IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE FUNDACIÓN CARVAJAL PARA TRATAR DE ATENUAR LA INESTABILIDAD, ESTANCAMIENTO Y FRACASO DE LAS MICROEMPRESAS PERTENECIENTES AL PROGRAMA DE LA ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN (ACR)UBICADAS EN EL DISTRITO DE AGUA BLANCA DE LA CIUDAD DE CALI – COLOMBIA DEL AÑO 2010

YARITZA CARABALÍ ORTIZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2010

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE FUNDACIÓN CARVAJAL PARA TRATAR DE ATENUAR LA INESTABILIDAD, ESTANCAMIENTO Y FRACASO DE LAS MICROEMPRESAS PERTENECIENTES AL PROGRAMA DE LA ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN (ACR)UBICADAS EN EL DISTRITO DE AGUA BLANCA DE LA CIUDAD DE CALI – COLOMBIA DEL AÑO 2010

YARITZA CARABALÍ ORTIZ

Trabajo de grado para optar al título de administración de empresas

DIRECTORA DEL PROYECTO
Sandra España Bastidas
Docente

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2010

Nota de aceptación:

_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por siempre estar conmigo, por ser mi guía, por bendecirme y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante. Toda mi vida depende de Él y a Él debo todo lo que soy.

A mi mamá y hermana que son el regalo más grande que me ha dado Dios, quienes con su apoyo incondicional y enseñanzas cargadas de sabiduría me han guiado por el mejor camino en todas las áreas de mi vida para ser una mejor persona.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme alcanzar una meta muy importante en mi vida, por su incondicional apoyo y su gran amor por mí.

A mi mamá por sus consejos y por estar a mi lado en todos los momentos de mi vida, brindándome amor y apoyo en los momentos difíciles y en los triunfos compartidos

A mi hermana por ser ejemplo de buena estudiante y de excelente persona, por su apoyo y consejos en todo momento.

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

A la Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, que por medio del cuerpo de docentes, compartieron el conocimiento profesional de mi carrera.

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

A los microempresarios, quienes colaboraron para la realización de este proceso académico y social, que me permito ser más sensible a la problemática social de mi ciudad.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN
1 PROBLEMA DE INVESTIGACION 16
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION 16
1.1.1 ANTECEDENTES 16
1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 18
1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 22
1.2 OBJETIVOS 23
1.2.1 Objetivo General 23
1.2.2 Objetivos Específicos 23
1.3 JUSTIFICACIÓN 24
1.4 DISEÑO METODOLOGICO 26
1.4.1 Tipo de investigación 26
1.4.2 Método de investigación 26
1.4.3 Técnicas de investigación 26
1.4.4 Técnicas para la recolección de información 26
1.4.5 Tratamiento de la información 27
2 MARCO REFERENCIAL 28
2.1 MARCO TEÓRICO 28
2.1.1 Sector informal 28
2.1.2 Empresa familiar o Empresas de hogares 29
2.1.3 Microempresas 30
2.1.4 Modelo de la Fundación Carvajal 31
2.1.5 Alta consejería para la reintegración 33
2.1.6 Alternativas de generación de ingresos para desmovilizados 36
2.1.6.1 Modalidades de inserción económica 36
2.1.7 Proceso administrativo 38
2.1.8 Administración estratégica 41
2.1.9 Matriz DOFA 42

2.1.10 Marketing 43
2.2 MARCO CONCEPTUAL 45
2.3 MARCO CONTEXTUAL 49
2.3.1 Contexto empresarial 50
2.3.1.1 Frutas y verduras el playón 50
2.3.1.2 LavaSúper 50
2.3.1.3 Avícola, quesera y salsamentária San Pedro 50
2.3.2 Comuna 21 51
2.3.3 Contexto económico 51
2.3.4 Contexto social y demográfico 52
2.3.4.1 Estratificación 52
2.3.4.2 Salud 53
2.3.4.3 Servicios públicos 53
2.3.4.4 Educación 53
2.3.4.5 Mortalidad 54
2.3.4.6 Seguridad y justicia 55
2.3.4.7 Población encuestada en el SISBEN 56
2.3.5 Ambiental 56
2.3.6 Cultural 56
2.3.7 Comuna 11 57
2.3.8 Contexto económico 58
2.3.9 Contexto social y demográfico 59
2.3.9.1 Estratificación 59
2.3.9.2 Salud 60
2.3.9.3 Servicios públicos 60
2.3.9.4 Educación 60
2.3.9.5 Mortalidad 61
2.3.9.6 Seguridad y justicia 62
2.3.9.7 Población encuestada en el SISBEN 62
2.3.10 Ambiental 62
2.3.11 Cultural 62

