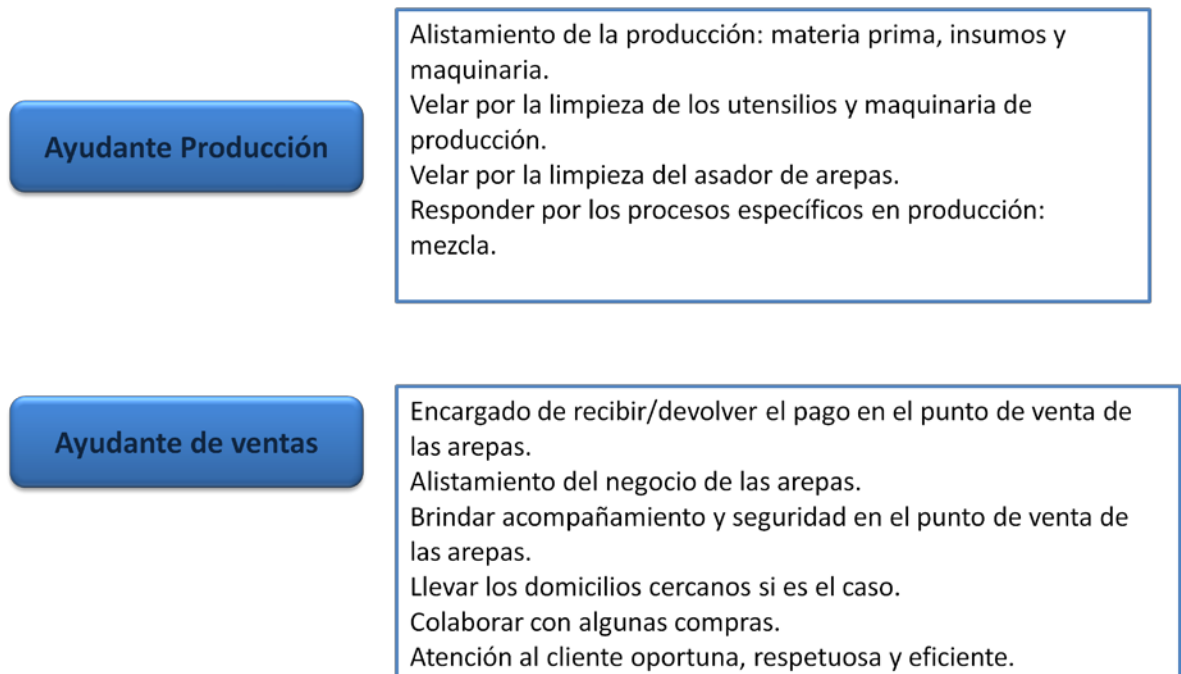
Gráfico N° 25. Manual de Funciones de la Microempresaria. Tortas y Postres MOPIS



Fuente: Arango, Leandra.

se establecieron las funciones del ayudante de producción y ventas por cada área del proceso administrativo teniendo en cuenta las áreas funcionales de la empresa.

Gráfico N° 26. Manual de Funciones ayudantes Producción y Ventas. Microempresaria. Tortas y Postres MOPIS



Fuente: Arango, Leandra.

- **Dinero:** Empresaria es la encargada del manejo exclusivo del dinero. No obstante el dinero no esta seguro, tanto hios como esposo disponen del dinero, según sus necesidaes, menoscabando el proceso de planeación en compras y provisión costos y gastos. Se recomienda a la empresaria definir politcas claras antes sus familiares sobre el manejo y separación del dinero personal del dinero de la empresa.
- **DIRECCIÓN**
- **Liderazgo:** la empresaria se caracteriza por ser proactiva, responsable, puntual, reconoce las oportunidades y se presta a mejoras, con buena relación con vecinos-competencia, proveedores y clientes, ganando la confianza de los grupos de interés.

- **Motivación:** Juega un papel relevante en el desarrollo de la vida productiva de la empresa. Se recomienda que la empresaria reciba las charlas de trabajo social, que brinda la Fundación Carvajal con el fin de mejorar sus niveles de motivación frente al negocio y núcleo familiar.
- **Comunicación:** la empresaria logra entablar una comunicación estrecha con sus clientes y proveedores, con una política de atención orientada a la satisfacción del cliente. Con sus empleados maneja una buena relación, es clara y sabe exponer sus puntos de vista, sin embargo en ocasiones se muestra bastante tímida.
- **CONTROL**
- **Seguridad industrial:** no hay estrategias ni indicadores ni reconoce la necesidad de la seguridad industrial, como un botiquín, un extintor, la ubicación y distribución de la planta. Maneja una presentación durante el proceso productivo y en ventas de gorro y delantal. Se evidencia alto riesgo, por la presencia de sus hijos durante la producción, tanto por posibles accidentes como por peligro biológico dado que uno de los niños presenta tuberculosis. Se recomienda que en un corto plazo la planta se traslade a un lugar fuera del alcance de los niños para disminuir estos riesgos, como también implementar una política de seguridad en los utensilios, vestuarios y accesorios de los encargados del proceso productivo.
- **Compras de mercancías:** la empresaria empieza a exigir las facturas de compra, sin embargo, estas no cumplen con los requisitos de ley, no se determinan periodos de compra dado que la empresaria compra al diario, se está implementando provisiones para realizar las compras,
- **Manejo de inventarios:** tiene una política pobre en manejo y control de inventarios, se realizaron inventarios iniciales y finales. Maneja un nivel de inventarios bajo.
- **Condiciones ambientales:** el establecimiento está ubicado en la residencia de la empresaria, tiene servicios domiciliarios básicos, cuenta con unas condiciones básicas de aseo y limpieza, los productos se mantienen frescos.

1.2.8. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		OPORTUNIDADES-O		AMENAZAS-A		
	EMPRESARIO MARIA DEL PILAR COLORADO ROJAS TORTAS Y POSTRES MOPIS	O1	Proveedores cercanos con buenos precios, presentaciones y fidelizacion con el empresario.	A1	Competencia directa con mayor antigüedad y posicionamiento	
		O2	Mercado potencial- fidelización clientes	A2	Clientes elasticos al precio.	
		O3	Amplia actividad comercial de la zona	A3	no hay un local apropiado en la zona libre	
		O4	Proceso de asesoria con la fundacion Carvajal.			
		O5	posibilidad de acceder a prestamo con la fundación carvajal			
FORTALEZAS-F		ESTRATEGIAS-FO		ESTRATEGIAS-FA		
F1	vende de contado y por pedidos		F1, F2, F3, F4, O1. ser agresivos en mercadeo y promoción, buscar fidelizar el cliente con productos de calidad, precios accesibles, mejor organización y presentación de los mismos.		F1-F5, A1-A3. planear las compras, inventarios y bsuqueda denuenos proveedores para ofrecer mayor surtido y variedad en los productos.	
F2	Buena disposición para aprender y mejorar		F2, F5, O2, O3. Brindar al empresario las herramientas y conceptos para la administración y empoderamiento de su negocio, bajo las asesorias en mercadeo, costos, contable, entre otras.			
F3	la empresa no tiene mayores pasivos, no gota a gota.		F2, F9,O2, O4, O5, realizar nuevas capacitaciones en reposteria y decoración de tortas, mejorar diseños		F3, F4, F5, A2, A1 Incluir nuevos productos economicos y variar la propuesta de torta de la semana creando expectativa sobre el cliente.	
F4	Excelente calidad, textura y sabor del producto		F3, F1, F7, O4, O5, O3 adquirir maquinaria, enseres, insumos y cantidades por volúmenes de materia prima para producir mas y llegar a un mayor mercado.			
F5	Horarios de atención regulares, politica de servicio orientada al cliente.		F3, F4, O4. Fortalecer la planeación en las compras, ahorro, gastos, para garantizar el pago de sus obligaciones, sueldo del empresario y buen stock de inventario.		F9, A1, A3 Fijarse como meta adquirir un local comercial para la producción y comercialización de sus productos a un medianao plazo, ampliando la gama de servicios de la empresa.	
F6	Cuenta con servicios domiciliarios y prestación social en salud.					
F7	margen de contribución optimo		F8, F9, O2 Dar a conocer la calidad del producto mediante degustaciones y fortalecer el mercadeo con descuentos, repartir volantes, realizar encuestas		F9, A1, A2 Implementar politicas de post venta, fechas especiales, incentivos con sus clientes con el in de empoderar la empresa en el mercado	
F8	Uso de materia prima de buena calidad					
F9	experiencia y reconocimiento de clientes cautivos					
DEBILIDADES-D		ESTRATEGIAS-DO		ESTRETEGIAS-DA		
D1	No lleva registro de contabilidad, inventarios, compras, ventas, provisiones, gastos, razones financieras.		D1 - D10, O3, O2. Mejorar los procesos en las areas funcionales de la empresa.		D6, A1 enfatizar una politica de mercadeo que nos brinde valor agregado en la atencion al cliente diferencial, fortalecer las relaciones con Iso proveedores y lograr promociones, publicidad y buenos precios.	
D2	No solicita todas sus facturas de compra ni las planea.		D1, D2, D3, O1. Solicitar las facturas de compra, iniciar un registro basico de las transacciones diarias del negocio e inventario.			
D3	No tiene control sobre el inventario, no identifica punto de equilibrio, costos fijos y variables.		D9, D8, D7, D5 O4, O2 O5 Realizar un buen proceso de asesoria con el in de gestionar un prestamo por medio de la fundación carvajal		D4, D6, D9, D10, A1 Crear sentido de pertenencia con e sector, determinar como podemos retribuirle en atención y cuidado al sitio de trabajo, que la misión, vision y valores organizacionales queden expuestos al publico y asi mejorar el posicionamiento.	
D4	No posee publicidad, nombre, promoción.		D4,D8,O3, O2, O4 Crear el nombre, publicidad, y promoción de la empresa.			
D5	No posee condiciones laborales optimas.		D5, D10, O4 incentivar la participaci+on activa y voluntaria de Iso aydantes de la organización por medio de estímulos aectivos de pertenencia con el negocio y economicos con una ayuda simbolica como contraprestación de sus servicios hasta que la organización brinde las condiciones para pagarles como tal.		D9, A3 Establecer un día para ir a buscar un local estrategico en espacio, iluminacion, ventilacion, ubicación y cercania con el que logre brindar una atención conortable a los clientes.	
D6	La empresa no posee visión, misión ni funciones definida					
D7	No esta formalizada.					
D8	falta de recursos financieros					
D9	no posee local					
D10	problemas de motivacion con los ayudantes					

Fuente: Arango, Leandra.

PIQUETeadero K' LICHE

CARLOS GÓMEZ

EMPRESARIO



3.3. Diagnóstico Microempresa “Piqueteadero K’Liche”

3.3.1. Datos Generales

- *Nombre de la empresa:* Piqueteadero K’Liche
- *Nombre del empresario:* Carlos Gómez
- *Actividad económica principal:* Producción y comercialización de comidas rápidas –frituras.
- *Actividad económica secundaria:* comercialización de bebidas, snacks y confites.
- *Sector económico al que pertenece:* Mixto: Industrial y Comercial.
- *Antigüedad del negocio:* ocho años, 2005 hasta la fecha.
- *Ubicación de la empresa:* Esta ubicado a las afueras de la portería uno del Centro Recreativo de Comfandi Pance, en el kilometro 17, de Jamundí.
- *Empleos:* Piqueteadero K’Liche genera tres empleos informales, del empresario, ayudante en ventas –hijo- y ayudante en producción –sobrina política-, consolidándose como una empresa familiar actualmente. Tipo de contrato verbal, no cuenta con prestaciones sociales.
- *Breve historia de la empresa:* Desde sus inicios el señor Carlos Gómez era empleado en el Centro Recreativo de Comfandi Pance durante muchos años, aprendiendo herramientas administrativas, atención al cliente y emprendimiento. Siempre soñó con ser el propietario y gerente de su negocio. Hace 8 años se dio a la venta el establecimiento a bajos costos, llegó a un acuerdo y por medio de un préstamo emprendió esta carrera.
Con esfuerzo y determinación, hizo de K’liche Piqueteadero, uno de los negocios más destacados de la zona, en infraestructura, precios, calidad y atención.
- *Perfil del empresario:*
 - o Características personales: el señor Carlos Gómez es un hombre de 50 años de edad, padre de 2 hijos, con un nivel de escolaridad técnico, vela por la manutención del hogar. Convive en casa propia con su esposa e hijos.
 - o Características particulares: es un hombre reservado, amable, proactivo honesto, responsable, respetuoso, divertido, con buena presentación personal, preocupado por los intereses de su familia, ordenado y organizado. Como empresario, es un hombre ahorrador, responsable con sus obligaciones, se propone a cumplir los horarios de apertura y cierre de su establecimiento, cálido en el trato, con una política dirigida a la satisfacción del cliente, ágil, con capacidad de liderazgo en el medio que se desenvuelve, gran espíritu emprendedor siempre busca alternativas de

solución, desea capacitarse constantemente y sobre todo, sabe sobreponerse a las dificultades.

1.1.2 Área de costos

Cuadro N° 12. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Costos, Microempresa Piqueteadero K'Liche.

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Compra y vende de contado, salvo pequeñas cuentas a clientes fieles.	No lleva registro de ventas, compras, total gastos y provisiones para todos los productos, algunos están desactualizados, no tiene en cuenta la fecha de vencimiento de los confites y snacks.
Realiza inventarios periódicos, planea las compras, busca constantemente nuevos proveedores, separa los ingresos y egresos de la empresa con los personales. tiene un registro de los costos unitarios y totales por producto de bebidas.	No identifica sus ventas, costos y gastos fijos totales.
Guarda las facturas y remisiones	No tiene un registro de los costos unitarios y totales para todos los productos, no exige todas las facturas.
Conoce el costo y precio de venta de cada producto, maneja un archivo de excel con los registros por cantidades e inventarios.	No se tiene identificado un punto de equilibrio
tiene varios proveedores, agilidad para hacer las cuentas, vende a precios estables a su mercado, no se endeuda con gota a gota, encuentra alternativas de solución, es diligente con las compras.	no hay registro de proveedores, cuentas por cobrar.

Fuente: Arango, Leandra.

- *Ventas Mensuales:* maneja de forma parcial y discontinua un registro de ventas en un archivo de excel, en el que relaciona de forma sencilla y práctica datos totalizados de ventas, compras y cantidades producidas - vendidas de comidas rápidas y bebidas. No obstante, al finalizar la asesoría se evidencia una mejora en el proceso, reconociendo la importancia de los mismos y comprometiéndose a llevarlos con más orden y puntualidad.

Se establece un pronóstico de ventas mensuales según el nivel promedio de producción de comidas rápidas y por cantidades de compra de los productos estrella del comercio. Se determino que la empresa cuenta con un nivel de ventas

estacionario en las temporadas altas, medias y bajas del año; sin embargo en fechas especiales como la festividad del día de la madre, las ventas fueron nulas, debiéndose al alto flujo de usuarios que ingresa al Centro Recreativo Comfandi pero al disminuido consumo en los establecimientos aledaños al mismo. Por lo tanto, los negocios no abrieron, disminuyendo prominentemente las ventas mensuales del mes de mayo.

- *Costos y Gastos de Fijos totales:* No tiene una política de identificación de sus costos y gastos fijos totales; Se realizó el inventario de activos fijos inicial, se presentó una variación –disminución- del inventario final, puesto que empresario realizó mejoras en la planta física del establecimiento y por recomendación, se estipuló dar de baja activos defectuosos e inutilizados. Se determinó la depreciación de los activos por 10 años de vida útil para maquinaria y equipos; muebles y enseres, según los términos fiscales, mediante el método de línea recta.

El empresario es el encargado de la manutención del hogar, con apoyo de su esposa e hija, posee otros ingresos que le permiten disponer de las utilidades del negocio para reinvertir, no depende del negocio para subsistir, cancela pocas obligaciones de las utilidades. El sueldo del empresario corresponde a los aportes básicos en servicios del hogar, alimento de la mascota y especialmente, en el gusto personal de beber cerveza ocasionalmente.

Tabla N° 30. Sueldo del empresario. Microempresa Piqueteadero K'liche.

SUELDO DEL EMPRESARIO	
SERVICIOS DOMICILIARIOS	\$ 120.000
GAS	\$ 7.000
ALIMENTO PERRO	\$ 50.000
CERVEZAS	\$ 49.000
TOTAL SUELDO	\$ 226.000

Fuente: Arango, Leandra.

Se estipula un rubro para gastos fijos de propaganda y papelería con el fin que el empresario, inicie con una política de mercadeo efectiva en el empoderamiento de su empresa.