3 RESULTADOS 64
3.1 ANALISIS Y RESULTADOSDE LA SITUACION ACTUAL 64
3.1.1 Frutas y verduras el Playón.....64
3.1.1.1 Datos Generales.....64
3.1.1.2 Diagnóstico del área de costos.....66
3.1.1.3 Diagnóstico del área contable y financiera 71
3.1.1.4 Diagnóstico del área de mercadeo 73
3.1.1.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria 85
3.1.1.6 Diagnóstico Área administrativa 86
3.1.1.7 Matriz DOFA.....89
3.1.2 Avícola, quesera y salsamentaría San Pedro 90
3.1.2.1 Datos Generales.....90
3.1.2.2 Diagnóstico del área de costos.....92
3.1.2.3 Diagnóstico del área contable y financiera 97
3.1.2.4 Diagnóstico del área de mercadeo 100
3.1.2.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria 110
3.1.2.6 Diagnóstico Área administrativa. 111
3.1.2.7 Matriz DOFA.....114
3.1.3 LavaSúper.....115
3.1.3.1 Datos Generales.....115
3.1.3.2 Diagnóstico del área de costos.....117
3.1.3.3 Diagnóstico del área contable y financiera 121
3.1.3.4 Diagnóstico del área de mercadeo 124
3.1.3.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria 133
3.1.3.6 Diagnóstico del área Administrativa.....134
3.1.3.7 Matriz DOFA.....139
3.2 PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO 140
3.2.1 Avícola, Quesera y Salsamentária San Pedro 140
3.2.1.1 Plan de acción para el área administrativa.....140
3.2.1.2 Plan de acción para el área de costos.....141
3.2.1.3 Plan de acción para el área contable.....142

3.2.1.4 Plan de acción para el área de mercadeo 142
3.2.1.5 Plan de acción para el área legal y tributaria 143
3.2.2 Frutas y Verduras el Playón 143
3.2.2.1 Plan de acción para el área administrativa 144
3.2.2.2 Plan de acción para el área de costos 144
3.2.2.3 Plan de acción para el área contable y financiera 145
3.2.2.4 Plan de acción para el área de mercadeo 145
3.2.2.5 Plan de acción para el área legal y tributaria 147
3.2.2.6 Particularidades de caso: Frutas y verduras el Playón 147
3.2.3 LavaSúper 149
3.2.3.1 Plan de acción para el área de costos y contable 149
3.2.3.2 Plan de acción para el área de mercadeo 150
3.2.3.3 Plan de acción para el área Administrativa 152
3.2.3.4 Plan de acción para el área legal y tributaria 153
4 CONCLUSIONES 154
5 RECOMENDACIONES 155

BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Modelo de Atención Integral 32

Figura 2. Modalidades de inserción económica 37

Figura 3. 14 principios de Fayol 41

Figura 4. Matriz DOFA 43

Figura 5. Mezcla de marketing 44

Figura 6. Distribución de las Unidades económicas por sector económico en la comuna 21 52

Figura 7. Distribución de los lados de las Manzanas de la Comuna 21 por estratos 53

Figura 8. Asistencia Escolar en la comuna 21 54

Figura 9. Mortalidad total en la comuna 21 55

Figura 10. Distribucion de las unidades económicas poe sector económico en la Comuna 11 58

Figura 11. Distribución de los lados de las manzanas de la comuna 11 por estratos 59

Figura 12. Asistencia escolar en la comuna 11 61

Figura 13. Mortalidad Total de la comuna 11 61

Figura 14. Establecimiento de precio, el Playón 74

Figura 15. Canal de distribución del Playón 74

Figura 16. Definición de lo clientes del Playón 78

Figura 17. Hábitos de consumo clientes del Playón 79

Figura 18. Tipo de verduras y tubérculos que se consumen regularmente 80

Figura 19. Tipo de frutas que consume regularmente 80

Figura 20. Tipo de Hierbas utilizadas para la preparación de los alimentos 81

Figura 21. Gasto de dinero en los productos 81

Figura 22. Factores que determinan la compra 82

Figura 23. Lugar de Compra de los productos 82

Figura 24. Satisfacción del cliente 83

Figura 25. Aspectos nuevos y a mejorar 84

Figura 26. Distribución del local Frutas y verduras el Playón 87

Figura 27. Canal de distribución 101
Figura 28. Distribución del local Avícola, Quesera y salsamentária San Pedro...112
Figura 29. Servicios por mes 127
Figura 30. Organigrama LavaSúper.....135
Figura 31. Distribución de la planta LavaSúper 136
Figura 32. Flujo grama LavaSúper.....137
Figura 33. Curva de los servicios realizados.....152

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Hurtos y Homicidios (enero -agosto 2006) de la comuna 21 55
Tabla 2. Distribución de las Unidades económicas por tipo de emplazamiento en la comuna 11 59
Tabla 3. Hurtos y Homicidios (enero-agosto 2006) de la comuna 11 62
Tabla 4. Datos generales empresario 65
Tabla 5. Resumen del Diagnostico el Playón 65
Tabla 6. Costos Fijos y Gastos administrativos del Playón31 Agosto.....66
Tabla 7. Costo variable y margen de contribución del Playón 31 Agosto del 201067
Tabla 8. Estudio de costos del Playón 31Agosto 2010 con ingresos de la ACR ...68
Tabla 9. Estudio de costos 2 del Playón 31 Agosto 2010 sin ingresos de la ACR.69
Tabla 10. Promedio de Ventas del Playón 31 Agosto 2010.....69
Tabla 11. Aspectos por mejorar área de costos del Playón.....70
Tabla 12. Resumen área Contable y Financiera el Playón 73
Tabla 13. Resumen del Área de Mercadeo El Playón 84
Tabla 14. Resumen del Área legal, laboral y tributaria El Playón 85
Tabla 15. Resumen del área administrativa El Playón.....88
Tabla 16. Resumen del Diagnostico Avícola, quesera y Salsamentaría San Pedro 92
Tabla 17. Costos Fijos y Gastos administrativos de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro,8 Septiembre 93

Tabla 18. Costo variable y margen de contribución de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro, 8 Septiembre 2010 94

Tabla 19. Estudio de costos de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro, 8 Septiembre 2010.....95

Tabla 20. Promedio de Ventas de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro, 8 Septiembre 2010.....95

Tabla 21. Resumen del área de costos de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro 96

Tabla 22. Resumen de área Contable y Financiera de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro.....100

Tabla 23. Resumen del área legal, laboral y tributaria de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro.....110

Tabla 24. Resumen del área administrativa de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro.....113

Tabla 25. Resumen Diagnostico LavaSúper.....116

Tabla 26. Gastos y costos fijos LavaSúper 15 Sep. 2010.....117

Tabla 27. Costo variable y margen de contribución LavaSúper.....118

Tabla 28. Estudio de costos de LavaSúper 15 Sep. 2010 118

Tabla 29. Estudio de costos 2 de LavaSuper 15 Sep. 2010 119

Tabla 30. Promedio de Ventas LavaSúper 15 Sep. 2010 119

Tabla 31. Resumen del área de costos LavaSúper 120

Tabla 32. Resumen de área contable y financiera LavaSúper 123

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Balance General comparativo el Playón 71

Cuadro 2. Razones financieras El Playón.....71

Cuadro 3. Análisis Razones Financieras El Playón 72

Cuadro 4. Análisis de la competencia el Playón 75

Cuadro 5. Matriz DOFA del Playón.....89

Cuadro 6. Balance General comparativo de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro 98

Cuadro 7. Razones financieras Avícola, quesera y salsamentária San Pedro 98

Cuadro 8. Análisis razones financieras de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro 98
Cuadro 9. Análisis de la competencia de San Pedro 101
Cuadro 10. Matriz DOFA Avícola, quesera y salsamentária San Pedro 114
Cuadro 11. Balance General comparativo LavaSúper 121
Cuadro 12. Razones financieras LavaSúper 122
Cuadro 13. Análisis de las razones financieras LavaSúper 122
Cuadro 14. Uso del servicio por Género 125
Cuadro 15. Frecuencia de recompra 125
Cuadro 16. Tamaño del mercado 126
Cuadro 17. Participación en el mercado 127
Cuadro 18. Análisis de la competencia 129

INTRODUCCIÓN

En Colombia, la conformación de microempresa y especialmente de unidades productivas se ha postulado como disyuntiva de empleo y dentro de esta perspectiva se han diseñado políticas para el mejoramiento de su productividad y posicionamiento en el mercado. La importancia del sector de la MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana empresa) es pródigamente reconocida por la economía de nuestro país desde hace ya varios años en términos de su participación en el PIB, en la generación de empleo y desarrollo sectorial y regional. Nace de allí la preocupación de los diversos gobiernos en la formulación de políticas, programas y diversas acciones dirigidas a este sector, pues se han venido identificado una serie de limitaciones en dichas unidades productivas de tipo metodológicas, cognoscitivas y de formación educativa que afectan al microemprendedor y el desarrollo de su idea de negocio.

Ante la idea que ha surgido en los diferentes gobiernos de ocupación para las miles de personas no incluidas dentro del proceso económico, se orientan y desarrollan fórmulas, para garantizarles la vida como trabajadores independientes. El concepto de la microempresa se instauró como política de Estado y hasta comenzó a permear en la agenda de los movimientos humanitarios. Tal es el caso en Colombia, de la Fundación Carvajal en 1970, fue la primera en utilizar el término y desarrollar programas de generación de ingresos que permiten suscitar modelos de intervención que contribuyen al desarrollo local.

Bajo este pensamiento y con la implementación de la política de seguridad democrática en Colombia hacia el año 2002 en la búsqueda de acabar con el conflicto armado, se empezaron a presentar desmovilizaciones de participantes de grupos armados al margen de la ley, por beneficios que ofrecía el gobierno por reincorporarse a la vida civil. Debido a este se instauraron prácticas para la reintegración económica y civil de los desmovilizados y vigorizar la vida como trabajadores independientes; Dentro de esta línea de acción, la Fundación Carvajal despliega estrategias de creación y fortalecimiento a unidades productivas buscando mejorar la productividad y competitividad de los negocios de los participantes, a través de procesos de formación administrativa, técnica y social; esta estrategia se constituye como un modelo de atención integral a las poblaciones vulnerables y que permiten la creación y/o consolidación de unidades productivas.

Dentro de este modelo presentado por la Fundación Carbajal, en convenio con las principales universidades de la ciudad (Universidad Autónoma, Javeriana, San Buenaventura y la Universidad del Valle) se realiza un proceso de acompañamiento y asesoría empresarial en las aéreas de mercadeo, contabilidad, costos, administrativa y legal con el objetivo de brindarles a los microempresario instrumentos y herramientas básicas que les permitan dirigir sus microempresas

de modo eficiente y eficaz y así poder afrontar las exigencias del mercado, de manera que estas unidades productivas continúen contribuyendo a la economía nacional, al desarrollo social y personal de los microempresarios.