Tabla N° 31. Inventario de Activos Fijos y Depreciación. Microempresa Piqueteadero K'Liche

INVENTARIO MUEBLES Y ENSERES							
No	NOMBRE DEL ACTIVO	CANT.	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL	AÑOS VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN AÑO	DEPRECIACIÓN MES
1	AJICERA	4	\$ 1.800	\$ 7.200	10	\$ 720	\$ 60
2	ASIENTO GUADUA	1	\$ 100.000	\$ 100.000	10	\$ 10.000	\$ 833
3	ASIENTOS RIMAX	6	\$ 7.200	\$ 43.200	10	\$ 4.320	\$ 360
4	ASIENTOS BUTACOS	3	\$ 30.000	\$ 90.000	10	\$ 9.000	\$ 750
5	BANCAS MADERA	4	\$ 70.000	\$ 280.000	10	\$ 28.000	\$ 2.333
6	BANDEJA	2	\$ 6.000	\$ 12.000	10	\$ 1.200	\$ 100
7	BODEGA PLANTA	1	\$ 210.000	\$ 210.000	10	\$ 21.000	\$ 1.750
8	BOMBILLOS	1	\$ 5.000	\$ 5.000	10	\$ 500	\$ 42
9	CAJAS CERVEZAS	13	\$ 6.000	\$ 78.000	10	\$ 7.800	\$ 650
10	CAJAS GASEOSA	6	\$ 12.000	\$ 72.000	10	\$ 7.200	\$ 600
11	CARPA PARA TRAILER	1	\$ 15.000	\$ 15.000	10	\$ 1.500	\$ 125
12	COLADOR	2	\$ 3.000	\$ 6.000	10	\$ 600	\$ 50
13	CUBIERTOS	1	\$ 15.000	\$ 15.000	10	\$ 1.500	\$ 125
14	CUCHARAS	8	\$ 6.000	\$ 48.000	10	\$ 4.800	\$ 400
15	CUCHARON	3	\$ 9.000	\$ 27.000	10	\$ 2.700	\$ 225
16	CUCHARONES	2	\$ 3.000	\$ 6.000	10	\$ 600	\$ 50
17	CUCHILLOS	2	\$ 5.000	\$ 10.000	10	\$ 1.000	\$ 83
18	CUCHILLOS DE MESA	5	\$ 4.500	\$ 22.500	10	\$ 2.250	\$ 188
19	DISPENSADOR	1	\$ 50.000	\$ 50.000	10	\$ 5.000	\$ 417
20	ESCALERA	1	\$ 10.000	\$ 10.000	10	\$ 1.000	\$ 83
21	ESCOBA	1	\$ 2.000	\$ 2.000	10	\$ 200	\$ 17
22	ESCURRIDOR	1	\$ 6.000	\$ 6.000	10	\$ 600	\$ 50
23	ESPRIMIDOR DE LIMON	1	\$ 3.000	\$ 3.000	10	\$ 300	\$ 25
24	ESTANTE MADERA	1	\$ 200.000	\$ 200.000	10	\$ 20.000	\$ 1.667
25	ESTENDON ZOMETROL	1	\$ 8.000	\$ 8.000	10	\$ 800	\$ 67
26	FRASCOS DE VIDRIO AJI	2	\$ 2.000	\$ 4.000	10	\$ 400	\$ 33
27	HACHA	1	\$ 34.000	\$ 34.000	10	\$ 3.400	\$ 283
29	LAMPARA DE 2 TUBOS	1	\$ 34.000	\$ 34.000	10	\$ 3.400	\$ 283
30	MACHETE	1	\$ 12.000	\$ 12.000	10	\$ 1.200	\$ 100
31	MEMORIAS	6	\$ 13.000	\$ 78.000	10	\$ 7.800	\$ 650
32	MESA	1	\$ 20.000	\$ 20.000	10	\$ 2.000	\$ 167
33	MESA GUADUA	3	\$ 50.000	\$ 150.000	10	\$ 15.000	\$ 1.250
34	NEVERA	2	\$ 32.000	\$ 64.000	10	\$ 6.400	\$ 533
35	NEVERA	1	\$ 12.000	\$ 12.000	10	\$ 1.200	\$ 100
36	OLLA CON TAPA	5	\$ 30.000	\$ 150.000	10	\$ 15.000	\$ 1.250
37	OLLAS	4	\$ 25.000	\$ 100.000	10	\$ 10.000	\$ 833
38	PINZAS	2	\$ 3.000	\$ 6.000	10	\$ 600	\$ 50
39	PIPA DE GAS	1	\$ 50.000	\$ 50.000	10	\$ 5.000	\$ 417
40	PLATON	2	\$ 8.000	\$ 16.000	10	\$ 1.600	\$ 133
41	PLATOS	15	\$ 1.000	\$ 15.000	10	\$ 1.500	\$ 125
42	PLATOS	1	\$ 80.000	\$ 80.000	10	\$ 8.000	\$ 667
43	PLATOS SOPEROS	9	\$ 2.500	\$ 22.500	10	\$ 2.250	\$ 188
44	PLATOS PANDO	5	\$ 3.000	\$ 15.000	10	\$ 1.500	\$ 125
45	RECIPIENTE PARA HOJALDRAS	1	\$ 21.000	\$ 21.000	10	\$ 2.100	\$ 175
46	RECOGEDOR	1	\$ 5.000	\$ 5.000	10	\$ 500	\$ 42
47	SARTEN CON TAPA	1	\$ 50.000	\$ 50.000	10	\$ 5.000	\$ 417
48	SERVILLETEROS	4	\$ 3.000	\$ 12.000	10	\$ 1.200	\$ 100
49	TABLA DE PICAR	1	\$ 21.800	\$ 21.800	10	\$ 2.180	\$ 182
50	TABLA PIZA PAPEL	1	\$ 6.000	\$ 6.000	10	\$ 600	\$ 50
51	TARROS	4	\$ 5.000	\$ 20.000	10	\$ 2.000	\$ 167
52	TARROS PARA AGUA	5	\$ 15.000	\$ 75.000	10	\$ 7.500	\$ 625
53	TARROS PARA BASURA	2	\$ 10.000	\$ 20.000	10	\$ 2.000	\$ 167
54	TARROS PARA DULCE	4	\$ 500	\$ 2.000	10	\$ 200	\$ 17
55	TENEDOR	11	\$ 6.000	\$ 66.000	10	\$ 6.600	\$ 550
56	TRAPERO	1	\$ 13.000	\$ 13.000	10	\$ 1.300	\$ 108
57	VASOS	3	\$ 1.000	\$ 3.000	10	\$ 300	\$ 25
58	VITRINA	1	\$ 150.000	\$ 150.000	10	\$ 15.000	\$ 1.250
59	VITRINA	1	\$ 70.000	\$ 70.000	10	\$ 7.000	\$ 583
60	VITRINA	1	\$ 40.000	\$ 40.000	10	\$ 4.000	\$ 333
61	VITRINA DE DULCES	1	\$ 7.000	\$ 7.000	10	\$ 700	\$ 58
TOTAL				\$ 2.770.200		\$ 277.020	\$ 23.085

INVENTARIO MAQUINARIA Y EQUIPO							
No	NOMBRE DEL ACTIVO	CANT.	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL	AÑOS VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓ	DEPRECIACIÓ
1	PLANTA HONDA	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	10	\$ 120.000	\$ 10.000
2	CAJA REGISTRADORA	1	\$ 8.000	\$ 8.000	10	\$ 800	\$ 67
3	BAFLE USB	1	\$ 350.000	\$ 350.000	10	\$ 35.000	\$ 2.917
4	HORNO	1	\$ 100.000	\$ 100.000	10	\$ 10.000	\$ 833
5	ESTUFA DE GAS	1	\$ 200.000	\$ 200.000	10	\$ 20.000	\$ 1.667
			TOTAL	\$ 1.858.000	10	\$ 185.800	\$ 15.483

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 32. Costos y Gastos Fijos. Microempresa Piqueteadero K'Liche

COSTOS FIJOS		GASTOS ADMINISTRATIVOS	
EMPLEADO	\$ 120.000	CONSUMO EMPLEADO	\$ 24.000
GASOLINA	\$ 20.000	GASOLINA	\$ 24.000
HIELO	\$ 40.000	GASTOS DE PAPELERIA	\$ 25.000
INSUMOS Y OTROS	\$ 20.000	SUELDO EMPRESARIO	\$ 226.000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 200.000	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 299.000

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 499.000
--	-------------------

Fuente: Arango, Leandra.

Como parte de los costos fijos, se cancela \$30.000 por jornada al empleado de producción, costo de gasolina corresponde a los transportes en la compra de materias primas e insumos. El costo en hielo, en el costeo final desaparece, dado que se adquiere nevera en consignación de Postobón, permitiendo que los productos que necesitaban refrigeración, ya no lo hagan con hielo sino con el uso de la nevera.

En los gastos administrativos, la gasolina corresponde, al desplazamiento el día domingo al establecimiento. El consumo del empleado es un estimado por \$6000 de la jornada, en almuerzo, se recomienda al empresario establecer un valor para este rubro y controlar su consumo.

- *Costos variables unitarios y totales:* se costean los productos y se determina el margen de contribución industrial, comercial y del conglomerado de la empresa. El empresario no tiene un registro de los costos unitarios y totales por producto, aunque en la capacitación dictada por la Fundación Carvajal, en panadería aprendió a costear por pesos y porcentajes cada producto. Se conservan parte de las facturas, se observa que los proveedores no la expiden si no son solicitadas, no se realizaban cotizaciones ni registro sobre las compras de

materia prima e insumos. Empresario reconoce la importancia de solicitar las facturas para llevar un control sobre las compras y determinar alternativas de proveedores con precios favorables. No se ciñe a un proveedor en específico, siempre busca opciones comprendiendo que la buena atención al cliente es esencial en la decisión de compra y recordación del mismo. Se recomienda a guardar las facturas en un lugar específico. Los productos que compra en cantidades mínimas, no le expiden ni remisión ni factura –compras al diario-. El empresario se compromete a solicitar cumplidamente remisión de estos productos y guardarlos de manera ordenada. Conoce perfectamente el costo y precio de venta de cada producto.

Se realizaron los inventarios correspondientes a materias primas e insumos, determinando el listado de todas las materias primas con las que se produce la comida rápida, con el propósito que sirva de formato en la planeación de compras y el control de inventarios –se complementa archivo de Excel de empresario. Dentro de los hallazgos, se observa que se mantiene unos niveles de inventarios bajos, la capacidad instalada es óptima para incrementar la producción; compra las cantidades requeridas según la planeación de la misma, para no excederse, dado que es beneficiario de servicios públicos domiciliarios que le permitan mantener los productos refrigerados o en condiciones de conservación e higiene, situación que incrementa considerablemente los costos variables por producto. Asimismo, mantiene niveles estables de materia prima –sal, condimento, etc- en proporciones estimadas de uno a tres meses. La planta de producción no posee un estándar de seguridad requerido para conservar niveles elevados de inventarios/bodega. Se recomienda que insumos como el aceite, se compren por bidón o cantidades presupuestadas para un mes, por su porcentaje de requerimiento en producción.

Para los productos de comercio, se realiza el inventario de bebidas, confites y snacks. Empresario registra, costea y planifica compra/venta de productos, reconoce su valor unitario y total por pedido; tiene una política definida de compras con horarios y días específicos, siendo cotidianamente el día sábado destinado al alistamiento y compra de productos para la atención del día domingo. Se establece listado de productos estrella, teniendo en cuenta rotación de inventario, recurrencia y cantidad de compra/venta. Sin embargo, existe una pésima organización del local comercial, lo que conlleva a que productos como snacks principalmente se venzan y estén caídos fuera de las estanterías, aumentando los costos variables, disminuyendo su calidad por mala conservación y menoscabando el surtido y exhibición del establecimiento.

Tabla N° 33. Inventario de Materia Prima. Microempresa Piqueteadero K'Liche

INVENTARIOS		
No	NOMBRE DEL INVENTARIO	VALOR TOTAL
1	INVENTARIO DE MAQUINARIA	\$ 1.858.000
2	INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.770.200
3	INVENTARIO DE INSUMOS	\$ 47.900
4	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	\$ 34.600
5	INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO	\$ 23.200
6	INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	\$ -
7	INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$ 276.550
TOTAL		\$ 5.010.450

Fuente: Arango, Leandra.

- **Margen de contribución:** Empresario diferencia el concepto de margen de contribución del concepto de utilidad. Partiendo de los productos costeados, se determina el margen de contribución del sector comercial e industrial y el margen de la empresa esperado para un pronóstico de ventas mensuales próximas a las condiciones reales de la organización.

Tabla N° 34. Margen de Contribución y Punto de Equilibrio. Microempresa Piqueteadero K'Liche

MARGEN DE CONTRIBUCION PARA TODA LA EMPRESA

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	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
PAPARELLENA	40	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 80.000	\$ 40.000
EMPANADA	300	\$ 700	\$ 260	\$ 440	\$ 210.000	\$ 132.000
HOJALDRA	80	\$ 800	\$ 200	\$ 600	\$ 64.000	\$ 48.000
DEDO QUESO	40	\$ 800	\$ 200	\$ 600	\$ 32.000	\$ 24.000
SALCHICHON	80	\$ 700	\$ 460	\$ 240	\$ 56.000	\$ 19.200
CHORIZO	30	1500	900	\$ 600	\$ 45.000	\$ 18.000
DEDO HAWAIANO	20	1000	200	\$ 800	\$ 20.000	\$ 16.000
ABORRAJADO	60	1500	900	\$ 600	\$ 90.000	\$ 36.000
TOTALES DEL MES					\$ 597.000	\$ 333.200

MARGEN DE CONTRIBUCION
EN PORCENTAJE PARA
INDUSTRIA

MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL MES
=
VENTA TOTAL DEL MES

X 100

56%

SECTOR	VENTAS MES	PARTICIPACION VENTAS EN %	MARGEN CONTRIBUCION	PARTICIPACION VENTAS	MARGEN PONDERADO
INDUSTRIA	\$ 597.000	36%	56%	36%	20,16%
COMERCIO	\$ 1.050.000	64%	66,20%	64%	42,36%
TOTAL VENTAS	\$ 1.647.000	100%	TOTAL MC EMPRESA		62,52%

No	PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	Cerveza poker Botella	\$ 1.150	\$ 1.700	\$ 550	32%
2	Cerveza costeña Botella	\$ 1.150	\$ 1.700	\$ 550	32%
3	Cerveza Club Colombia	\$ 1.260	\$ 1.900	\$ 640	34%
4	Pony malta botella	\$ 840	\$ 1.500	\$ 660	44%
5	Pony malta no retornable	\$ 1.058	\$ 1.500	\$ 442	29%
6	Gatorade	\$ 1.833	\$ 3.000	\$ 1.167	39%
7	Hit (350)botella	\$ 993	\$ 1.500	\$ 507	34%
8	Hit (500ml)no retornable	\$ 1.333	\$ 2.000	\$ 667	33%
9	Hit (300ml)no retornable	\$ 1.100	\$ 1.500	\$ 400	27%
10	Sun frut (500ml)	\$ 1.173	\$ 1.700	\$ 527	31%
11	Sun frut (250ml)	\$ 800	\$ 1.500	\$ 700	47%
12	gopack 600 ml	\$ 1.733	\$ 2.300	\$ 567	25%
13	Gaseosa (350ml) botella	\$ 993	\$ 1.500	\$ 507	34%
14	Mountain Dew(500)	\$ 1.160	\$ 1.500	\$ 340	23%
15	Gaseosa (2.5ml)	\$ 3.650	\$ 5.000	\$ 1.350	27%
16	Gaseosa (1.5ml)	\$ 2.416	\$ 3.500	\$ 1.084	31%
17	7UP no retornable	\$ 1.733	\$ 2.000	\$ 267	13%
18	En bolsa (600ml)	\$ 541	\$ 1.000	\$ 459	46%
19	En bolsa (360ml)	\$ 400	\$ 700	\$ 300	43%
20	En botella sin gas	\$ 1.087	\$ 2.000	\$ 913	46%
21	En botella con gas	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	50%
22	H2i Ohj	\$ 1.083	\$ 2.300	\$ 1.217	53%
23	media cigarrillo boston	\$ 120	\$ 300	\$ 180	60%
24	cigarrillo boston	\$ 2.400	\$ 3.500	\$ 1.100	31%
25	vive 100	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 500	25%
TOTALES		\$ 32.506	\$ 49.100	\$ 16.594	

**MARGEN DE CONTRIBUCION
COMERCIO**

33,8%

COSTO VARIABLE DE COMERCIO

66,2%

PUNTO DE EQUILIBRIO

COSTOS Y GASTOS FIJOS MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO
\$ 499.000 / 62,52% X 100 = \$ 798.145

PUNTO DE EQUILIBRIO MES PROMEDIO VENTAS DIARIAS
\$ 798.145 / 4 = \$ 199.536

Fuente: Arango, leandra.

La microempresa cuenta con un margen de contribución óptimo del 33.8% para el sector comercio, identificando que los productos estrella o de mayor rotación se concentran en bebidas y cigarrillos. Todos los productos poseen un margen de contribución superior al 25% a excepción del agua en bolsa con un MC del 13%. La participación en ventas del sector es del 64% lo que deriva un aporte al margen ponderado de la empresa del 40, 36%, se recomienda al empresario

Para el sector industria, la empresa posee un margen de contribución del 56%, mientras que su participación en las ventas es del 36% lo que equivale a un aporte al margen ponderado del 20,16%, se busca mejorar las ventas de comidas rápidas a través de una estrategia de mercadeo y así, beneficiarse del alto margen que ofrece el sector industrial para la empresa.

- **Punto de equilibrio:** Empresario no reconocía la importancia de este indicador. El punto de equilibrio es viable para el promedio de ventas diarias actuales siendo de \$199.536, por tanto el estudio de costos inicial arroja una ganancia del ejercicio. Como estrategia para aumentar la ganancia, se logro incrementar la producción, disminuir costos fijos y planear la compra de costos variables.

Tabla N° 35. Estudio de Costos. Microempresa Piqueteadero K'Liche

	%	ESTADO DE
	PARTICIPACION	GAN. O PERDIDAS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 1.647.000
COSTOS VARIABLES (-)	37%	\$ 617.296
MARGEN CONTRIBUCION (=)	63%	\$ 1.029.704
COSTOS FIJOS Y GASTOS(-)	30%	\$ 499.000
UTILIDAD	32%	\$ 530.704

Fuente: Arango, Leandra.

1.1.3.Área contable y financiera

Cuadro N° 13. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área Contable y Financiera, Microempresa Piqueteadero K'Liche

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Identifica sus activos y pasivos con precisión	No posee registros contables.
Tiene una buena relación con los proveedores, realiza cotizaciones, analiza las opciones de compra y toma decisiones gerenciales sobre el área.	no deprecia ni provisiona los costos y gastos fijos.
Reconoce la importancia y necesidad de llevar registros contables, guardar los soportes	no posee un registro del inventario de actualizado. No registra sus cuentas por cobrar.
Separa los ingresos y egresos de la empresa de los personales, no excede en compras.	no distingue los concepto de las razones financieras, calculo ni registros

Fuente: Arango, Leandra.

- *Área contable:*
- *Registros contables:* No posee ningún tipo de registro contable. Empresario identifica sus activos y pasivos con precisión sin embargo no reconoce la importancia del cálculo de las depreciaciones de activos fijos. Provisiona para la compra de materia prima e insumos, gastos del negocio y sueldo del empresario.
- La realización de los inventarios de materias primas e insumos, activos fijos inicial y final, se cometieron con el apoyo del empresario. Durante este proceso, se dieron las explicaciones pertinentes sobre el control y organización del mismo.