El proceso de acompañamiento y asesoría que se describirá en el presente trabajo está dirigido a las microempresas o unidades productivas ubicadas en el sector de Aguablanca de la ciudad de Cali, específicamente a tres microempresas que actualmente están vinculadas a los programas de la Fundación Carvajal ,Frutas y Verduras el Playón, LavaSúper y Quesera, avícola y salsamentária San Pedro.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 ANTECEDENTES

La empresa no se constituye como una entidad clausurada y hermética a su entorno, pues son muchos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa. El entorno se constituye en el campo de acción de las empresas, que son influenciadas en gran manera por el nivel de desarrollo económico y social, los recursos humanos y de otra índole, las políticas, la reglamentación, etc., así como por la cultura local. Cuando el entorno es apropiado o sano para el desarrollo de las empresas, se califica de entorno empresarial favorable. "Los negocios no pueden prosperar indefinidamente en un medio social enfermo. Tarde o temprano los males de la sociedad perturbarán su desempeño; por eso, los empresarios tienen que involucrarse en la solución de los problemas sociales"[1].

Bajo este principio, la familia Carvajal decide crear la Fundación Carvajal con el propósito de ayudar a las clases menos favorecidas y de contribuir con el desarrollo socioeconómico de nuestro país. En 1961, con el ánimo de trabajar en la solución de los problemas sociales que afectan a nuestra sociedad, los propietarios de Carvajal S.A., una de las industrias impresoras más grandes del país, mediante una donación hicieron entrega del 40%[2] del capital de la empresa, con el propósito de otorgarle recursos suficientes para socavar los problemas sociales.

Inicialmente la Fundación construyó y mantuvo cinco centros parroquiales en los barrios marginados de Cali, a través de los cuales ofrecían servicios básicos con tarifas subsidiadas. Originariamente subsidiaban los servicios (que incluían educación primaria y secundaria con capacitación técnica, atención médica, actividades culturales y recreativas, venta de alimentos y medicinas a precios especiales, entre otros) en un 90% e incrementar gradualmente las tarifas, con la perspectiva de que al cabo de ciertos años los centros fueran auto sostenibles y la Fundación pudiera abordar el mismo proceso en otros barrios.

Con el pasar de los años, esta experiencia le permitió a la Fundación comprender que la estrategia de los centros parroquiales no era la mejor manera de impulsar el desarrollo, pues no daba solución al problema de raíz, el desempleo y la falta de

[1] http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/PDF/Resena_Historica_Fundacion_Carvajal.pdf

[2] http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/PDF/Resena_Historica_Fundacion_Carvajal.pdf

ingreso y, por lo tanto, no les permitía a los beneficiarios liberarse y lograr una autonomía. Esta experiencia impulso a la Fundación a generar un cambio en su estrategia dejando de ofrecer servicios subsidiados y orientaron estrategias que permitían, por medio de la observación, darse cuenta del comportamiento y de las decisiones que las personas tendían a tomar para mejorar sus ingresos y su calidad de vida y a su vez determinar los diferentes impedimentos que se les presentaban. Esta labor le permitió a la Fundación establecer mecanismos de apoyo necesarios para superar dichas dificultades, convirtiéndose en el trampolín y punto de partida de los modelos y estrategias de desarrollo social que actualmente desarrolla la Fundación Carvajal.

Actualmente la Fundación Carvajal adelanta programas en desarrollo de vivienda de interés social, desarrollo agropecuario, medio ambiente, apoyo a tenderos, educación, servicios básicos comunitarios, desarrollo comunitario y empresarial.

En 1977 la Fundación puso en marcha un programa para estabilizar las pequeñas empresas y ayudarlas a prosperar dando comienzo al programa de desarrollo empresarial. Habiendo identificado las principales causas de fracaso entre los micro-empresarios, la falta de conocimientos gerenciales y de acceso al crédito institucional, la Fundación creó un curso de 90 horas sobre administración de pequeñas empresas, especialmente diseñado para personas con uno bajo nivel de escolaridad. Además, esta capacitación se conjuga con un servicio de asesoría personalizada en el que un asesor visita al micro-empresario, para orientarlo en la iniciación de su contabilidad y ayudarlo a aplicar los conocimientos adquiridos en el manejo de su negocio. Esta unidad de Desarrollo Empresarial busca impetuosamente contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad mediante servicios que promueven el desarrollo empresarial y que faciliten el crecimiento humano en la actividad productiva y social.

En vista del éxito de estos programas en Cali, instituciones de otros lugares han querido hacer la réplica de ellos, es así como actualmente estos programas se desarrollan en más de 100 ciudades del país y en varios países de Latinoamérica gracias a los esfuerzos de entidades nacionales e internacionales especialmente del Banco Interamericano de Desarrollo.

Reinserción económica en Colombia

Colombia se enfrenta hoy a uno de los mayores retos de todos los tiempos: reintegrar a la vida civil a más de 46.000 excombatientes de los grupos armados al margen de la ley. Por su magnitud y características, el actual proceso de desmovilización no tiene precedentes en la historia nacional. A la tarea nada fácil de atender a un grupo tan numeroso, cabe añadir la necesidad de acoger a individuos distribuidos a lo largo del territorio nacional que, además, poseen características individuales muy diversas, lo que dificulta pensar en modelos de intervención iguales para todos. Para responder a este reto el Gobierno nacional

viene estructurando desde el año 2002 un esquema de reinserción y reintegración a la vida civil que, luego de 6 años de aprendizajes cuenta hoy en día con los siguientes componentes: 1) ayuda humanitaria; 2) afiliación al régimen subsidiado de salud; 3) posibilidad de formación académica y ocupacional; 4) atención psicosocial a través de terapia individual, talleres colectivos y diferenciados según el tipo de población y las características de las personas; y 5) alternativas para generación de ingresos que contemplan el trabajo formal, informal y los proyectos productivos, actualmente denominados planes de negocio[3]

Otros aportes

El concepto de economía informal o sector informal fue usado por primera vez en el año 1972 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en un trabajo elaborado sobre Kenya; que a su vez fue precedido por una serie de investigaciones, como la realizada por el Programa Regional de Empleo en América Latina y el Caribe (PREALC), dependiente de la OIT, encabezado por Víctor Tokman, en donde sustentó sus primeros estudios del sector informal en el estructuralismo latinoamericano; incorporando políticas de corto plazo y enfatizando en su análisis, la necesidad de hacer más eficiente la participación del Estado en la solución del problema del sector informal, y con el tiempo se convirtió en uno de los pensadores más dinámicos en el tema de la informalidad. En su trabajo más representativo Tokman, analizó al sector bajo una perspectiva "centro-periferia", su análisis se basó ampliamente en la ideología de la marginalidad, la dependencia y el subdesarrollo, fundamentos que se encuentran inicialmente en la teoría de Prebisch[4].

Bajo esta perspectiva, Tokman presentó una política de apoyo al sector informal donde examina algunas acciones necesarias para su incorporación al sector moderno, entre ellas, hacer más eficaz la intervención del Estado y mejorar por esa vía los ingresos de los grupos más pobres de la población.

1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El eminente crecimiento de la problemática social causada, entre otros, por el desempleo, pobreza y violencia; por la insuficiencia de políticas claras de desarrollo y por la continua reducción de los ingresos municipales impulsan a crear planes de desarrollo integrales, que respondan a las necesidades reales y fundamentales de las comunidades.

---

[3] "Modelo de Rediseño de Política, Servicios y Estructura", Alta Consejería para la Reintegración, marzo de 2007

[4] *Del estructuralismo de la* CEPAL *al neoestructuralismo del PREALC, 2008*

En conjunto, las microempresas desempeñan un papel esencial en la economía de cualquier país en el mundo; En América Latina existen aproximadamente 60 millones de microempresas, éstas representan en promedio en Latinoamérica cerca del 80% de todas las empresas registradas, contribuyen con cerca del 68% de la generación total de empleo y con un poco más del 50% del PIB nacional[5].

Los microemprendimientos son llevados a cabo, en su gran mayoría por empresas de familia, unipersonales, o pequeñas sociedades de hecho. En Colombia la familia es considerada el núcleo o unidad básica de organización social, por lo que a partir de ella se constituyen organizaciones más complejas; muchas de estas son empresas familiares o unidades productivas. Este proceso es determinado como una acción de emprendimiento indeleble que tiene como principal objetivo la subsistencia familiar basadas en la utilización de las habilidades personales de los vinculados. El desarrollo industrial del país en gran medida esta atribuido a las familias de clase alta y media alta, que son creadoras y dueñas de las grandes empresas que existen en Colombia.

Hoy día encontramos que el 70 por ciento de las empresas existentes son famiempresas; discriminadas por ciudades, las cifras indican que en Cali el 86 por ciento de las empresas son familiares, en Medellín el 65 por ciento y en Bogotá y Barranquilla el 79.9 por ciento, teniendo una participación del 80% en el sector de industria, el 81% en el sector comercio y el 67% en el sector de servicios de las empresas; tomando un rol predominante en la economía del país.[6]

Es evidente que todas estas empresas cuentan con un ciclo de vida en el cual, los líderes o dueños se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y maduren. Gran parte de estos negocios familiares han subsistido de generación en generación, sin embargo, se ha demostrado que muchas otras no sobreviven a causa de un inadecuado conocimiento de las fuerzas que constituyen a una empresa familiar (familia, empresa y propiedad); también se presenta como factor intrínseco la incidencia de la interacción entre la familia o familias propietarias y su empresa en la productividad y la competitividad, entendiéndose por interacción familia-empresa la manera cómo se relacionan, interviene e influyen en la vida organizacional de la empresa los integrantes de la familia propietaria. Estas fuerzas o variables pueden facilitar la incorporación de procesos y prácticas que fortalecen su productividad o por el contrario puede establecerse en una barrera a tales procesos. En el largo plazo, este tipo de organizaciones se enfrentan a una “crisis generacional” en cuanto al dominio y legitimación del poder, logrando que solo unas pocas sobrevivan.

---

[5]“Microempresas en América Latina”, Competitividad y productividad en empresas familiares pymes, Luis Alberto Moreno, 2006, Pág., 134

[6] http://www.fenalco.com.co/taxonomy/term/65

Independiente de las contrariedades, es cierto que en Colombia el modelo de fami-empresas y unidades productivas es una de las principales fuentes de creación de empresas. Si bien la subsistencia de las mismas puede resultar compleja, son varios los casos que han traspasado las fronteras y han alcanzado el éxito, debido a unas ventajas que, en comparación con otras clases de empresas, solo tienen las famiempresas: “la simplificación y velocidad de sus procesos, la confianza y el acuerdo entre los socios”.