Tabla N° 36. Balance General- Variación. Microempresa Piqueteadero K'Liche

PIQUETERADERO K'LICHE			
BALANCE GENERAL COMPARATIVO			
CUENTA	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
	30/04/2013	30/05/2013	
ACTIVOS			
CAJA	\$ 280.000	\$ 320.000	14%
BANCOS	\$ 0	\$ 0	0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 19.000	\$ 9.000	-53%
INVENTARIOS	\$ 57.800	\$ 41.100	-29%
OTROS inventario mercancías e insumo	\$ 324.450	\$ 377.900	16%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 681.250	\$ 748.000	10%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.858.000	\$ 1.858.000	0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.770.200	\$ 2.770.200	0%
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 38.568	0%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 4.628.200	\$ 4.589.632	-1%
TOTAL ACTIVOS	\$ 5.309.450	\$ 5.337.632	1%
PASIVOS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	0%
TOTAL PASIVOS	\$ 0	\$ 0	0%
PATRIMONIO			
CAPITAL	\$ 4.759.746	\$ 5.020.632	5%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 0		0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 549.704	\$ 317.000	0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.309.450	\$ 5.337.632	1%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 5.309.450	\$ 5.337.632	1%

Fuente: Arango, Leandra.

Tabla N° 37. Estado de Resultados – Variación. Microempresa Piqueteradero K'Liche

PIQUETERADERO K'liche			
ESTADO DE RESULTADOS			
CUENTA	INICIAL 30/04/2013	FINAL 30/05/2013	CAMBIOS
Ventas del mes	\$ 1.666.000	\$ 1.204.000	-28%
Costos variables (-)	\$ 617.296	\$ 497.000	-19%
Margen de contribución (=)	\$ 1.048.704	\$ 707.000	-33%
Costos fijos y gastos (-)	\$ 499.000	\$ 390.000	-22%
Utilidad	\$ 549.704	\$ 317.000	-42%

Fuente: Arango, Leandra.

Análisis Estados Financieros Comparados Microempresa Piqueteradero K'Liche.

Balance General:

- Caja: Aumento, los costos cargados a compra de hielo para la refrigeración de las bebidas dejo de comprarse por adquisición de nevera Postobón.
- Cuentas por cobrar clientes: disminuyo, obedece a cuentas de clientes fieles que se cancelan en la próxima quincena. Realiza un registro de sus cuentas por cobrar.
- Inventarios: Aumento, inventarios de mercancías e insumos, dado que ingresaron nuevos productos, como el nestea, vive 100 y snacks, se surtió la vitrina de confites.
- Activos fijos: disminuyo, por el cálculo de la depreciación. Se realizaron las depreciaciones de activos fijos por el método de línea recta.
- Pasivos corrientes: estable, el empresario no posee pasivos ni a corto ni a largo plazo.
- Capital: Aumenta, al financiarse la empresa con sus propios recursos.
- Ganancia: Disminuyo, durante el mes de mayo no se trabajo todas las jornadas previstas, la festividad del día de la madre, según el empresario no es una jornada productiva, por tanto se dejo de vender y percibir ganancias.

Estado de Resultados:

- Ventas: Disminuyeron, empresario mejoro sus ingresos sin embargo no trabajo durante dos jornadas, correspondientes al puente festivo del día de la madre, ya que el sector en festividades como el día del padre y de la madre, son muy concurridos para el Centro

Recreativo Comfandi y pero, poco productivos para los establecimientos aledaños en general. Se propone establecer estrategias que permitan empoderar la empresa y crear un reconocimiento ante los clientes, por medio de descuentos especiales para estas fechas, obsequios, rifas; con una decoración apropiada que cautivo a los futuros clientes.

- Costos variables y Margen de contribución: disminuyo, al disminuir las ventas, disminuyeron las demás variables.
- Gastos fijos: Disminuyo, los rubros del sueldo del empresario se mantuvieron estables, algunos costos fijos aumentaron levemente, como la gasolina empleada en el funcionamiento de la fuente mientras que otros, como el costo por compra de hielo, se cancelo.
- Estado de ganancias y pérdidas: Disminuyo, empresario reconoce la distinción entre margen de contribución y utilidad, se presenta utilidad del ejercicio.
- Área Financiera:

Tabla N° 38. Razones Financieras-Variación. Microempresa Piqueteradero K'Liche

PIQUETERADERO K'liche			
RAZONES FINANCIERAS			
RAZONES FINANCIERAS	INICIAL	FINAL	CAMBIOS
	30/04/2013	30/05/2013	
LIQUIDEZ CORRIENTE	0,00	0,00	0%
PRUEBA DE FUEGO	0,00	0,00	0%
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0%	0%	0%
RAZON DE AUTONOMIA	100%	100%	0%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	33%	26%	-21%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	6%	6%	0%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	6%	6%	0%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	30,00	30,00	0%
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00	0%
ROTACION DE MERCANCIAS	26,00	23,00	-12%

Fuente: Arango, Leandra.

- RAZONES DE ACTIVIDAD: no hay registros de la razón financiera.
- Rotación de cuentas por cobrar: el empresario no fía como política de venta. Sin embargo se presentan casos excepcionales a clientes fieles, cobra en lapsos inferiores a 30 días; lleva un registro detallado de las cuentas por cobrar.

- Rotación de cuentas por pagar: empresario realiza todas las compras de contado.
- Rotación de mercancías: alta rotación de mercancías dado que compra y vende para el día o semana. No posee mayores inventarios, salvo los de snacks y confites que tienen una rotación baja-media.
- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO: no hay registro de las razones financieras.
- Razón de endeudamiento: empresario no posee pasivos.
- Razón de autonomía: estable, empresario se financia exclusivamente con recursos propios.
- RAZONES DE RENTABILIDAD: no hay registro de las razones financieras.
- Rentabilidad sobre ventas: disminuyo, se mantiene el indicador positivo, las ventas de la jornada son superiores del punto de equilibrio establecido.
- Rentabilidad sobre activos; estable, se mantiene el indicador positivo, la rentabilidad ha permitido la conservar los activos.
- Rentabilidad sobre el patrimonio: estable, se mantiene el indicador positivo, la rentabilidad permite mantener una utilidad líquida del ejercicio.
- RAZONES DE LIQUIDEZ: no hay registro de las razones financieras.
- Prueba ácida: estable, la empresa no registra pasivos. Lograr cubrir sus costos y gastos con sus activos sin intervenir sus inventarios.
- Liquidez: estable, la empresa no registra pasivos. Lograr cubrir sus costos y gastos con sus activos.

1.1.4 Área de mercadeo

Cuadro N° 14. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Mercadeo, Microempresa Piqueteadero K'Liche

»	FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
	atención orientada satisfacción de cliente	no hay estrategia de promoción ni publicidad no hay letreros ni nombre establecimiento
	cuenta con precios y presentación competitivos	kiosko lleno de bienes no utilizados, canastas vacías.
	disponibilidad de atención mercado, identificación de rotación diaria de productos.	no cuenta con servicios domiciliarios, parte de la competencia si los tiene.
	Reconocimiento de una amplia segmentación de mercado	Vitrinas, insumos, enseres, kiosko poco presentables, poca estética de los accesorios
	Buen sabor y calidad de los productos	Presentación productos y exhibición inadecuados, vitrina sin calefacción, no hay puesto para los desechos, acumulación excesiva de basura y desperdicios de alimentos.
	Esta capacitado en la elaboración de sus productos, ayudante.	Zona de ventas, zona común, de producción con deficiente limpieza y organización.
	Precios competitivos, ubicación estratégico,	No posee condiciones optimas como iluminación, visibilidad, comodidad, sillas, ambientación para ofrecer un mejor servicio.
	Motivación esencial en un proceso de mejora continua.	baja tecnología usada, bajo compromiso y motivación de empleados.

Fuente: Arango, Leandra.

El análisis de mercado de Piqueteadero K'Liche se determino por fuente de información primaria de observación directa en la relación empresario – cliente.

- **Segmentación y Participación del Mercado:** Alto, los clientes de Piqueteadero K'Liche corresponden actualmente a usuarios del Centro Recreativo Comfandi Pance principalmente 80%, grupos turísticos de cabalgata 8%, usuarios transporte urbano 7% y personas que se acercan al río Pance 5%. Poseen un poder adquisitivo bajo-medio, sin embargo los productos que se ofrecen son asequibles al mercado. Hábitos de compra principalmente por grupos familiares y usuarios Comfandi de campeonatos; con un nivel de escolaridad medio, entre todas las edades y sexos. La regularidad de compra es regular cada fin de semana. Se recomienda como estrategia satisfacer las necesidades del cliente con una atención oportuna, cálida y atenta.

Gráfico N° 27. Segmentación y Distribución Mercado. Microempresa. Piqueteadero K'Liche



Fuente: Arango, Leandra.

- Estrategias de distribución: La empresaria maneja como estrategia el canal de distribución directa al cliente final, por medio de ventas al detal y utilizando punto de venta formal.
- Proveedores: Ubicados en centros de acopio-galerías y tiendas condimentarias de Jamundi y Cali, tienen precios competitivos y asequibles para el empresario, ofrecen variedad y surtido de los productos en presentación, marcas y cantidades, venden productos de calidad, reconocidos, garantizados.
- Tecnología usada: el empresario no usa algún tipo de tecnología. Cuenta con un computador en su hogar. Se recomienda que el empresario haga uso eficiente de este bien como herramienta de planeación, control y evaluación de los procesos y áreas funcionales.
- Competencia: es directa y latente. Ninguno presenta avisos, nombre de la empresa, publicidad, promoción o tecnología usada. Se observa que tienen igual cantidad de empleados aproximadamente. La competencia se enmarca alrededor del establecimiento, no cuentan con servicios públicos domiciliarios, salvo dos de ellos que se las han ingeniado para tomar fluido eléctrico y desviar un cauce del río Pance.

Tabla N° 39. Análisis Competencia. Microempresa Piqueteadero K'Liche

DETALLE	PIQUETEADERO KLICHE	KIOSKO 1	KIOSKO 2	KIOSKO 3
VARIEDAD PRODUCTOS	Mayor	Mayor	Menor	Igual
CALIDAD	Igual	Igual	Igual	Menor
PRECIO	Menor	Mayor	Menor	Igual
CANTIDAD	Mayor	Menor	Igual	Igual
INNOVACION	Igual	Menor	Menor	Igual
DISTRIBUCION	Igual	Igual	Igual	Igual
EMPAQUE	Igual	Igual	Igual	Igual
TEXTURA	Mayor	Igual	Menor	Menor
SABOR	Mayor	Menor	Igual	Menor
SERVICIO AL CLIENTE	Mayor	Menor	Igual	Menor
DOMICILIO	Igual	Igual	Igual	Igual
UBICACIÓN DEL LOCAL	Mayor	Menor	Menor	Menor
POSICIONAMIENTO	Mayor	Mayor	Menor	Menor
CUMPLIMIENTO	Igual	Mayor	Menor	Menor
PUBLICIDAD	Igual	Igual	Igual	Igual
PRECIOS AL POR MAYOR	Igual	Igual	Igual	Igual

KIOSKO 1	KIOSKO 2	KIOSKO 3
----------	----------	----------



Fuente: Arango, Leandra.

- Estrategias de mercado: el empresario determina el precio de sus productos por el estudio de costos en el margen de contribución al igual que comparando los precios asignados de la competencia directa. Tiene un horario de funcionamiento del establecimiento que le permite cubrir la demanda de los clientes, la atención es cálida y amable, empresario genera un clima de confianza en la relación vendedor-cliente, al igual que sostiene relaciones amenas con los proveedores, con los cuales tiene un proceso de fidelización y algunos funcionan a domicilio. No posee nombre el establecimiento, ni publicidad.
- Características del producto: Son productos de consumo directo, caseros, de buena calidad/precio, con un empaque y presentación óptimos para el entorno y especificaciones del cliente. El empresario ha realizado considerables mejoras en su estrategia de mercadeo reconociendo siempre que lo más importante es la satisfacción del cliente.
 - o Exhibición: se mejoro en la exhibición, presentación y surtido de vitrinas y estantes. Se incorporo nuevos productos y se afianzo, la rotación de productos estrella. Se recomienda al empresario mantener el control sobre sus productos estrella, la rotación de productos como confites y snacks que es lenta y mantener un stock de inventario apropiado, teniendo en cuenta la fecha de vencimiento de los mismos.
 - o Exhibición del kiosko y bebidas, se pinto el local, se realizaron mejoras en la superficie de entrega de productos, se organizaron los bebidas por sabores, marcas, presentaciones y por su clasificación entre bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Registro Fílmico. Propuesta Estrategia Producto. Exhibición Microempresa.
Piqueteadero K'Liche

Estrategia producto o
servicio

MEJORAR EXHIBICIÓN, SURTIDO, INGRESO NUEVOS PRODUCTOS
Y AFIANZAR PRODUCTOS ESTRELLA.



Fuente: Arango, Leandra.

- o Organización: el kiosko se encontraba saturado de vitrinas, estufas, canasta de bebidas, insumos, neveras y demás bienes defectuosos o inutilizados, como también mal distribuidos y poco aseados, lo que permitía el ingreso de plagas, mala presentación del lugar y poco espacio de movilidad. Respondiendo a ello, se pavimentó el piso del kiosko, lo que generó sacar y organizar todos los bienes dentro de él, se dispuso a clasificar lo que se necesitaba, era útil o podía arreglarse, se destinaron zonas para las canastas vacías sobre el kiosko, zona de insumos y herramientas. Los bienes que no se utilizarían en el mediano plazo se llevaron a la casa del empresario liberando espacio.
- o Organización del establecimiento: las zonas comunes, de ventas y producción generalmente se encuentran en comprometidas condiciones de suciedad. No hay manejo de los residuos sólidos ni zona de depósito de basura. En la zona de ventas especialmente, los clientes al no hallar un basurero, dejaban sus desperdicios en cualquier rendija del lugar. Se propuso una jornada de limpieza general –en proceso– y adquirir tarros para la deposición de basura e producción, ventas y zona común.

Registro Fílmico. Propuesta Estrategia Producto. Organización Microempresa.
Piqueteadero K'Liche

MEJORAR ORGANIZACIÓN ESTABLECIMIENTO, DISTRIBUCIÓN EXHIBICION



MEJORAR ORGANIZACIÓN ESTABLECIMIENTO, LIMPIEZA Y ZONA DE RESIDUOS



Fuente: Arango, Leandra.

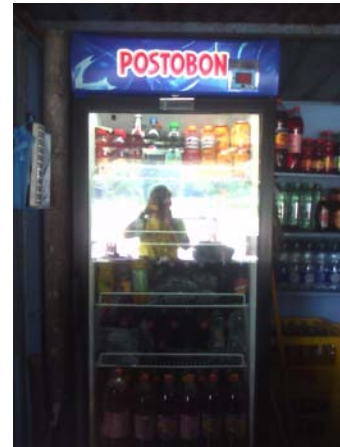
- o Presentación y calidad del producto: piqueteadero K'Liche ofrece productos con sabor, textura y cantidades optimas. Sin embargo presenta fallas en la presentación del producto final; algunos bloques de producción quedaban demasiado dorados, no tienen pesos estándar, por el manejo del aceite empleado, quedaban deformes y en otros productos, la manera de organizarlos en las bandejas y empaques no era el apropiado. Se propuso controlar el resultado del producto final durante el proceso de producción, mejorar la distribución del mostrador, mejorar los ingredientes que aumentarían la textura suave/crujiente de las frituras, se adquirió nevera de postobon, logrando que las bebidas se conservaran frías y visibles al cliente. Se implementaron estrategias dirigidas al producto que repercutieran directamente en la atención al cliente, como el aji. Vender productos de comidas rápidas –frituras- implica obligadamente contar con variedad de salsas y ajíes que ofrecer como producto complementario, lo que significaba para el empresario que los clientes se aglutinaran alrededor de estos, disminuyendo la visibilidad, control y atención sobre los mismos. Se recomendó, cambiar la presentación de las ajiceras, dado que estaban incompletas y colocarlas sobre las mesas del negocio, para distribuir los clientes brindándoles mayor atención y confort.

Registro Fílmico Propuesta Estrategia Producto. Presentación y calidad del producto. Microempresa. Piqueteadero K'Liche

MEJORAR PROCESO DE ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN PRODUCTOS, EMPAQUE Y TIEMPO DE ENTREGA



MEJORAR CALIDAD DEL PRODUCTO, DISMINUIR COSTOS, EXHIBICIÓN.



MEJORAR PRESENTACIÓN PRODUCTOS Y DISMINUCIÓN AGLUTINAMIENTO EN ZONA DE VENTAS.



Fuente: Arango, leandra.

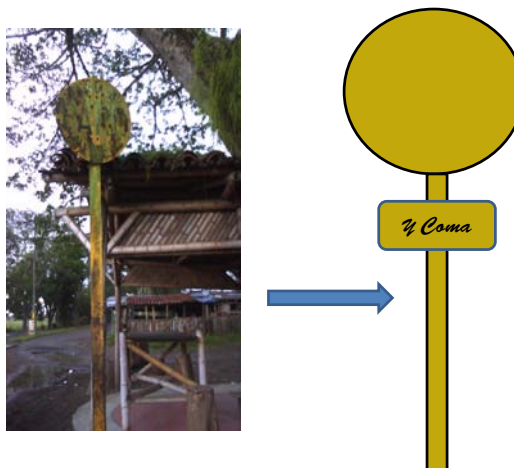
- Políticas de precio: clientela muy elástica al precio, se determinan los precios teniendo en cuenta su margen de contribución de la industria, al igual que analizando los precios que maneja la competencia y el mercado.
 - Promoción: no hay publicidad de ningún tipo, no hay ofertas, se mejoro la exhibición, promoción dirigida a clientes ofreciendo precios asequibles.
- Se plantea como objetivo Incrementar las ventas por medio de la elaboración de avisos de publicidad. Ofrecer muestras de gustativas e incentivar la producción a corto plazo por fechas especiales día de la madre, familia, padre, etc. Se propone el diseño para tarjetas de presentación y logo tipo de la empresa, se

recomienda la elaboración de Afiches para colgar en punto de venta y Volantes para distribuir a clientes. Empresario desea realizar sus propios diseños de logo tipo y volantes. Se realiza propuesta de logo tipo partiendo de las pautas del empresario. Se recomienda hacer uso de los recurso que se dispone como política de publicidad, para ello mejorar la visión de la señal de PARE, y complementar el letrero con y coma, creando un mensaje atractivo al cliente “PARE y coma” –en proceso-.