Lo anterior entonces nos permite deducir que el sector microempresarial en sí, no es un problema, en lo absoluto, por el contrario se ha convertido en un dinamizador de la económica nacional y regional pues contribuye al desarrollo como medio para adelantar procesos eficientes de distribución del ingreso y generación de empleo. El problema real esta entonces en las condiciones y las oportunidades desiguales en las cuales estas empresas compiten en relación con las pequeñas, medianas y grandes empresas, que van desde el más elevado costo de las materias primas, insumos y/o productos, hasta las políticas reglamentarias de las entidades financieras, que precisan el marco para las operaciones comerciales, representando grandes obstáculos al desarrollo de este sector. Simultáneamente los microempresarios deben enfrentarse a la escasez de capital al inicio y durante el desarrollo de su actividad. La mayor parte de los créditos disponibles no se adecuan a sus necesidades específicas, ya que normalmente los plazos de reintegro que se brindan son demasiado cortos, prácticamente no existen períodos de gracia y los que hay son muy breves, las tasas de interés son elevadas y las garantías requeridas no tienen relación con las posibilidades de los beneficiarios. Sumado a esto, se presentan problemas de gestión financiera, pues en general los microempresarios carecen de habilidades técnicas para administrar eficientemente sus recursos. Generalmente se manejan por intuición, dado que no poseen herramientas adecuadas para la toma de decisiones. De igual forma la mayoría de las empresas no cuenta con una apropiada planificación a corto y mediano plazo que vislumbre en primera instancia una clara definición de objetivos que le permitan proyectar las actividades a desarrollar y los resultados esperados, disminuyendo así el riesgo empresarial. Esto redunda en una ineficiente administración del tiempo y las prioridades. Por último, es sabido que la gran mayoría de los microemprendedores manifiesta desconocimiento de técnicas gerenciales y administrativas que le permitan optimizar su rentabilidad. La microempresa, especialmente en sus niveles más elementales, no cuenta con los instrumentos contables y administrativos que le faciliten un eficiente desenvolvimiento. Lo que de ninguna manera significa desconocer la existencia de extraordinarias cualidades desarrolladas por los empresarios de las microempresas, que de manera intuitiva consiguen muchas veces implantar esquemas de alta eficacia en lo productivo.

En este contexto, ¿cómo y por qué sobrevive la microempresa? De manera fundamental, las microempresas sobreviven y/o se fortalecen de forma productiva

porque la técnica con que elaboran sus productos permite producir, de forma competitiva, pequeños lotes de productos y porque operan en la satisfacción de demandas muy concretas y/o muy localizadas en términos geográficos. Es preciso aclarar y precisar que, en general, el segmento microempresarial sobrevive de gran medida porque adecuan en precio y calidad muchos bienes al patrón de consumo de los asalariados y de las familias de bajos ingresos. De esta forma, la oferta de las microempresas se vincula a los ingresos y a la demanda de un importante segmento del sector de hogares.

Sumado a esto, Colombia enfrenta el desafío de reintegrar a la vida civil a cerca de 47,5541[7] excombatientes que están dispersos en el territorio nacional. Esta cifra incluye desmovilizados individuales y colectivos. Los primeros son miembros de grupos armados ilegales que *motu proprio* deciden abandonar las armas y regresar a la vida civil, sin que medie un acuerdo de paz. Los segundos son excombatientes que han dejado las armas en el marco del acuerdo de paz entre el gobierno colombiano las Autodefensas Unidas de Colombia.

La reinserción -entendida como medidas a corto plazo- y la reintegración -que comprende medidas a mediano y largo plazo- son procesos sociales cuyo objetivo principal es lograr la inserción social y económica de los ex combatientes y sus familias a la vida civil.

El primer modelo fue creado en el Programa de Reinserción a la Vida Civil (PRVC), que de 2002 a septiembre de 2006 manejó las iniciativas encaminadas a lograr la inserción económica de excombatientes, para lo cual contempló un oferta institucional compuesta por cuatro alternativas: 1) proyectos productivos individuales; 2) proyectos por la paz para los desmovilizados colectivos; 3) vinculación a empresas; y 4) servicio social preparatorio. Posteriormente, con la creación de la Alta Consejería para la Reintegración (ACR) en septiembre de 2006, se buscó darle un nuevo impulso y más autonomía al proceso. Dentro de los cambios más significativos que introdujo la ACR fue el paso de la reinserción a la reintegración. En cuanto al componente de alternativas de generación de ingresos, este nuevo enfoque significó pasar de medidas de corto plazo al diseño de estrategias encaminadas a lograr, de manera definitiva, la integración de los excombatientes tanto al mercado laboral o económico como a la sociedad que los acoge.