Gráfico N° 28. Propuesta Logo tipo Producto. Promoción Microempresa. Piqueteadero K'Liche



Fuente: Mosquera, Franklin. Diseñador Gráfico. Academia de Dibujo Profesional.



- Servicio al cliente: la reconoce la importancia de manejar una política de mercadeo dirigida a la satisfacción del cliente, posee buena presentación personal, es clara y directa al expresarse, amable, ofrece alternativas de solución

al cliente, ofrece sus productos, ha disminuido su timidez, ha mejorado su motivación, repercutiendo en una mejora en la atención al cliente.

1.1.5. Área de Producción

Cuadro N° 15. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Producción, Microempresa Piqueteadero K'Liche

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Cuenta con enseres propios y parte de la maquinaria en buenas condiciones de estado e higiene.	No posee la maquinaria, ni vitrinas ni mobiliarios en óptimas condiciones de aseo y presentación
Produce con productos de calidad, fácil acceso, préstamo, cercanía y fidelización con proveedores.	No cuenta con una báscula que le permita determinar algunos pesos en producción
Cuenta con el aprovechamiento de los recursos naturales como maderos en producción.	Tiene riesgos considerables en materia de salubridad y seguridad industrial por no contar con servicios domiciliarias y área de producción en malas condiciones.
Tienen procesos de producción establecidos, con responsables sobre cada uno, disposición de mejorar su seguridad industrial, alistamiento regular del personal y producción.	Tiempos y procesos de producción extensos, área reducida, posibles desperdicios, regular planeación,, sobrecostos por comprar en unidades mínimas, ayudante no capacitado en manejo de alimentos, diseños deficientes del producto.

Fuente: Arango, Leandra.

Área de Producción:

- Eminente riesgo en productos por deficiente salubridad y seguridad industrial.
- Buena iluminación –luz natural hasta las 5:00 pm, en adelante, no se cuenta con instalación que permita la visibilidad- y ventilación -el diseño de la planta permite tener vías de ventilación, sin embargo por los implementos usados, madera y guadua al encender el horno, la producción es menoscabada por la acumulación de humo- Se recomienda al empresario realizar las mejoras en la ventilación de horno.
- Área amplia, deficiente distribución de utensilios y maquinaria por procesos, perdida de espacio por mala distribución de maderos. Se recomienda al empresario destinar un área específica para los maderos, al igual que no acumular más que los necesarios para el promedio de un mes de producción, así evitar posibles plagas y riesgo industrial, por la presencia de puntillas y astas de madera.
- Posee un área de Producción propia, delimitada, pero en malas condiciones de higiene, no posee plagas visibles.

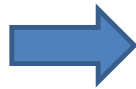
- Deficiente nivel tecnológico

Gráfico N° 29. Área de Producción. Microempresa Piqueteadero K'Liche



Fuente: Arango, Leandra.

- Empresario realizo mejoras en el área de producción: pavimento parte del piso, destino zona de desperdicios y basura, realizo bodega de concreto para planta electrica, pavimento el mezon, destino zona de agua –limpieza enseres.



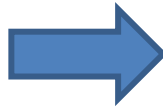
Registro Fílmico. Mejoras área de producción.

Maquinaria:

- Posee enseres propios en regulares condiciones de aseo y funcionalidad. Se recomienda evaluar la capacidad de compra de nuevos implementos como olla para frituras, cucharones, etc, dado que no cumplen con los estándares de

higiene. Empresario adquirió nuevos enseres que fomentaron las buenas prácticas en manejo de alimentos en el negocio. Se recomienda mantener los enseres y utensilios de producción limpios y desinfectados.

- No posee horno, empresario optimizo rieles para el horno. Se recomienda establecer un sistema de limpieza de la ceniza del horno y velar por su constante aseo y en un largo plazo, destinar parte de la inversión en adquirir una estufa que satisfaga las necesidades de producción.
- No posee báscula, elemento clave en producción.
- Cuenta con una capacidad instalada óptima para las cantidades que produce actualmente, pero deficiente si desea proyectarse a un local con continuidad en producción.
- Se realiza la depreciación de los activos fijos, según el método de depreciación de línea recta, con un periodo de vida útil de 10 años.



Registro fílmico. Mejoras enseres de producción.

Personal:

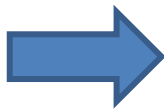
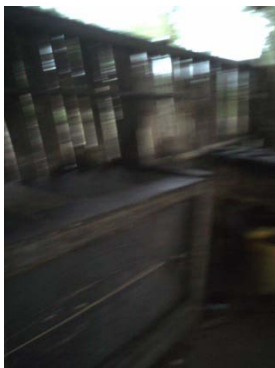
- Empresario no está capacitado en los procesos productivos, tiene experiencia. Se recomienda capacitarse en manejo de alimentos y frituras.
- Reconoce la importancia del uso de los implementos como uniforme, delantal, gorro, guantes, tapabocas, zapatos adecuados en Pn, de los cuáles el personal usa gorro y delantal.
- Encargado en producción cuenta con experiencia más no está capacitado, es amable, comprometido.
- La mano de obra es la requerida según el actual nivel de producción, sin embargo al implementar la línea de almuerzos, se requiere personal que cumpla

con los requerimientos señalados para el cargo, capacitado en manejo de alimentos y con experiencia comprobada.

- Empresario decide cambiar el personal de producción, dado que persiste en deficientes prácticas durante el proceso, sin cumplir con los resultados esperados, no atiende las indicaciones del empresario.

Materias Primas:

- Utiliza materias primas e insumos de calidad, a costos asequibles para empresario, cantidades específicas de acuerdo a planeación de Producción, poco control sobre el peso –báscula- de cantidades de producto en proceso y final. Se recomienda adquirir bascula y estandarizar las formulas de los productos.
- Materias primas frescas, aseadas, no vencidas, garantizadas,
- Regular proceso de producción, algunos productos se dañan durante el proceso por pocos controles sobre el mismo.
- Deficiente manejo de productos que no se venden. Se recomienda planear la producción y ser rígidos con los tiempos, para evitar pérdidas por productos mal conservados, posibles riesgos en salubridad y pérdida de clientes por mala calidad del mismo.
- Reconoce la importancia de la medición en la calidad del producto, al igual que se propone a mejorar.



Registro fílmico. Mejoras área de producción –pavimento mezon-, materia prima fresca –queso en laminas-.

Proveedores:

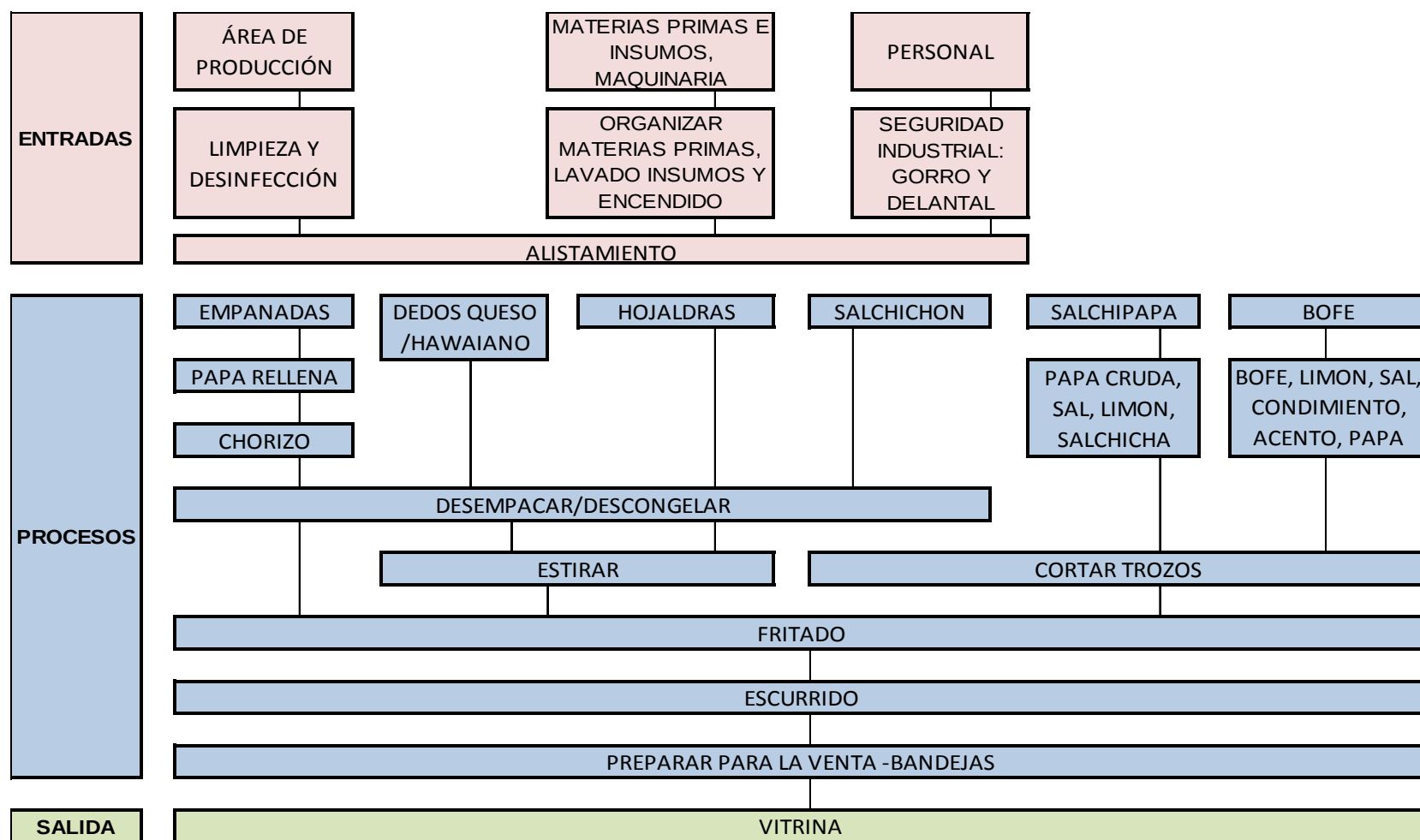
- Cuenta con proveedores que venden al detal, ofrecen precios similares en la mayoría de los productos, son de buena calidad, no expiden factura ni cotizaciones a menos que se les indique.

- Ofrecen variedad en productos, precios, marcas y cantidades.
- Empresario compra cantidades regulares según el nivel de producción.

Procesos:

- Procesos definidos por bloques sin embargo no hay tiempos ni secuencias bien reguladas. Se recomienda determinar secuencia de producción ajustándose al nivel de rotación del producto, intercalando procesos simples –frituras- y complejos –producción-. Ser riguroso con los tiempos, controlar al personal en su cumplimiento.
- No hay un proceso de alistamiento de las entradas que cumpla con estándar de aseo y seguridad industrial. Se recomienda mejorar las condiciones de seguridad industrial en el proceso de encender el horno, de alistamiento –lavado y desinfección de materias primas e insumos, enseres y utensilios de producción- y del personal –gorro, zapatos, guantes, delantal y tapabocas-.
- No hay una línea de proceso en el diseño de la planta, se presenta sobre costos por tiempos y movimientos.
- Se recomienda capacitar al nuevo personal en las mejoras que se desean implementar en los procesos al igual que escuchar las propuestas del mismo, sobre el diseño de la fórmula y presentación de los productos, alistamiento y secuencias de producción.
- No hay control y evaluación sobre los procesos, manual de procesos y procedimientos, archivo fílmico, control sobre las fórmulas; hay una planeación y alistamiento básico sobre la Pn, hay medición al azar –no estandarizado- de los procesos.
- Identifica las entradas y salidas del proceso más no se tiene un estimado planeado del resultado del proceso –pesos y cantidades- se dejó propuesto y reconoce la importancia de un plan de mejoramiento continuo en Producción.

Gráfico N° 30. Diagrama de Flujo Frituras. Microempresa Piqueteadero K'Liche



Fuente: Arango, Leandra.

1.1.6. Área legal, laboral y tributaria

Cuadro N° 16. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Legal, Laboral y tributaria., Microempresa Piqueteadero K'Liche

»

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Cuenta con seguridad social en salud	No posee matricula mercantil, matricula de industria y comercio, Certificado de seguridad de bomberos ni patente de sanidad.
cobertura como independiente	
Genera empleo en el área de producción y ventas.	No cuenta con Seguridad social, Prestaciones sociales.
Se capacita constantemente.	No liquida ni paga Impuesto de renta y patrimonio, Impuesto al valor agregado ni Retención en la fuente
Es régimen simplificado, persona natural.	No posee condiciones laborales óptimas.

Fuente: Arango, Leandra.

- AREA LEGAL
- Matricula mercantil: el establecimiento no posee matricula mercantil.
- Matricula de industria y comercio: la empresa no posee matricula de industria y comercio.
- Certificado de seguridad de bomberos: no posee el certificado ni tiene medidas de prevención contra incendios, sismos, otros.
- Paz y salvo de SAYCO Y ACIMPRO: No posee.
- Patente de sanidad: no posee.
- El empresario es considerado un comerciante, dado que desarrolla una actividad de comercio, como lo es la compra de bienes con destino a su venta y la fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes, por tanto según el Código de Comercio colombiano, debe cumplir con los siguientes deberes. –artículo N° 19.²⁰
- Matricularse en el registro mercantil;
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;

²⁰ Código de Comercio Colombiano. Libro primero “De los comerciantes y de los asuntos de comercio”, capítulo II Deberes de los comerciantes. Artículo 19. Obligaciones de los comerciantes. Editorial Legis. Bogotá. 2011

- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Ventajas de estar formalizado:

- Facilita la realización de reclamos, en caso que el negocio se vea afectado por situaciones inesperadas como: el conflicto armado, incendios, inundaciones, entre otros.
- Permite acreditarse como empresario cumplidor de sus deberes legales, da publicidad a sus actos.
- Facilita el acceso al crédito con entidades financieras, presentando el certificado de existencia.
- Permite participar en convocatorias para el fortalecimiento del negocio.
- Buena imagen comercial.
- Confiabilidad en los productos y servicios.
- Acceso a nuevos mercados.

Desventaja de estar formalizado:

- Legalizarse implica pagar impuestos y renovar anualmente la matrícula mercantil dentro de los meses de enero, febrero y marzo de cada año.

• AREA LABORAL

- Seguridad social: empresario cuenta con seguridad social en salud como independiente. No posee AFP ni ARP.
- Prestaciones sociales: no liquida ni goza de cesantía, intereses de cesantías, vacaciones o primas.
- Aportes parafiscales: no liquida aportes parafiscales.

• AREA TRIBUTARIA

- Impuesto de renta y patrimonio: no liquida no paga.
- Impuesto al valor agregado: no cancela ni se descuenta IVA, pertenece a régimen simplificado, asume el IVA como mayor valor al producto.
- Retención en la fuente: no retiene, no le retienen.

1.1.7. Área administrativa

Cuadro N° 17. Fortalezas y Aspectos a mejorar Área de Administrativa Microempresa Piqueteadero K'Liche

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Es líder en su núcleo familiar y entre los que se desenvuelve	No posee visión, misión y objetivos organizacionales.
Tiene una planeación y organización básica. Comprende los conceptos del área administrativa ya ha tenido capacitación en esta área.	No distingue los procesos administrativos. no posee organigrama, manual de funciones
Hay una independencia en el manejo del dinero. Buena relación con el personal.	Hay dificultades de motivación con el personal de producción.

Fuente: Arango, Leandra.

PROCESO ADMINISTRATIVO

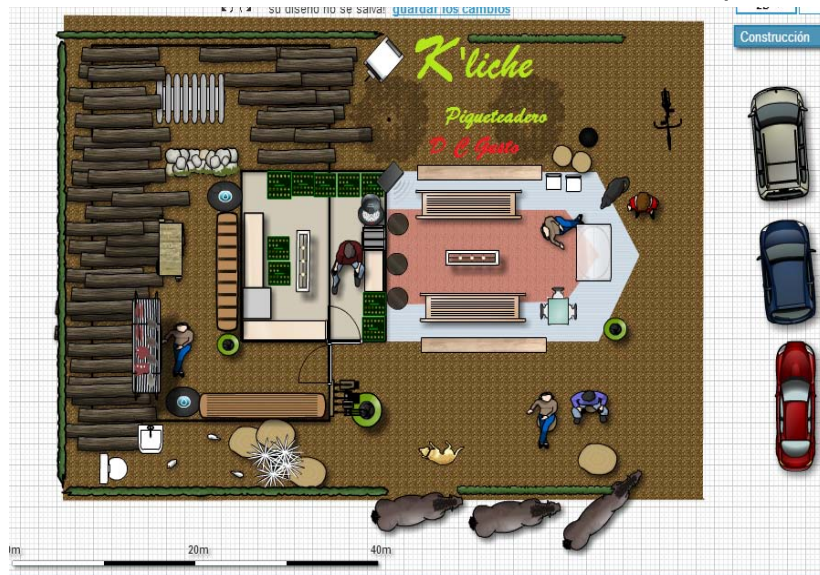
A través del proceso de asesoría empresarial se conceptualizaron las dinámicas y razón de ser del proceso administrativo, al igual demostrarle al empresario la importancia del mismo sobre la toma de decisiones de la organización, su desarrollo y relevancia frente a su papel como gerente y propietario de la empresa.

- **PLANEACION:** Se determina junto con el empresario el proceso de planeación organizacional, estructurando las directrices por medio de la creación de su misión, visión y objetivos organizacionales.
- **Misión:** Piqueteadero K'liche es una empresa dedicada a la producción y comercialización de comidas rápidas –frituras-, productos de bebidas y confites de excelente calidad prestando el mejor servicio.
- **Visión:** Piqueteadero K'liche en el año 2014, desea Ser una empresa reconocida en el sector de Pance, por sus productos de excelente calidad, sabor, textura y presentación; el mejor servicio en trato amable y respetuoso con nuestros clientes; a precios competitivos.

- Objetivos:
- Objetivos a corto plazo:
 - o Establecer un flujo de organización en la producción, comercialización y distribución del producto.
 - o Disminuir los costos de producción realizando las mejoras estipuladas en el estudio técnico. –planta-
 - o Realizar jornada de limpieza general en zona común, planta y ventas.
 - o Incrementar la productividad con un nuevo personal de producción.
 - o Incrementar la variedad de productos y su estrategia de mercadeo.
 - o Realizar una provisión para el pago de primas vacacionales.
 - o Contratar un ayudante en ventas que cumpla con los requerimientos dispuestos en le manual de funciones.
 - o Programar días de limpieza y mantenimiento de muebles y enseres.
- Objetivos a largo plazo:
 - o Establecer un nivel de liderazgo y recordación en el sector de Pance, por su servicio al cliente y la calidad de sus productos.
 - o Aumentar el nivel de productividad, en 100%.
 - o Disminuir los costos de producción e insumos en un 50%
 - o Mejorar la infraestructura e implementar la línea de almuerzos.
 - o Valerse de servicios domiciliarios.
 - o Poner en funcionamiento el baño para uso del personal y clientes.
 - o Disponer de óptimas condiciones laborales para sus ayudantes.
 - o Implementar un sistema básico de registros contables.
- Estrategias: su principal estrategia es aprehender sobre el manejo de su negocio en la asesoría empresarial y ponerlo en práctica.
- ORGANIZACIÓN
- Tiempo: el empresario dispone de los días sábados para la preparación y alistamiento de producción y ventas. Se recomienda mejorar la distribución del tiempo, para cumplir con los horarios establecidos para apertura y cierre del establecimiento, al igual que horarios específicos para las actividades de producción, ventas y registros contables.
- Distribución espacio empresa: la distribución ha mejorado en el transcurso de la asesoría. La distribución no es optima, los espacios se ven pequeños y amontonados, no se aprovechan los recursos naturales como troncos de madera

en el confort del cliente y el embellecimiento el lugar, el kiosko, persiste con bienes no utilizados o defectuosos, mientras que la planta de producción está saturada de madera para el horno. Se recomienda, seguir el proceso de mejora continua, destinando áreas específicas para la bodega de madera, canastas de bebidas, vitrinas y neveras de icopor no utilizadas y zonas de basura, como también, las mejoras en infraestructura y delimitación del establecimiento que permitan mejorar la visibilidad y orden del mismo.

Gráfico N° 31. Plano distribución establecimiento. Microempresa Piqueteadero K'Liche



Fuente: Arango, Leandra.

- Organigrama: se establece el siguiente organigrama para la empresa.

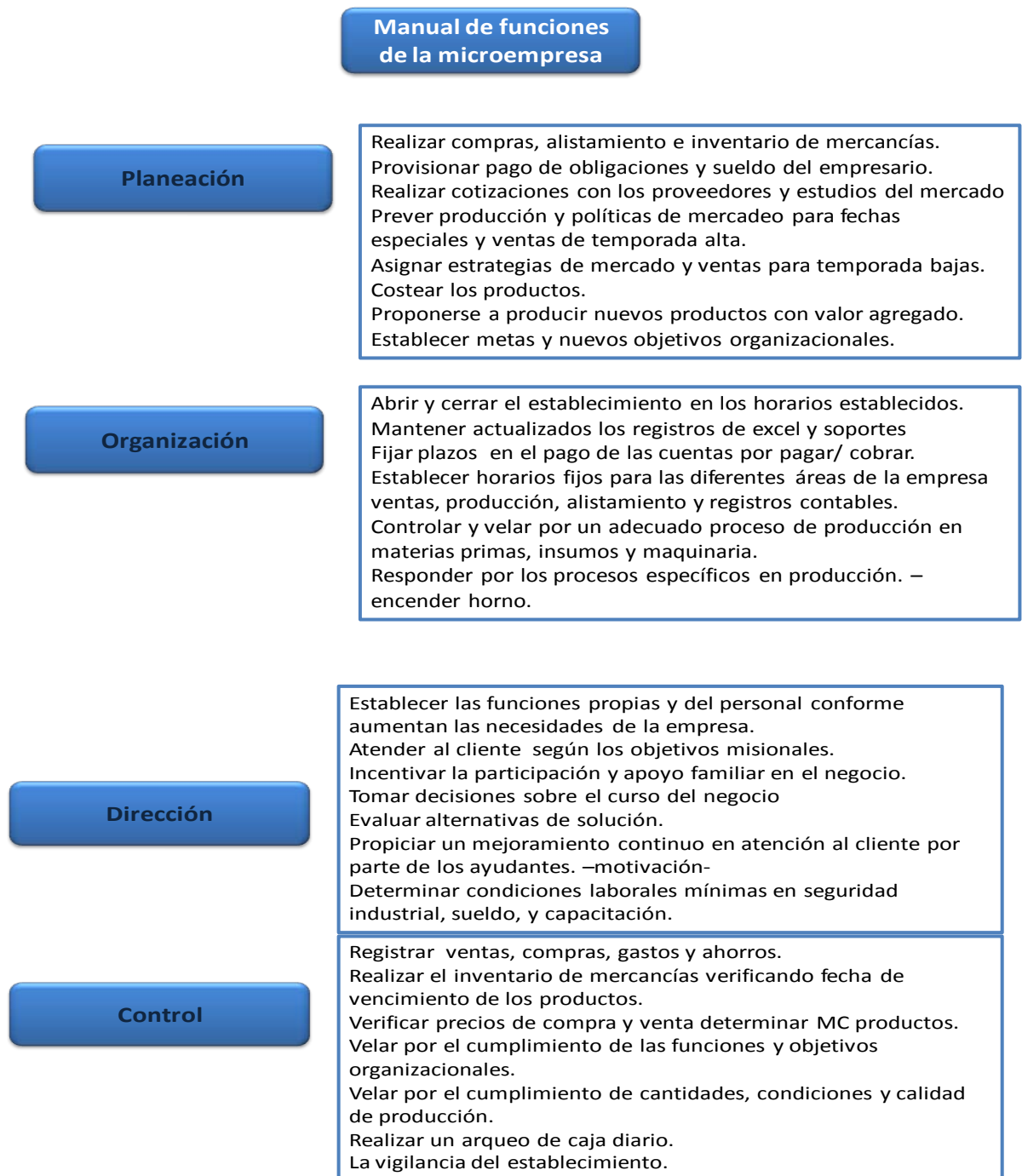
Gráfico N° 32. Organigrama. Microempresa Piqueteadero K'Liche



Fuente: Arango, Leandra.

- **Funciones:** se establecieron las funciones del empresario por cada área del proceso administrativo teniendo en cuenta las áreas funcionales de la empresa.

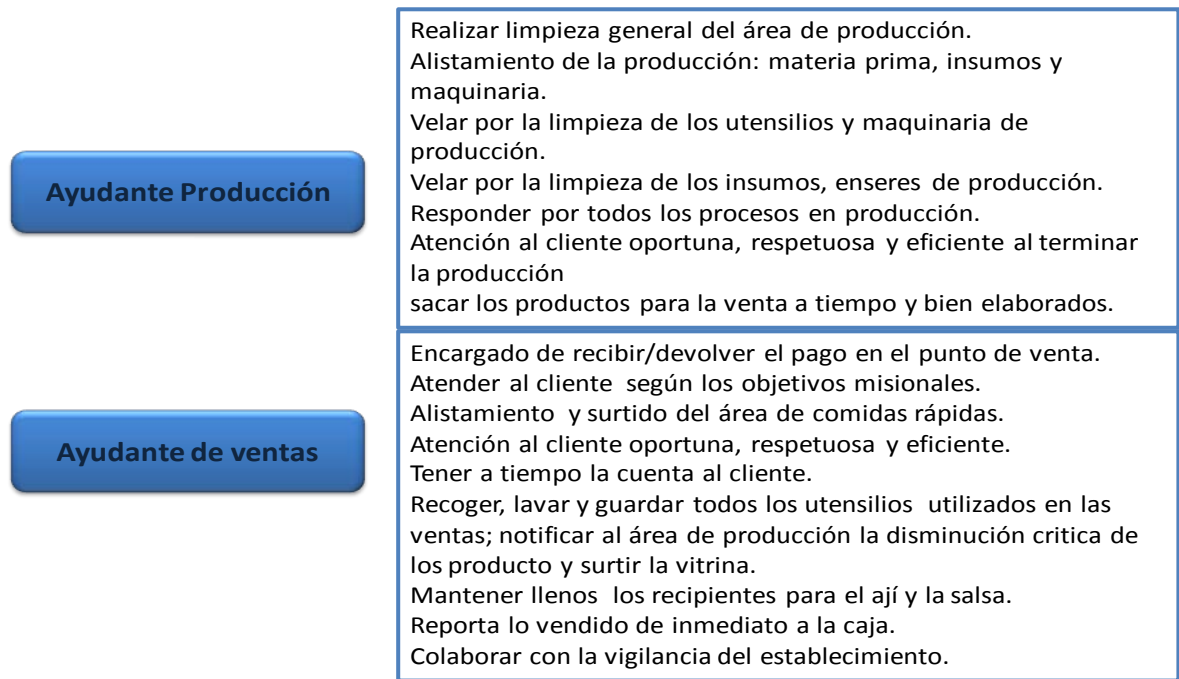
Gráfico N° 33. Manual de Funciones de la Microempresaria. Piqueteadero K'Liche



Fuente: Arango, Leandra.

se establecieron las funciones del ayudante de producción y ventas por cada área del proceso administrativo teniendo en cuenta las áreas funcionales de la empresa.

Gráfico N° 34. Manual de Funciones ayudantes Producción y Ventas. Microempresaria. Piqueteadero K'Liche



Fuente: Arango, Leandra.

- Dinero: Empresario es el encargado del manejo exclusivo del dinero.
- DIRECCIÓN
- Liderazgo: el empresario se caracteriza por ser proactivo, responsable, puntual, reconoce las oportunidades y se presta a mejoras, buena relación con empleados, vecinos-competencia, proveedores y clientes, ganando la confianza de los grupos de interés. Se clasifica dentro del tipo de líder democrático, pues se preocupa tanto de la producción del trabajo como del bienestar de sus empleados, es cálido en su trato, sabe delegar la responsabilidad, constantemente consulta a su personal y es participativo.
- Motivación: Juega un papel relevante en el desarrollo de la vida productiva de la empresa, a pesar que se propone motivar constantemente a sus empleados de una manera propositiva, se destaca que es importante mejorar los canales de motivación por medio de la flexibilización de la jornada laboral y participación

porcentual de las ventas con sus empleados en fechas especiales de alta demanda del negocio. Se recomienda realizar las provisiones pertinentes para disponer de bonos y primas por servicio.

- Comunicación: el empresario logra entablar una comunicación estrecha con sus clientes y proveedores, con una política de atención orientada a la satisfacción del cliente. Con sus empleados maneja una buena relación, es clara y sabe exponer sus puntos de vista, sin embargo en ocasiones se muestra autocrático.

- CONTROL

- Seguridad industrial: no hay estrategias ni indicadores ni reconoce la necesidad de la seguridad industrial, como un botiquín, un extintor, la ubicación y distribución de la planta. Maneja una presentación durante el proceso productivo y en ventas de gorro y delantal. Se evidencia alto riesgo por la carencia de servicios públicos domiciliarios, biológica por ausencia de baño, tratamiento del agua para limpieza del establecimiento y enseres, posible presencia de plagas, desperdicios en frituras, poco manejo de los residuos sólidos, no hay agua potable, saturación de la planta y enseres –ollas- en malas condiciones de uso, limpieza y funcionalidad. Se recomienda que en un corto plazo se disponga de medidas que permitan mejorar la distribución, orden y limpieza de la planta.
- Compras de mercancías: el empresario empieza a exigir las facturas de compra, sin embargo, estas no cumplen con los requisitos de ley, no se determinan periodos de compra dado que el empresario compra al diario, se está implementando provisiones para realizar las compras,
- Manejo de inventarios: tiene una política buena en manejo y control de inventarios, se realizaron inventarios iniciales y finales. Maneja un nivel de inventarios bajo. el empresario realiza inventario semanal sobre los productos de mayor rotación. Se recomienda realizar inventarios periódicos sobre muebles y enseres, maquinaria y equipo, materias primas e insumos y sobre todas las mercancías con las que trabaja la empresa.

1.1.7 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES-O	AMENAZAS-A
EMPRESARIO CARLOS GÓMEZ	O1 Proveedores con buenos precios, presentaciones y fidelización con el empresario.	A1 Competencia directa con mayor antigüedad y posicionamiento
	O2 Mercado potencial- fidelización clientes	A2 Clientes elasticos al precio.
	O3 Amplia actividad comercial de la zona	A3 no posee servicios domiciliarios
PIQUETEADERO K'UCHE	O4 Proceso de asesoria con la fundacion Carvajal.	A4 latente riesgo de expropiación del terreno
	O5 Ubicación estrategica con buena segmentación del mercado	A5 latente riesgo de robos y perdidas.
FORTALEZAS-F	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-FA
F1 compra y vende de contado	F1, F2, F3, F4, O1. ser agresivos en mercadeo y promoción, buscar fidelizar el cliente con productos de calidad, precios accesibles, mejor organización y presentación de los mismos.	F1-F5, A1-A3. planear las compras, inventarios y bsuqueda denuenos proveedores para ofrecer mayor surtido y variedad en los productos.
F2 Buena disposición para aprender y mejorar	F2, F5, O2, O3. Brindar al empresario las herramientas y conceptos para la administración y empoderamiento de su negocio, bajo las asesorias en mercadeo, costos, contable, entre otras.	F3, A3 implementar una red de acueducto para abastecerse de agua y poner en funcionamiento el baño.
F3 la empresa no tiene pasivos, no gota a gota, empresario no depende economicametne del establecimiento	F2, F9,O2, O4, O5, realizar nuevas capacitaciones en manejo de alimentos	F3, A3 mejorar la instalación de la planta electrica apra abastecerse de fluido electrico.
F4 buena calidad, textura y sabor del producto	F3, F1, F7, O4, O5, O3 adquirir maquinaria, enseres, insumos y cantidades por volumen de materia prima para producir mas y llegar a un mayor mercado.	F3, A4 se requiere cambios en la infraestructura para mejorar las condiciones de seguridad del establecimiento
F5 Horarios de atención regulares, politica de servicio orientada al cliente.	F3, F4, O4. Fortalecer la planeación en las compras, ahorro, gastos, para garantizar el pago sueldo del empresario y buen stock de inventario.	A4, establecer una bodega para materias primas y mercancías con mayor seguridad y cuidado ante posibles plagas.
F6 manejo de herramientas de excel	F8, F9, O2 Dar a conocer la calidad del producto mediante degustaciones y fortalecer el mercadeo con descuentos, repartir volantes, realizar encuestas	
F7 margen de contribución optimo, presenta utilidad liquida	F5, F4, F9, O5 mejorar la atención al cliente orientada a lograr le maximo provecho de la amplia segmentación del mercado y su ubicación estrategica	A3, unirse con los demas negocios de la zona, y consultar ante el municipio la legalidad de los terrenos por antigüedad sobre los mismos
F8 Uso de materia prima de buena calidad		
F9 buena infraestructura fisica, buena iluminación y acceso.	O3, O5 implementar politicas rigurosas de mercadeo que permitan captar clientes cpotenciales.	
DEBILIDADES-D	ESTRATEGIAS-DO	ESTRETEGIAS-DA
D1 No lleva registro de contabilidad, inventarios, compras, ventas, provisiones, gastos, razones financieras.	D1 - D8, O3, O2. Mejorar los procesos en las areas funcionales de la empresa.	D6, A1 enfatizar una politica de mercadeo que nos brinde valor agregado en la atencion al cliente diferencial, fortalecer las relaciones con Iso proveedores y lograr promociones, publicidad y buenos precios.
D2 No solicita todas sus facturas de compra ni las planea.		
D3 No tiene control sobre el inventario, no identifica punto de equilibrio, costos fijos y variables.	D1, D2, D3, O1. Solicitar las facturas de compra, iniciar un registro basico de las transacciones diarias del negocio e inventario.	
D4 No posee publicidad, nombre, promoción.		
D5 No posee condiciones laborales optimas.	D1 -D8 Crear el nombre, y polticas de promoción y publicidad de la empresa	
D6 La empresa no posee visión, misión ni funciones definidas	D1-D8 establecer un flujo en el proceso administrativo, crear mision, vision, objetivos y demas directrices organizacionales.	
D7 No esta formalizada.	D5 mejorar la motivación de sus empleados a traves de mejores condiciones laborales	
D8 problemas de motivacion con los ayudantes	D1 implementar un sistema de registro contable	

Fuente: Arango, Leandra.

3.2. PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.2.1 Plan de acción y Propuesta de Mejoramiento Empresa “Tienda La Esperanza” Fuente: Arango, Leandra.