En Colombia, la opción de plantear y desarrollar un proyecto productivo ha estado disponible para los excombatientes desde la desmovilización de los grupos armados ilegales en la década de los noventa. En cada uno de los acuerdos que se firmaron durante esa década se precisó la destinación de recursos para financiar la puesta en marcha de proyectos productivos que se esperaba garantizarían condiciones económicas favorables para los desmovilizados en su

[7] "Estadísticas sobre reinserción en Colombia", Fundación Ideas para la Paz, mayo 31 de 2008.

transición a la vida civil. Sin embargo, las evaluaciones realizadas sobre esta iniciativa revelan la incapacidad de este tipo de proyectos para convertirse en una fuente de ingresos sostenible para los desmovilizados. El porcentaje de proyectos que fracasaron supera el 80% y los restantes sobrevivieron con dificultad. Varios factores afectaron el buen desarrollo de estos proyectos: (1) el capital semilla se entregó sin un verdadero estudio de viabilidad técnica y financiera; (2) los recursos otorgados por el Gobierno se dieron bajo el entendido de que a través del sistema financiero se lograría doblar la inversión pública para iniciar la actividad productiva, lo cual no fue posible dado que la mayoría de los desmovilizados no podían ser sujeto de crédito por carecer de garantías suficientes; (3) no se logró una adecuada articulación entre el diseño y desarrollo de los proyectos productivos y un esquema de capacitación que sustentara dicho proceso; (4) no fue posible incluir al sector privado en este proceso; y (5) muchos de los desmovilizados no tenían el perfil de empresarios que exigía el montaje y ejecución de un proyecto de esta naturaleza[8]

1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo atenuar la inestabilidad, estancamiento y fracaso de las microempresas, causado por el desorden y los bajos niveles en conocimientos técnicos y gerenciales de los microempresarios y generar fortalezas que permitan proyectar las actividades a desarrollar y los resultados esperados por los microemprendedores de las empresas LavaSúper, Frutas y Verduras el Playón y Avícola, Quesera y Salsamentária San Pedro ubicadas en los barrios Desepaz Invicali y San Pedro Claver de Aguablanca, con la ayuda del programa de desarrollo empresarial de la Fundación Carvajal durante el segundo semestre del 2010?

[8]Franco, Carlos, "Apuntes a la reinserción Económica: diez años de sobrevivencia a la crisis de la economía y de la paz". En: *De las Armas a la Democracia*, Tomol, Bogotá: Instituto Luis Carlos Galán para el Desarrollo de la Democracia, 2000, Pág. 97 – 156.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Implementar el modelo de intervención social y el programa de desarrollo empresarialpropuesto por la Fundación Carvajalpara tratar de atenuar la inestabilidad, estancamiento y fracaso de las microempresas, causado por el desorden y los bajos niveles en conocimientos técnicos y gerenciales de los microempresarios y así generar fortalezas que permitan proyectar las actividades a desarrollar y los resultados esperados en las microempresas, LavaSúper, Frutas y Verduras el Playón y Avícola, Quesera y Salsamentária San Pedro, ubicadas en los barrios Desepaz Invicali y San Pedro Claver, respectivamente, durante el segundo semestre del 2010.
Obtener

1.2.2 Objetivos Específicos

- Obtener la información respecto a las debilidades y fortalezas de cada una de las unidades de subsistencia en las áreas de administración, mercadeo, financiera, legal, producción, contable y costos a través de la realización de un diagnóstico inicial.

- Obtener la información respecto a las oportunidades y amenazas existentes en las fuerzas externas del entorno que rodea las empresas de subsistencia LavaSúper, Frutas y Verduras el Playón y Avícola, Quesera y Salsamentária San Pedro, ubicadas en el barrio Desepaz y San Pedro Claver respectivamente.

- Diseñar las estrategias pertinentes para cada de negocio basándose en la herramienta de análisis matriz DOFA.

- Diseñas e implementar un plan de acción y mejora para cada área funcional de las microempresas LavaSúper, Frutas y Verduras el Playón y Avícola, Quesera y Salsamentária San Pedro.

- Implementar estrategias de socialización ante los microempresarios, tutores fundación Carvajal y docentes de la universidad del valle, que permitan llevar a cabo los planes de acción y mejora.

- Implementar una estrategia de asistencia al microemprendedor en la asimilación y aplicación práctica de los conocimientos básicos de administración de forma superflua, que les garanticen las herramientas para el desarrollo de las prácticas empresariales.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La microempresa se constituye en alternativa de desarrollo económico y social por cuanto contribuye a la generación de empleo; dinamiza la demanda de bienes intermedios y finales, contribuye a un mejor equilibrio en la distribución del ingreso y al logro de mayores índices de competitividad al hacer parte de las cadenas productivas.

Dada la importancia que en la actualidad tiene las microempresas y unidades de subsistencia en el desarrollo económico, social y político del país, se han encontrado una serie de problemas y falencias que afectan el desempeño de las mismas. Los últimos datos estadísticos señalan que existen en Colombia más de 1'200.000 microempresas que generan cerca del 44% del empleo urbano total, lo que quiere decir que en el País, aproximadamente 5'000.000 de personas consiguen su sustento o parte de él, a través de la actividad microempresaria[9].

Pero la importancia de la microempresa no se sujeta simplemente a su capacidad para generar ocupación. El sector microempresarial coloca en el mercado bienes y servicios demandados por consumidores que la gran empresa no puede satisfacer, ya sea por agotamiento de su capacidad productiva o porque representan secciones económicas poco "beneficiosas". La microempresa también produce estos bienes o servicios a menores precios, en contraste con los del mercado industrial. Esta producción de bienes y servicios puede ser además individualizada y cuenta con elementos de distribución que facilitan llegar a todas las demandas.