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE COSTOS							
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES	
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area de costos.	1	Fortalecer los conceptos de costos y gastos fijos y variables, margen de contribución y punto de equilibrio.	1	El microempresario conoce la diferencia de los conceptos de costos fijos y variables	1	Repasar constantemente los conceptos
2	implementar un registro basico de ventas, gastos, compras y cuotas de ahorro.	1	Se diseño un cuadro sencillo para el resgistro diario de ventas, compras, gastos y ahorro.	1	Provisiona una cuota diaria para sus obligaciones financieras y de ahorro programado.	2	fomentar el habito de llevar el registro diario,
				2	Se llevo a un acuerdo con el nieto para que le ayudara a registrar las compras, ventas, gastos y cuotas de ahorro diario.	3	involucrar a sus familiares con el desarrollo de la empresa
3	Calcular el margen de contribución de los productos de la tienda	1	identificar cuales son los productos con mayor rotacion por medio de los habitos de compra y venta	1	identifica sus 25 productos estrella, aquellos que posee mayor rotación, es ágil para hacer las cuentas mentales de ventas-costos=margen de contribución diferenciándolo parcialmente de la utilidad.	4	solicitar las facturas de compra a todos sus proveedores
		2	organizar las facturas de compra para establecer productos estrella con sus respetivas cantidades y precios	2	Se establecen un promedio de ventas semana ordinaria de \$15.000 diarios y de los fines de semana de \$ 40.000 diarios.	5	evaluar constantemente sus proveedores para mejorar el margen de contribucion
		3	Se realiza margen de contribución en pesos y porcentajes para establecer el precio de venta de los productos	3	Posee un margen de contribución optimo para una tienda.	6	realizar un comparativo entre el precio de venta de Iso productos asignado por el mercado y el esperado según margen de contribucion
4	Calcular el punto de equilibrio	1	establecer costos y gastos fijos	1	Reconoce la importancia de llevar un inventario determinando la fecha de vencimiento de los productos y la rotación de los mismos.	7	Mantener el punto de equilibrio inferior a las ventas
5	Analizar posibles sobre costos	1	identificar rotacion de inventarios analizando perdidas por productos vencidos	1	Se mejoro en la organización de las facturas y de su importancia para el control y soporte de inventarios y compras.	8	realizar un inventario periodico para prevenir inventarios vencidos, deteriorados o con baja rotacion
		2	analizar precios de proveedores vs precios de mercado venta	2	Reconoce la importancia de solicitar las facturas para llevar un control sobre las compras y determinar alternativas de proveedores con precios favorables.	9	analizar la estabilizacion del precio de venta más allá de la sugerencia del vendedor con losprecios de la competencia.

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA						
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area contable	1	Fortalecer los conceptos de activos, pasivos, patrimonio, estados financieros	1	El microempresario reconoce los conceptos basicos sobre los estados financieros	1 Repasar constantantemente los conceptos
2	Establecer un sistema simple de cuentas contables	1	Explicar al empresario las cuentas basicas utilizadas en la contabilizacion de las transacciones diarias de la empresa.	1	Empresario lleva un registro de algunas de las transacciones diarias de la empresa, como las cuentas por cobrar.	2 fomentar el habito de llevar el registro diario de todas las transacciones diarias
3	Realizar inventarios	1	Fomentar la importancia de realizar inventarios periodicos de las mercancias y el registro de sus activos fijos.	1	se realizo inventario inicial de mercacncias y de activos fijos	3 realizar un inventario periodico para prevenir inventarios vencidos, deteriorados o con baja rotacion
4	Establecer la importancia de los soportes contables	1	explicar el rol que desempeñan los soportes contables en el control, garantia y analisis de la empresa	1	Reconoce la importancia de llevar un inventario determinando la fecha de vencimiento de los productos y la rotación de los mismos.	
5	Interpretar mediante razones financiera la situación encontrada en la tienda	1	realizar los estados financieros basicos junto con los indicadores financieros	1	Se mejoro en la organización de las facturas y de su importancia para el control y soporte de inventarios y compras.	
		2	identificar las razones financieras y si importancia en la toma de decisiones organizacionales.	2	se realizo el balance general y estado de resultado iniciales.	4 Elaborar el balance general como mínimo cada año

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE MERCADEO							
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES	
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area de mercadeo	1	Fortalecer los conceptos de costos y gastos fijos y variables, margen de contribución y punto de equilibrio.	1	El microempresario conoce la diferencia de los conceptos de costos fijos y variables	1	Repasar constantemente los conceptos
2	implementar un registro basico de ventas, gastos, compras y cuotas de ahorro.	1	Se diseño un cuadro sencillo para el resgistro diario de ventas, compras, gastos y ahorro.	1	Provisiona una cuota diaria para sus obligaciones financieras y de ahorro programado.	2	fomentar el habito de llevar el registro diario,
				2	Se llevo a un acuerdo con el nieto para que le ayudara a registrar las compras, ventas, gastos y cuotas de ahorro diario.	3	involucrar a sus familiares con el desarrollo de la empresa
3	Calcular el margen de contribución de los productos de la tienda	1	identificar cuales son los productos con mayor rotacion por medio de los habitos de compra y venta	1	identifica sus 25 productos estrella, aquellos que posee mayor rotación, es ágil para hacer las cuentas mentales de ventas-costos=margen de contribución diferenciándolo parcialmente de la utilidad.	4	solicitar las facturas de compra a todos sus proveedores
		2	organizar las facturas de compra para establecer productos estrella con sus respetivas cantidades y precios	2	Se establecen un promedio de ventas semana ordinaria de \$15.000 diarios y de los fines de semana de \$ 40.000 diarios.	5	evaluar constantemente sus proveedores para mejorar el margen de contribucion
		3	Se realiza margen de contribución en pesos y porcentajes para establecer el precio de venta de los productos	3	Posee un margen de contribución optimo para una tienda.	6	realizar un comparativo entre el precio de venta de lso productos asignado por el mercado y el esperado según margen de contribucion
4	Calcular el punto de equilibrio	1	establecer costos y gastos fijos	1	Reconoce la importancia de llevar un inventario determinando la fecha de vencimiento de los productos y la rotación de los mismos.	7	Mantener el punto de equilibrio inferior a las ventas
5	Analizar posibles sobre costos	1	identificar rotacion de inventarios analizando perdidas por productos vencidos	1	Se mejoro en la organización de las facturas y de su importancia para el control y soporte de inventarios y compras.	8	realizar un inventario periodico para prevenir inventarios vencidos, deteriorados o con baja rotacion
		2	analizar precios de proveedores vs precios de mercado venta	2	Reconoce la importancia de solicitar las facturas para llevar un control sobre las compras y determinar alternativas de proveedores con precios favorables.	9	analizar la estabilizacion del precio de venta más allá de la sugerencia del vendedor con losprecios de la competencia.

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARÍA							
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES	
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area legal, laboral y tributaria	1	Conceptualizar los términos propios del área legal, laboral y tributaria al empresario.	1	El microempresario distingue los términos propios del área, comerciante, deberes, tipos de empresas.	1	Empresario se actualice en las leyes y normatividades vigentes antes de decidir iniciar un proceso de fomarlización y evalúe su viabilidad al igual que contratar a un empleado.
				2	El microempresario distingue los términos propios del área nómina, salario, prestaciones sociales, seguridad social, contratos.		
				3	El microempresario distingue los términos propios del área impuesto de iva, retefuetne, ica, avisos y tableros, renta.		
2	Asesorar al empresario sobre el proceso de fomarlización de un establecimiento en Colombia.	1	Explicar al empresario el proceso de formalización de un establecimiento en Colombia.	1	Empresario reconoce el paso a paso en el proceso de legalización.	2	Empresario evalúe la situación de su negocio en cada periodo, determinando si cumple o no con los requisitos para iniciar un proceso de legalización, su viabilidad y conveniencia.
		2	Explicar al empresario las ventajas y desventajas de formalizar un establecimiento en Colombia.	2	El empresario comprende las ventajas y desventajas de legalizar un negocio		
		3	Explicar los rubros y obligaciones a los que se sujetaría el empresario si decide formalizar un establecimiento en Colombia.	3	Empresario reconoce las obligaciones como renovación matrícula mercantil, RUT, pago de impuestos, manejo contable, facturar, etc.		

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA ADMINISTRATIVA						
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES
1	Asesorar al empresario sobre el proceso de planeación organizacional	1	Fortalecer los conceptos de misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	Con apoyo del microempresario se desarrollo la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo de la organización	1 implementar estrategias que permitan cumplir con los objetivos del negocio sin desviarse del proceso administrativo
		2	explicarle al empresario como la planeación está inmerso en todas las áreas funcionales de la organización	1 2	Se contextualizo las áreas funcionales, su proceso de planeación. Se definieron funciones de planeación teniendo en cuenta las áreas funcionales de la organización	2 Mantener una planeación sobre sus compras, gastos, obligaciones, depreciaciones. Realizar cotizaciones.
3	Asesorar al empresario sobre el proceso de planeación organizacional	1	Fortalecer los conceptos de distribución, tiempos y movimientos, organigrama y funciones organizacionales al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	Se diseñó un plano de distribución del establecimiento.	3 Mantener una distribución, exhibición y limpieza óptima del establecimiento.
		2	explicarle al empresario como la organización está inmerso en todas las áreas funcionales de la organización	2 3	se analiza los tiempos y movimientos del empresario actividades diarias Se definieron el manual de funciones del empresario teniendo en cuenta el proceso administrativo y las áreas funcionales de la organización	4 5 organizar sus prioridades y actividades durante la jornada. cumplir con las funciones enmarcadas y Establecer sus funciones conforme aumentan las necesidades de la empresa.
4	Asesorar al empresario sobre el proceso de dirección organizacional	1	Fortalecer los conceptos de liderazgo, motivación y comunicación al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	se reconoce un avance en la motivación del empresario y del apoyo familiar.	6 Fomentar el respeto, tolerancia y apoyo en las relaciones familiares.
		2	Explicarle al empresario como la dirección está inmerso en todas las áreas funcionales de la organización	2	Se definieron funciones de dirección teniendo en cuenta las áreas funcionales de la organización	7 mantener unos canales de comunicación abiertos con proveedores y clientes.
5	Asesorar al empresario sobre el proceso de control y retroalimentación organizacional	1	Fortalecer los conceptos de seguridad industrial, controles en inventarios, compras, manejo de dinero, contaminación y salubridad, al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	Se mejoro en la organización de las facturas, se realizaron inventarios, se realizó la matriz DOFA-FODA de la organización, se mejoro la seguridad industrial en el manejo de embases y canastas vacías del establecimiento	8 9 realizar un inventario periódico para prevenir inventarios vencidos, deteriorados o con baja rotación Evaluar su entorno interno y externo por medio de la matriz DOFA-FODA por lo menos una vez al año.
		2	analizar precios de proveedores vs precios de mercado venta	2	Se definieron funciones de control teniendo en cuenta las áreas funcionales de la organización	10 mejorar la seguridad industrial, evitando plagas, organizando su establecimiento no acumulando embases, bolsas y empaques.

3.2. Plan de acción y Propuesta de Mejoramiento Empresa “Tortas y Postres MOPIS” Fuente: Arango, Leandra.

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE COSTOS							
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES	
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area de costos.	1	Fortalecer los conceptos de costos y gastos fijos y variables, margen de contribución y punto de equilibrio.	1	El microempresario conoce la diferencia de los conceptos de costos fijos y variables	1	Repasar constantemente los conceptos
2	implementar un registro basico de ventas, gastos, compras y cuotas de ahorro.	1	Se diseño un cuadro sencillo para el registro diario de ventas, compras, gastos y cantidades producidas -vendidas.	1	Provisiona una cuota diaria para la compra de insumos, pago prestamo y plante materia prima producción.	2	fomentar el habito de llevar el registro diario,
				2	empresario se compromete a estableblecer un horario para el registro de las transacciones diarias, después de la venta de arepas. Se inicio con los registros de forma ordenada.	3	involucrar a sus familiares con el desarrollo de la empresa
3	Calcular el margen de contribución de los productos de la empresa.	1	Involucrar al empresario en las dinamicas de costeo de sus productos, que utilice la herramienta del computador en los calculos de margen de contribución de la industria.	1	empresario identifica las variables para costear los productos, los costea y diferencia el margen de contribución de la utilidad.	4	solicitar las facturas de compra a todos sus proveedores
				2	la empresaria reconoce que comprando en volúmenes y no por unidades disminuye sus costos y aumenta su margen de contribución, se estipula provisión para lograr un plante.	5	evaluar constantemente sus proveedores provisionar la compra de insumos y materia prima, comprar por volúmenes, utilizar las herramientas teconologicas.
				3	Posee un margen de contribución viable para la empresa.	6	realizar un comparativo entre el precio de venta de Iso productos asignado por el mercado y el esperado según margen de contribucion
4	Calcular el punto de equilibrio	1	establecer costos y gastos fijos	1	Se discriminaron los costos y gastos fijos para controlarlos, mantenerlos estables o disminuirlos.	7	Mantener el punto de equilibrio inferior a las ventas
5	Analizar posibles sobre costos	1	Realizar estudio de compra de insumos y materia prima.	1	Empresario realiza cotizaciones sobre la compra de insumos, materia prima y maquinaria.	8	Buscar nuevos nichos de proveedores que permitan disminuir costos manteniendo la calidad de los productos.
			2	establecer presupuesto de costos y gastos fijos, planear provisiones para el sueldo del empresario y así realizar mercados semanales o quincenales que permitan disminuir costos por comprar al detal. Determinar un rubro para contingencias y programar ahorros de utilidades para reinvertir en la empresa.	2	se disminuyeron costos con la adecuación de maquinaria, se provisiono sueldo del empresario e insumos, permitiendo comprar un mercado en productos de aseo para el hogar por \$100.000 mejorando la confianza del empresario en si mismo.	9

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA							
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES	
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area contable	1	Fortalecer los conceptos de activos, pasivos, patrimonio, estados financieros	1	El microempresario reconoce los conceptos basicos sobre los estados financieros	1	Repasar constantantemente los conceptos
2	Establecer un sistema simple de cuentas contables	1	Explicar al empresario las cuentas basicas utilizadas en la contabilizacion de las transacciones diarias de la empresa.	1	Empresario lleva un registro de algunas de las transacciones diarias de la empresa, como las cuentas por cobrar, ventas.	2	fomentar el habito de llevar el registro diario de todas las transacciones diarias
3	Realizar inventarios	1	Fomentar la importancia de realizar inventarios periodicos de materias primas e insumos y el registro de sus activos fijos.	1	se realizo inventario inicial/ de materias primas e insumos y de activos fijos	3	realizar un inventario periodico para prevenir inventarios vencidos, deteriorados calcular y provisionar las depreciaciones de los activos fijos mensuales, solicitar facturas de compra, archivarlas y compararlas en un estudio de compras.
4	Establecer la importancia de los soportes contables	1	explicar el rol que desempeñan los soportes contables en el control, garantia y analisis de la empresa	1	Reconoce la importancia de llevar un inventario determinando la fecha de vencimiento de los productos y la rotación de los mismos. Empieza a solicitar facturas de compra.		
5	Interpretar mediante estados y razones financiera la situación encontrada en la empresa.	1	realizar los estados financieros basicos junto con los indicadores financieros	1	Empresario distingue los conceptos de las razones financieras, la importancia de realizar los estados financieros en la toma de decisiones y salud organizacional		
		2	identificar las razones financieras y su importancia en la toma de decisiones organizacionales.	2	se realizo el balance general y estado de resultado iniciales/finales	4	Elaborar el balance general como mínimo cada año

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE MERCADEO						
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area de mercadeo	1	explicar al empresario la mezcla de marketing: promoción, precio, plaza, producto	1	El microempresario identifica los conceptos de mercadeo en el nivel de satisfacción del cliente, en el aporte al incremento en ventas y la distribución del local.	1 Repasar constantemente los conceptos
2	Analizar la competencia de la empresa	1	Realizar cuadros comparativos y estudio de campo sobre las ventajas y desventajas de la empresa frente a su competencia directa.	1	Se realizo cuadro de analisis competencia directa, indicando cuales son los puntos por mejorar y priorizar para la organización.	2 Implementar estrategias que permitan posicionar a la empresa frente al mercado.
3	Analizar las variables de marketing de la empresa: promoción, precio, plaza, producto.	1	Mejorar exhibición del producto	1	Arepas, con la compra del freidor, se mejoraron los tiempos de atención al cliente, la presentación de las arepas y del área de venta.	3 implementar las propuestas de producto en la empresa.
				2	Se propuso implementar etiquetas de/para, especificaciones del producto, centros de empaque con nombre de tortas y marquillas para toda ocasión y fechas especiales como valor agregado del producto.	
		2	crear nombre para el establecimiento y alternativas de promoción	1	Se diseñaron logo tipo de la empresa, tarjeta de presentación y base para volantes, nombre institucional con colores y variedad atractivos al cliente.	4 A corto plazo, realizar la compra de los pendones, volantes, tarjetas de presetrnación.
				2	se definio nombre de la empresa.	
		3	Analizar la rotación de productos y su asignación de precios.	1	Empresario asigna precios teniendo en cuenta el mercado, sugerencia de proveedores y margen de contribución esperado.	5 Evaluar constantemente el precio de sus productos, mantener o mejorar margen de contribución de la tienda
				2	se depuro mercancia vencida o defectuosa.	6 Realizar inventarios periodicos determinando fecha de vencimiento de sus productos.
4	Analizar la segmentación del mercado, proveedores y nivel de satisfacción del cliente.	1	Realizar listado de proveedores habituales, analizando sus politicas de credito, variedad de productos y calidad de los mismos, encuesta.	1	Se identificaron los proveedores habituales de la empresa.	7 evaluar constantemente sus proveedores para mejorar el margen de contribucion

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARÍA							
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES	
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area legal, laboral y tributaria	1	Conceptualizar los términos propios del área legal, laboral y tributaria al empresario.	1	El microempresario distingue los términos propios del área, comerciante, deberes, tipos de empresas.	1	Empresario se actualice en las leyes y normatividades vigentes antes de decidir iniciar un proceso de fomarización y evalúe su viabilidad al igual que contratar a un empleado.
				2	El microempresario distingue los términos propios del área nómina, salario, prestaciones sociales, seguridad social, contratos.		
				3	El microempresario distingue los términos propios del área impuesto de iva, retefuetne, ica, avisos y tableros, renta.		
2	Asesorar al empresario sobre el proceso de fomarización de un establecimiento en Colombia.	1	Explicar al empresario el proceso de formalización de un establecimiento en Colombia.	1	Empresario reconoce el paso a paso en el proceso de legalización.	2	Empresario evalúe la situación de su negocio en cada periodo, determinando si cumple o no con los requisitos para iniciar un proceso de legalización, su viabilidad y conveniencia.
		2	Explicar al empresario las ventajas y desventajas de formalizar un establecimiento en Colombia.	2	El empresario comprende las ventajas y desventajas de legalizar un negocio		
		3	Explicar los rubros y obligaciones a los que se sujetaría el empresario si decide formalizar un establecimiento en Colombia.	3	Empresario reconoce las obligaciones como renovación matrícula mercantil, RUT, pago de impuestos, manejo contable, facturar, etc.		

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE PRODUCCIÓN							
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES	
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area de producción	1	explicar al empresario los conceptos relacionados con el área, procesos productivos, calidad, controls, seguridad industrial.	1	El microempresario identifica los conceptos de producción en el desarrollo de sus productos.	1	Repasar constantantemente los conceptos
2	Analizar dsitribución de la planta de producción	1	Analizar las variables del área de producción, iluminación, ventilación, flujo del proceso, condiciones ambientales.	1	se realizo diseño de la planta de producción actual y propuesta planta en local comercial.	2	Consolidar su planta de producción aparte del domilio de la empresaria.
3	Analizar variables y procesos area de producción.	1	Observar el proceso productivo de los productos	1	Se realizo diagrama de flujo del proceso productivo para arepas y tortas.	3	tener en cuenta las observaciones resultantes de la asesoria.
				2	empresario distingue las entradas, procesos y salidas; las variables de calidad.		
		2	analizar los proveedores de al empresa	1	Se realizaron cotizaciones de los productos por marca, presentación y precio.	4	Analizar el mercado, buscando otros proveedores qe permitan miniimzar costos conservando la calidad.
				2	solicita factura /remision de las materias primas e insumos.		
		3	analizar las realciones con el personal de la empresa.	1	Empresario reconoce la importancia de capacitarse, y fomentar la motivación de sus empleados.	5	Capacitarse constantemente en las áreas funcionales de la organización.

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA ADMINISTRATIVA					
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS	
1	Asesorar al empresario sobre el proceso de planeación organizacional	1	Fortalecer los conceptos de misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	Con apoyo del microempresario se desarrollo la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo de la organización
		2	explicarle al empresario como la planeación está inmerso en todas las áreas funcionales de la organización	1 2	Se contextualizo las áreas funcionales, su proceso de planeación. Se definieron funciones de planeación teniendo en cuenta las áreas funcionales de la organización
3	Asesorar al empresario sobre el proceso de planeación organizacional	1	Fortalecer los conceptos de distribución, tiempos y movimientos, organigrama y funciones organizacionales al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	Se diseñó un plano de distribución del establecimiento y de la planta de producción.
		2	explicarle al empresario como la organización está inmerso en todas las áreas funcionales de la organización	2 3	Empresario se compromete a distribuir sus actividades diarias, para cumplir con las funciones enmarcadas en la asesoría. Se definieron el manual de funciones del empresario teniendo en cuenta el proceso administrativo y las áreas funcionales de la organización
4	Asesorar al empresario sobre el proceso de dirección organizacional	1	Fortalecer los conceptos de liderazgo, motivación y comunicación al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	se reconoce un avance en la motivación del empresario y del apoyo familiar.
		2	Explicarle al empresario como la dirección está inmerso en todas las áreas funcionales de la organización	2	Se definieron funciones de dirección teniendo en cuenta las áreas funcionales de la organización
5	Asesorar al empresario sobre el proceso de control y retroalimentación organizacional	1	Fortalecer los conceptos de seguridad industrial, controles en inventarios, compras, manejo de dinero, contaminación y salubridad, al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	Se mejoro en la organización de las facturas, se realizaron inventarios, se realizo la matriz DOFA-FODA de la organización
		2	analizar precios de proveedores vs precios de mercado venta	2	Se definieron funciones de control teniendo en cuenta las áreas funcionales de la organización

3.3. Plan de acción y Propuesta de Mejoramiento Empresa “Piqueteadero K’Liche” Fuente: Arango, Leandra.

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE COSTOS					
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS	
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area de costos.	1	Fortalecer los conceptos de costos y gastos fijos y variables, margen de contribución y punto de equilibrio.	1	El microempresario conoce la diferencia de los conceptos de costos fijos y variables
2	implementar un registro basico de ventas, gastos, compras y cuotas de ahorro.	1	Se diseño un cuadro sencillo para el resgistro diario de ventas, compras, gastos y cantidades producidas -ventas.	1	manejo de registros en archivos de excel
				2	empresario se compromete a establecer un horario para el registro de las transacciones
3	Calcular el margen de contribución de los productos de la empresa.	1	Involucrar al empresario en las dinamicas de costeo de sus productos, que utilice la herramienta del computador en los calculos de margen de contribución de la industria.	1	Empresario identifica los productos estrella o de mayor rotación y establece estrategias de visibilizacion para productos de menor rotacion
		2	Determinar el costo de un producto, comparando cotizaciones de proveedores, cantidades a producir unidades de materia prima e insumos. Identificar posibles sobrecostos.	2	la empresaria reconoce que comprando en volumen y no por unidades disminuye sus costos y aumenta su margen de contribución, se estipula provisión para lograr un plante.
		3	Se realiza margen de contribución en pesos y porcentajes para establecer el precio de venta de los productos	3	Posee un margen de contribución viable para la empresa.
4	Calcular el punto de equilibrio	1	establecer costos y gastos fijos	1	Se discriminaron los costos y gastos fijos para controlarlos, mantenerlos estables o disminuirlos.
5	Analizar posibles sobre costos	1	Realizar estudio de compra de insumos y materia prima.	1	Empresario realiza cotizaciones sobre la compra de insumos, materia prima y maquinaria.
					Repasar constantantemente los conceptos
					fomentar el habito de llevar el registro contable
					involucrar a sus familiares con el desarrollo de la empresa
					solicitar las facturas de compra a todos sus proveedores
					evaluar constantemente sus proveedores provisionar la compra de insumos y materia prima, comprar por volumen, utilizar las herramientas tecnologicas.
					realizar un comparativo entre el precio de venta de Iso productos asignado por el mercado y el esperado según margen de contribucion
					Mantener el punto de equilibrio inferior a las ventas
					Buscar nuevos nichos de proveedores que permitan disminuir costos manteniendo la calidad de los productos.

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA							
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES	
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area contable	1	Fortalecer los conceptos de activos, pasivos, patrimonio, estados financieros	1	El microempresario reconoce los conceptos basicos sobre los estados financieros	1	Repasar constantantemente los conceptos
2	Establecer un sistema simple de cuentas contables	1	Explicar al empresario las cuentas basicas utilizadas en la contabilizacion de las transacciones diarias de la empresa.	1	Empresario lleva un registro de algunas de las transacciones diarias de la empresa, como las cuentas por cobrar, ventas, compras, provisiones y flujo de caja	2	fomentar el habito de llevar el registro diario de todas las transacciones diarias
3	Realizar inventarios	1	Fomentar la importancia de realizar inventarios periodicos de materias primas e insumos y el registro de sus activos fijos.	1	se realizo inventario inicial/final de materias primas e insumos, mercancias y de activos fijos	3	realizar un inventario periodico para prevenir inventarios vencidos, deteriorados calcular y provisionar las depreciaciones de los activos fijos mensuales, solicitar facturas de compra, archivarlas y compararlas en un estudio de compras.
4	Establecer la importancia de los soportes contables	1	explicar el rol que desempeñan los soportes contables en el control, garantia y analisis de la empresa	1	Reconoce la importancia de llevar un inventario determinando la fecha de vencimiento de los productos y la rotación de los mismos. Empieza a solicitar facturas de compra.		
5	Interpretar mediante estados y razones financiera la situación encontrada en la empresa.	1	realizar los estados financieros basicos junto con los indicadores financieros	1	Empresario distingue los conceptos de las razones financieras, la importancia de realizar los estados financieros en la toma de decisiones y salud organizacional		
		2	identificar las razones financieras y su importancia en la toma de decisiones organizacionales.	2	se realizo el balance general y estado de resultado iniciales/finales	4	Elaborar el balance general como mínimo cada año

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE MERCADEO						
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area de mercadeo	1	explicar al empresario la mezcla de marketing: promoción, precio, plaza, producto	1	El microempresario identifica los conceptos de mercadeo en el nivel de satisfacción del cliente, en el aporte al incremento en ventas y la distribución del local.	1 Repasar constantantemente los conceptos
2	Analizar la competencia de la empresa	1	Realizar cuadros comparativos y estudio de campo sobre las ventajas y desventajas de la empresa frente a su competencia directa.	1	Se realizo cuadro de analisis competencia directa, indicando cuales son los puntos por mejorar y priorizar para la organización.	2 Implementar estrategias que permitan posicionar a la empresa frente al mercado.
3	Analizar las variables de marketing de la empresa: promoción, precio, plaza, producto.	1	Mejorar exhibición del producto	1	Se organizaron espacios inutilizados y desorganizados del establecimiento-zona de embases-disminuyendo riesgo de seguridad industrial por plagas	3 Mantener cronograma de limpieza del establecimiento, surtir los productos de acuerdo a las áreas de la tienda, rotación de inventarios y organización de las estanterías.
				2	Se determino una jornada de limpieza semanal del establecimiento.	
				3	Se clasificaron y organizaron los productos	
				4	Se mejoro exhibición productos, organizando surtido y visibilizando aquellos con baja rotación.	
		2	crear nombre y eslogan para el establecimiento y alternativas de	1	Se creo nombre y eslogan para la empresa, se propuso logotipo.	4 Actualizar los listados de precios, visibilizar el nombre de la empresa.
		3	Analizar la rotación de productos y su asignación de precios.	1	Empresario asigna precios teniendo en cuenta el mercado, sugerencia de proveedores y margen de contribución esperado.	5 Evaluar constantemente el precio de sus productos, mantener o mejorar margen de contribución de la tienda
				2	se depuro mercancia vencida o defectuosa.	6 Realizar inventarios periodicos determinando fecha de vencimiento de sus productos.
4	Analizar la segmentación del mercado, proveedores y nivel de satisfacción del cliente.	1	Realizar listado de proveedores habituales, analizando sus politicas de credito, variedad de productos y calidad de los mismos.	1	Se identificaron los proveedores, tipo de clientes habituales de la empresa.	7 evaluar constantemente sus proveedores para mejorar el margen de contribucion

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE PRODUCCIÓN						
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del área de producción	1	explicar al empresario los conceptos relacionados con el área, procesos productivos, calidad, controles, seguridad industrial.	1	El microempresario identifica los conceptos de producción en el desarrollo de sus productos.	1 Repasar constantemente los conceptos
2	Analizar distribución de la planta de producción	1	Analizar las variables del área de producción, iluminación, ventilación, flujo del proceso, condiciones ambientales.	1	mejoro las condiciones del proceso, se pavimento el meson de producción, disminuyendo riesgos biológicos. Destino un área para zona de basura y desperdicios.	2 mejorar las condiciones de salubridad y seguridad industrial de la planta.
				2	Empresario realizo mejoras en la planta de producción, se pavimento parte del suelo y se distribuyo mejor el lugar	3 destinar un área especifica para la madera, el lavado de implementos, el aseo personal y bodega de materias primas e insumos
3	Analizar variables y procesos área de producción.	1	Observar el proceso productivo de los productos	1	Se realizo diagrama de flujo del proceso productivo de frituras	4 tener en cuenta las observaciones resultantes de la asesoria.
				2	empresario distingue las entradas, procesos y salidas; las variables de calidad.	
		2	analizar los proveedores de al empresa	1	empresario realiza cotizaciones de los productos por marca, presentación y precio.	5 Analizar el mercado, buscando otros proveedores que permitan minimizar costos conservando la calidad.
				2	solicita factura /remision de las materias primas e insumos.	
		3	analizar las realciones con el personal de la empresa.	1	Empresario reconoce la importancia de capacitarse, y fomentar la motivación de sus empleados.	6 Capacitarse constantemente en las áreas funcionales de la organización. Manejo de alimentos

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA DE LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARÍA							
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS		RECOMENDACIONES	
1	Asesorar al empresario sobre los conceptos del area legal, laboral y tributaria	1	Conceptualizar los términos propios del área legal, laboral y tributaria al empresario.	1	El microempresario distingue los términos propios del área, comerciante, deberes, tipos de empresas.	1	Empresario se actualice en las leyes y normatividades vigentes antes de decidir iniciar un proceso de fomarlización y evalúe su viabilidad al igual que contratar a un empleado.
				2	El microempresario distingue los términos propios del área nómina, salario, prestaciones sociales, seguridad social, contratos.		
				3	El microempresario distingue los términos propios del área impuesto de iva, retefuetne, ica, avisos y tableros, renta.		
2	Asesorar al empresario sobre el proceso de fomarlización de un establecimiento en Colombia.	1	Explicar al empresario el proceso de formalización de un establecimiento en Colombia.	1	Empresario reconoce el paso a paso en el proceso de legalización.	2	Empresario evalúe la situación de su negocio en cada periodo, determinando si cumple o no con los requisitos para iniciar un proceso de legalización, su viabilidad y conveniencia.
		2	Explicar al empresario las ventajas y desventajas de formalizar un establecimiento en Colombia.	2	El empresario comprende las ventajas y desventajas de legalizar un negocio		
		3	Explicar los rubros y obligaciones a los que se sujetaría el empresario si decide formalizar un establecimiento en Colombia.	3	Empresario reconoce las obligaciones como renovación matrícula mercantil, RUT, pago de impuestos, manejo contable, facturar, etc.		

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO ÁREA ADMINISTRATIVA					
OBJETIVO		ESTRATEGIA		LOGROS	
1	Asesorar al empresario sobre el proceso de planeación organizacional	1	Fortalecer los conceptos de misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	Con apoyo del microempresario se desarrollo la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo de la organización
		2	explicarle al empresario como la planeación está inmerso en todas las áreas funcionales de la organización	2	Se contextualizo las áreas funcionales, su proceso de planeación.
3	Asesorar al empresario sobre el proceso de planeación organizacional	1	Fortalecer los conceptos de distribución, tiempos y movimientos, organigrama y funciones organizacionales al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	se mejoro la distribución del kiosko y de la planta de producción
		2	explicarle al empresario como la organización está inmerso en todas las áreas funcionales de la organización	2	se mejoro la organización y distribución del establecimiento y del área de producción
4	Asesorar al empresario sobre el proceso de dirección organizacional	1	Fortalecer los conceptos de liderazgo, motivación y comunicación al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	se reconoce un avance en la motivación del empresario y del apoyo familiar.
		2	explicarle al empresario como la organización está inmerso en todas las áreas funcionales de la organización	3	Se definieron el manual de funciones del empresario teniendo en cuenta el proceso administrativo y las áreas funcionales de la organización
5	Asesorar al empresario sobre el proceso de control y retroalimentación organizacional	1	Fortalecer los conceptos de seguridad industrial, controles en inventarios, compras, manejo de dinero, contaminación y salubridad, al igual que su importancia en las directrices de la empresa.	1	Se mejoro en la organización de las facturas, se realizaron inventarios, se realizo la matriz DOFA-FODA de la organización, se mejoro la seguridad industrial en le manejo de enbases y canastas vacias del establecimiento
		1		7	realizar un inventario periodico para prevenir inventarios vencidos, deteriorados o con baja rotacion
				8	Evaluar su entorno interno y externo por medio de la matriz DOFA-FODA por lo menos una vez al año.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de grado corresponde a la modalidad de práctica empresarial convenio Universidad del Valle - Fundación Carvajal, siendo el desarrollo del proyecto de Fortalecimiento Empresarial como asesor de tres microempresarios pertenecientes a las comunas trece, catorce y quince de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, asociados a la línea de Generación de Ingresos de la Fundación Carvajal y de la cual, se llevo a cabo la implementación y conceptualización de la metodología planteada por la misma, a través del Diplomado de Asesor Empresarial, con el fin de fortalecer los conceptos, procesos y estrategias de las diferentes áreas en las que interactúa la empresa: área administrativa, contable y financiera, costos, mercadeo, producción, legal y tributaria, en el período de Febrero a Junio de 2013.

Los esfuerzos coadunados de la Universidad del Valle y la Fundación Carvajal, en el desarrollo de este proyecto sentaron las bases para que el empresario y su núcleo familiar y social materializaran su proyecto de vida, mejorando su calidad y condiciones de vida. Se presenta como una alternativa social y empresarial para contribuir al fortalecimiento de las organizaciones interesadas en afianzar su vigencia, empoderamiento y trascendencia en esta sociedad globalizada, logrando así, un desarrollo socioeconómico de la región en general y del microempresario en particular, dado que no cuentan con los recursos financieros para costear una asesoría de alto impacto que vincule la excelente formación teórica de la academia con las múltiples experiencias socioempresariales de la Fundación.

Proyectos como este, demuestran que sí es posible creer que en Colombia haya equidad social, se pueda romper con los círculos de pobreza, se logre acabar con la anticultura del darme y sobre todo que el ciclo de vida de las empresas que sostienen la economía –mipymes- sobrepase los desalentadores estándares de tres años de funcionamiento. Asimismo, es un mutual aprendizaje, en el que se refleja la verraquera, empuje, motivación y energizante espíritu emprendedor, de una sociedad emergente que exige ser visibilizada y tenida en cuenta en las políticas sociales, económicas, de infraestructura y desarrollo del alto gobierno.

Vale la pena, apuntarle e invertir en proyectos de desarrollo empresarial en comunidades vulnerables que fomenten la formación, crecimiento y consolidación de sueños hechos realidad y de sonrisas que crean en un futuro amable para su país.

RECOMENDACIONES

- ✓ Tener en cuenta el margen de contribución en pesos y porcentajes para asignar precios de venta a los productos.
- ✓ Realizar mensualmente el estado de ganancias y pérdidas incluyendo gastos de depreciación, gastos personales.
- ✓ Mantener el punto de equilibrio inferior a las ventas.
- ✓ Las facturas son un soporte importante que se entrega por parte del proveedor, por lo tanto, deben ser archivadas de acuerdo a la fecha en carpetas.
- ✓ Realizar inventario de mercancías como mínimo cada 6 meses, para observar la rotación de los productos.
- ✓ Elaborar el balance general mínimo cada año, para conocer la situación actual de los negocios.
- ✓ Legalizarse es una opción acertada asegurando la existencia de la empresa y la posibilidad de hacer reclamos en caso de acciones inesperadas.
- ✓ Empresario se actualice en las leyes y normatividades vigentes antes de decidir iniciar un proceso de formalización y evalúe su viabilidad al igual que contratar a un empleado.
- ✓ Empresario evalúe la situación de su negocio en cada periodo, determinando si cumple o no con los requisitos para iniciar un proceso de legalización, su viabilidad y conveniencia.
- ✓ Implementar estrategias que permitan cumplir con los objetivos del negocio sin desviarse del proceso administrativo.
- ✓ Mantener una planeación sobre sus compras, gastos, obligaciones, depreciaciones. Realizar cotizaciones.
- ✓ Mantener una distribución, exhibición y limpieza optima del establecimiento.
- ✓ Cumplir con las funciones enmarcadas durante la asesoría y establecer sus funciones conforme aumentan las necesidades de la empresa.
- ✓ Mantener canales de comunicación abiertos con proveedores y clientes.
- ✓ Evaluar su entorno interno y externo por medio de la matriz DOFA-FODA por lo menos una vez al año.
- ✓ Mejorar la seguridad industrial, evitando plagas, organizando su establecimiento no acumulando productos o bienes que no necesita.

BIBLIOGRAFÍA

- CONGRESO DE COLOMBIA, Art. 2, Ley 590/2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. [en línea], [Citado 12 de noviembre del 2012]. Disponible en:
http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/2000/Ley_590.pdf
- DOVSKING, Roberto. Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia, Buenos Aires, 2004. [en línea], [Citado 5 de Octubre 2012]. Disponible en:
<http://books.google.com.co/books?id=>
- FUNDACIÓN CARVAJAL. Generación de ingresos, Reporte Anual pdf [en línea], 2009 – 2010 [Citado 22 de septiembre 2012]. Disponible en:
http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=3%3Ageneracion-de-ingresos&lang=en.
- FUNDACIÓN CARVAJAL. Generación de ingresos, estrategias, aprendizajes y proyectos [en línea], [Citado 22 de septiembre 2012]. Disponible en:
http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=16:generaci%C3%B3n-de-ingresos&Itemid=11&lang=es
- FUNDACIÓN CARVAJAL, Reseña histórica, [en línea] [Citado 22 de septiembre 2012]. Disponible en:
http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=12&Itemid=16&lang=es
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; et al. Metodología de la investigación, edición por McGRAW - HILL INTERAMERICANA, México, 1991.
- HARRINTOGTON, James. Mejoramiento de los Proceso de la Empresa, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A; Bogotá, Colombia, 1993.
- KAPLAN, Robert; et al. Contabilidad de costos y estrategia de gestión, Editorial Prentice Hall Iberia, Madrid, 2000.
- MONTAÑO OROZCO, Edilberto; Contabilidad y legislación, control, valuación y revelaciones, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, tercera edición, Santiago de Cali, 2011.
- NORMAS CONTABLES, Plan único de cuentas para comerciantes, Editorial legis, Bogotá – Colombia, 2010.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, Decreto 410 de 1971 (Marzo 27), por el cual se expide el código de comercio. Bogotá, 1971.

ANEXOS

ANEXO N° 1. FLUJOGRAMA VISITA EMPRESARIAL ÁREA DE COSTOS.



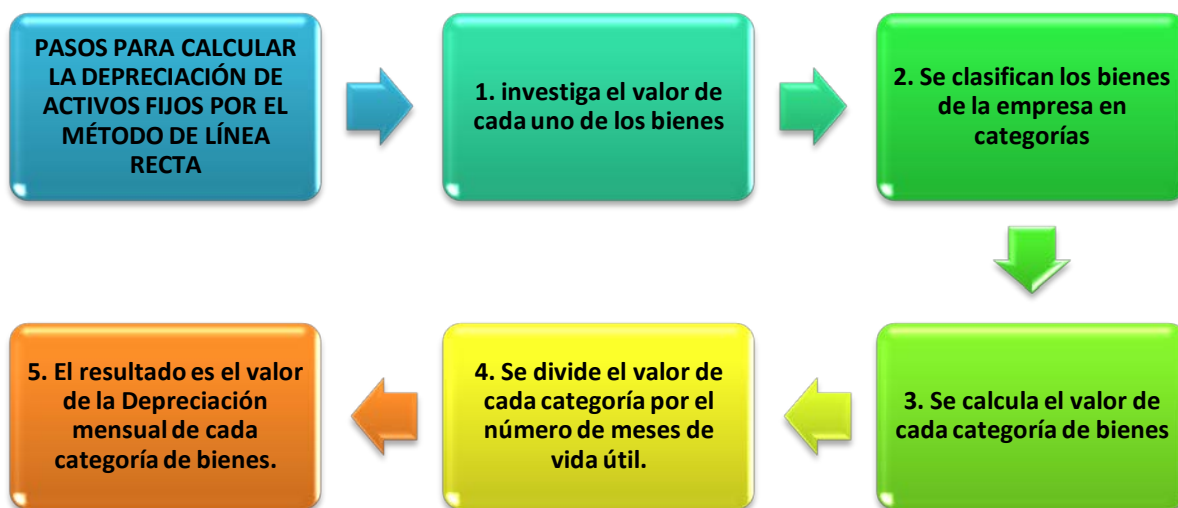
Fuente: Plantilla Diplomado Asesor Empresarial, Fundación Carvajal, Febrero de 2013.

ANEXO N° 2 ESCALA DE VIDA ÚTIL ACTIVOS FIJOS Y CALCULO DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS CON EL MÉTODO DE LÍNEA RECTA.

Escala de vida útil según el tipo de Activo Fijo		
Activo Fijo	Vida útil	
	Años	Meses
Maquinaria y equipo	10	120
Muebles y equipo de oficina	10	120
Vehículos	5	60
Equipo de computación y comunicación	5	60
Edificios	20	240

Fuente: Arango, Leandra.

FLUJOGRAMA CALCULO DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS POR EL MÉTODO DE LÍNEA RECTA.



Fuente: Arango, Leandra.

ANEXO N° 3 COSTOS VARIABLES PANDEBONOS Y BUÑUELOS TORTAS Y POSTRES MOPIS

NOMBRE DEL PRODUCTO	Pandebono		CANTIDAD COSTEADA	20
PRECIO DE VENTA	250	UNIDADES VENDIDAS	PROMEDIO MES	
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)
Queso costeño	Gr	5000	250	2500
Almidon	Gr	1400	250	700
Areparina	Gr	1300	75	195
Mantequilla	Gr	2000	60	240
Azucar	Gr	1000	15	30
leche agua	MI	2000	125	500
	TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)			
MANO DE OBRA AL DESTAJO				
EMPAQUES servilleta	Und	17	20	340
EMPAQUES bolsa	Und	40	10	400
	TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)			4165
	COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)			4905
NOMBRE DEL PRODUCTO	Buñuelo		CANTIDAD COSTEADA	20
PRECIO DE VENTA	250	UNIDADES VENDIDAS	PROMEDIO MES	
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)
Queso costeño	Gr	5000	170	1700
Colmaiz	Gr	1400	250	700
Almidon	Gr	1400	20	56
Huevo	Und	250	1	250
Azucar	Gr	1000	43	86
Mantequilla	Gr	2000	5	20
Leche	MI	2000	100	400
Polvo/Hornear	gr	2800	5	28
	TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)			
MANO DE OBRA AL DESTAJO				
EMPAQUES servilleta	Und	17	20	340
EMPAQUES bolsa	Und	40	10	400
	TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)			3240
	COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)			3980

Fuente: Arango, Leandra.

ANEXO N° 4. FLUJOGRAMA VISITA EMPRESARIAL ÁREA CONTABLE



Fuente: Plantilla Diplomado Asesor Empresarial, Fundación Carvajal, Febrero de 2013.

ANEXO N° 5. FLUJOGRAMA VISITA EMPRESARIAL ÁREA FINANCIERA



Fuente: Plantilla Diplomado Asesor Empresarial, Fundación Carvajal, Febrero de 2013.

ANEXO N° 6. MODELO ENCUESTA

MODELO ENCUESTA A REALIZAR DE LA EMPRESA TORTAS Y POSTRES MOPIS

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos?
A. Excelente B. Muy Bueno C. Bueno D. Regular E. Malo
2. ¿Qué le parece el precio del producto?
A. Económico B. Calidad Precio Satisfactorio C. Calidad Precio Casi Satisfactorio D. Caro
3. ¿Qué le parece la presentación del producto?
A. Excelente B. Muy Bueno C. Bueno D. Regular E. Malo
4. ¿Con qué frecuencia consumiría el producto?
A. Diario B. Semanal C. Quincenal D. Mensual E. Ocasionalmente
5. ¿Volvería a consumir los productos de la empresa?
A. Seguro B. Posiblemente C. Quizás D. Posiblemente No E. No
6. ¿Si pudiese mejorar el producto que aportaría? _____
7. Recomendaría el producto
A. Si B. No C. Quicas
8. ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades?
A. Si, Siempre B. Casi Siempre C. A Veces D. Pocas Veces E. Nunca
9. ¿Qué le parece el horario de atención?
A. Excelente B. Muy Bueno C. Bueno D. Regular E. Malo
10. Habitualmente, ¿dónde compra los productos?
A. Panadería B. Pastelería C. Supermercado D. Tienda E. Pedido

Fuente: Arango, leandra.

ANEXO N° 7. FLUJOGRAMA ÁREA LEGAL Y TRIBUTARIA PASOS PARA LA LEGALIZACIÓN DE UNA EMPRESA EN COLOMBIA



Fuente: Plantilla Diplomado Asesor Empresarial, Fundación Carvajal, Febrero de 2013.

**ANEXO N° 8 ACTA DE CIERRE DE INTERVENCIÓN ASESORÍA EMPRESARIAL
MICROEMPRESA TIENDA LA ESPERANZA**

RECOMENDACIONES PARA QUE SE DESARROLLEN POR EL EMPRESARIO A FUTURO	
AREA	
ADMINISTRACION Y PERSONAL	VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES, ESTABLECER ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO CONSEQUENTES CON LA VISION DE LA EMPRESA
COSTOS	REALIZAR INVENTARIOS PERIODICOS, MANTENER O MEJORAR EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA, SOLICITAR TODAS LAS FACTURAS DE COMPRA, MEJORAR PLANEACIÓN EN COMPRAS.
FINANCIERA	PROCURAR REGISTRAR LAS VENTAS, COSTOS, GASTOS Y PROVISIONES DIARIOS, REALIZAR ESTADOS FINANCIEROS.
MERCADEO	CUMPLIR CON EL CRONOGRAMA DE LIMPIEZA Y ORGANIZACIÓN DE LA EXHIBICION, LIMPIEZA Y ORDEN DE LOS PRODUCTOS.
ASPECTOS LEGALES	NO FORMALIZARSE LEGALMENTE HASTA NO LOGRAR UNA ESTABILIDAD QUE SUPERE LOS TOPEs ESTABLECIDOS PARA ELLO.
MOTIVO DEL CIERRE DE LA INTERVENCION	
FINALIZACIÓN PROCESO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DEL PERIODO.	
Firma empresario	Firma asesor

Fuente: Arango, leandra. Herramienta Diplomado Asesor Empresarial, Fundación Carvajal, Febrero de 2013.

**ACTA DE CIERRE DE INTERVENCIÓN ASESORÍA EMPRESARIAL MICROEMPRESA TORTAS
Y POSTRES MOPIS**

RECOMENDACIONES PARA QUE SE DESARROLLEN POR EL EMPRESARIO A FUTURO	
AREA	
ADMINISTRACION Y PERSONAL	VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES, ESTABLECER ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO CONSEQUENTES CON LA VISION DE LA EMPRESA
COSTOS	REALIZAR INVENTARIOS PERIODICOS, MANTENER O MEJORAR EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA, SOLICITAR TODAS LAS FACTURAS DE COMPRA, MEJORAR PLANEACIÓN EN COMPRAS.
FINANCIERA	PROCURAR REGISTRAR LAS VENTAS, COSTOS, GASTOS Y PROVISIONES DIARIOS, REALIZAR ESTADOS FINANCIEROS.
MERCADEO	LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO: ETIQUETAS, EMPAQUE, DISEÑO Y PRESENTACIONES, ESTRATEGIA PROMOCIÓN: VOLANTES, TARJETA DE PRESENTACION, PENDONES.
PRODUCCION	MEJORAR LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL POR MEDIO DE LA ADQUISICION DE UN LOCAL, COMPRAR BASCULA, PRODUCIR OTROS PRODUCTOS PARA USAR EL FREIDOR.
ASPECTOS LEGALES	NO FORMALIZARSE LEGALMENTE HASTA NO LOGRAR UNA ESTABILIDAD QUE SUPERE LOS TOPES ESTABLECIDOS PARA ELLO.
MOTIVO DEL CIERRE DE LA INTERVENCION	
FINALIZACIÓN PROCESO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DEL PERIODO.	
Firma empresario	Firma asesor

Fuente: Arango, leandra. Herramienta Diplomado Asesor Empresarial, Fundación Carvajal, Febrero de 2013.

**ACTA DE CIERRE DE INTERVENCIÓN ASESORÍA EMPRESARIAL MICROEMPRESA
PIQUETEADERO K'ICHE**

RECOMENDACIONES PARA QUE SE DESARROLLEN POR EL EMPRESARIO A FUTURO	
AREA	
ADMINISTRACION Y PERSONAL	VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES, ESTABLECER ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO CONSEQUENTES CON LA VISION DE LA EMPRESA
COSTOS	REGISTRAR LOS INVENTARIOS PERIODICOS PARA TODOS LOS PRODUCTOS , MANTENER O MEJORAR EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA, SOLICITAR TODAS LAS FACTURAS DE COMPRA.
FINANCIERA	PROCURAR REGISTRAR LAS VENTAS, COSTOS, GASTOS Y PROVISIONES DIARIOS, REALIZAR ESTADOS FINANCIEROS, INVENTARIOS, DEPRECIACIONES.
MERCADEO	REALIZAR JORNADA DE LIMPIEZA DE ZONA COMUN, PAREA DE PRODUCCION, VENTAS Y KIOSKO, REALIZAR ESTRATEGIA DE MERCADEO CON EL AVISO DEL PARE, MANTENER INDICACIONES EN EXHIBICION DE PRODUCTOS
PRODUCCION	MEJORAR DISTRIBUCION DE PLANTA, CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, DAR DE BAJA ENSERES DEFECTUOSOS O MAL PRESENTADOS.
ASPECTOS LEGALES	NO FORMALIZARSE LEGALMENTE HASTA NO LOGRAR UNA ESTABILIDAD QUE SUPERE LOS TOPEES ESTABLECIDOS PARA ELLO.
MOTIVO DEL CIERRE DE LA INTERVENCION	
FINALIZACIÓN PROCESO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DEL PERIODO.	
Firma empresario	Firma asesor

Fuente: Arango, leandra. Herramienta Diplomado Asesor Empresarial, Fundación Carvajal, Febrero de 2013.

ANEXOS N° 9 TABLA CONTROL VISITAS ASESORÍA EMPRESARIAL

CONTROL VISITAS ASESORIA EMPRESARIAL POR ASESOR LEANDRA ARANGO													
CONTROL VISITAS ASESORIA EMPRESARIAL TIENDA LA ESPERANZA													
RECONOCIMIENTO		COSTOS		CONTABILIDAD		MERCADEO		ADMINISTRATIVA		LEGAL			
Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas		
20-03-13	4	04-04-13	5	18-04-13	5	23-04-13	4	08-05-13	3	15-05-13	0		
				30-05-13	2	04-05-13	4			22-05-13	0		
							Total visitas	9					
							Total horas	27					
CONTROL VISITAS ASESORIA EMPRESARIAL TORTAS Y POSTRES MOPIS													
RECONOCIMIENTO		COSTOS		CONTABILIDAD		MERCADEO		ADMINISTRATIVA		PRODUCCIÓN		LEGAL	
Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas
15-03-13	4	02-04-13	3	18-04-13	1	25-04-13	2	30-04-13	3	15-05-13	0	25-05-13	1
21-03-13	2	04-04-13	2	20-04-13	2	08-05-13	3	15-05-13	0	17-05-13	1		
		09-04-13	4	01-05-13	4	11-05-13	0	17-05-13	2	25-05-13	6		
						24-05-13	2						
							Total visitas	16					
							Total horas	42					
CONTROL VISITAS ASESORIA EMPRESARIAL PIQUETEADERO K'liche													
RECONOCIMIENTO		COSTOS		CONTABILIDAD		MERCADEO		ADMINISTRATIVA		PRODUCCIÓN		LEGAL	
Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas	Fecha	Horas
16-03-13	4	03-04-13	3	24-04-13	4	06-05-13	5	07-05-13	5	12-05-13	0	26-05-13	1
21-03-13	4	07-04-13	4	02-05-13	8			08-05-13	3	16-05-13	0		
24-03-13	3	18-04-13	2							22-05-13	0		
										26-05-13	4		
							Total visitas	14					
							Total horas	50					

Fuente: Arango, leandra. Herramienta Diplomado Asesor Empresarial, Fundación Carvajal, Febrero de 2013.

ANEXO N° 10. AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR EL TRABAJO DE GRADO

Autorización para publicar el Trabajo de Grado y/o Tesis y/o Monografía en la página web del CENDOC o en cualquier base de datos que la Universidad del Valle disponga para ello.

Yo, Mayra Leandra Arango Granobles, mayor de edad identificada con cedula de ciudadanía N° 1.144'134.116 de Cali, Valle. Autora de “Asesoría empresarial a tres microempresarios ubicados en las comunas 13, 14 y 15 de la ciudad de Cali, mediante la aplicación del programa de generación de ingresos – centro de servicios Fundación Carvajal sede El Vallado”. Autorizo para que este documento sea puesto (texto completo) en la página web del CENDOC o base de datos institucional de la Universidad del Valle. Expido esta autorización bajo el entendido que no recibiré ninguna contraprestación económica, en tanto que se busque divulgar conocimiento académico sin ningún interés comercial.

En constancia de lo expuesto firmo a los ----- (--) días del mes de ---- de 2013.

Mayra Leandra Arango Granobles
C.C N° 1.144'134.116 de Cali, Valle.