Pero esta relación con la gran empresa, realmente no es solamente favorable para la microempresa. En muchos casos las condiciones de la microempresa permiten ser utilizada por las grandes empresas para la producción de partes de sus productos, para citar un ejemplo. Esta modalidad de trabajo, además de ser ventajosa económicamente para la mediana y gran empresa, puede limitar a la microempresa en su posibilidad de acceder a sus propios mercados, además que la mediana y gran empresa tienen a su favor el monopolio tecnológico que determina la calidad más eficiente de una producción.

Estas relaciones de interdependencia permiten mencionar que las microempresas no responden solamente a la decisión voluntaria o desesperada de personas para sobrevivir (sin obviar que en la mayoría de los casos, es la primera manifestación

[9] Fundación Carvajal: Programa de Capacitación Empresarial; Unidad de Desarrollo Empresarial (segunda edición),2006

para su creación), sino que pertenecen al conjunto de procesos económicos que implican el particular desarrollo de nuestro país.

La microempresa es un fenómeno que forma parte de la estructura económica del país y siendo fundamental para su funcionamiento. Podría decir que no llegaremos a un período en el cual no haya microempresa. Paradójicamente, no siendo un fenómeno fugaz, las microempresas consideradas individualmente, están en permanente peligro de quiebra por las circunstancias hostiles que deben enfrentar, que permitan delimitar los hechos que conforman el problema.

He ahí la razón por la cual esta asesoría y práctica empresarial surge, pues se busca mejorar la calidad de vida de los microempresarios ubicados en el Distrito de Aguablanca, analizando las problemáticas y palpando las situaciones en las que se encuentran sus empresas, con el fin de darle un mejoramiento, atenuar la inestabilidad, estancamiento y las diferentes causas de fracaso, entregándoles herramientas efectivas que les permitan mejorar sus negocios en aspectos como productividad y competitividad, para que así continúen contribuyendo a la economía nacional, al desarrollo social y personal de los microempresarios.

La Universidad del Valle dentro de una de sus funciones sustantivas, asume compromisos de tipo social[10]. Este proyecto permite ratificar la contribución al mejoramiento de la comunidad, en este caso a microempresas del distrito de Aguablanca. Es así como algunos estudiantes que se encuentran finalizando sus estudios universitarios, pueden encontrar en esta asesoría una modalidad de grado, apoyando a estos microempresarios.

El participar activamente en esta modalidad de grado contribuye, además de lo anteriormente mencionado, al desarrollo personal y profesional del pasante porque se profundizan y se practican los conocimientos adquiridos durante el proceso académico, para el mejoramiento de las microempresas subsistencia LavaSúper, Frutas y Verduras el Playón y Avícola, Quesera y Salsamentária San Pedro, las cuales se encuentran en las comunas 11 y 21 de la capital del Valle del Cauca.

[10]http://www.univalle.edu.co/acercauv.html

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación seleccionada es Descriptiva y Propositiva; Descriptiva con el fin de conocer las situaciones, contable, administrativa, costos, finanzas, producción, mercadeo, legal e identificar las relaciones que existen entre las diferentes variables presentes en las microempresas y propositiva con la intención de diseñar un plan de mejora, que permita reducir los problemas que puedan tener cada una de la microempresas.

1.4.2 Método de investigación

Esta investigación va a estar direccionada por el método deductivo, pues se aplican , como punto de partida de la investigación leyes de carácter universal a un caso en particular; concretamente en esta investigación se está ajustando un modelo general propuesto por la Fundación Carvajal en cada una de las microempresas a tratar, Comercializadora de frutas y verduras el Playón, LavaSúper ubicadas en el barrio Desepaz Invicali y Avícola y Quesera San Pedro ubicada en el barrio San Pedro Claver.

1.4.3 Técnicas de investigación

A las fuentes que se recurren en esta investigación son a las fuentes primarias, que están dadas por el contacto directo con el microempresario, mediado por las entrevistas conversaciones establecidas, que permitieron realizar el diagnóstico inicial de las aéreas funcionales; en relación al cliente, se pretenden hacer encuestas para identificar el perfil del cliente y evaluar la satisfacción y los requerimientos del cliente de forma somera. También se usaran las fuentes secundarias, que será sustraída de la normatividad nacional, los aportes teóricos de algunos escritores, el manual del asesor otorgado por la Fundación Carvajal, la información entregada por parte de los asesores de la Fundación y el internet. Y por último se hará uso de la observación e información entregada por cada uno de los microempresarios, pues se realizaran visitas periódicas a las microempresa, que permiten conocer la realidad e identificar las actividades de desenvolvimiento de cada uno de los microempresarios.

1.4.4 Técnicas para la recolección de información

Se aplican un conjunto de formatos digitales en diferentes archivos que facilitan la recopilación de datos. Estos formatos pueden ser llenados en el computador.

Dentro del paquete de formatos entregados por la Fundación Carvajal se encuentran:

- Formato de diagnósticos para las microempresas (Formato Excel).
- Formato para la realización del Estudio de Costos de la tienda (Formato Excel).
- Plantilla de Contabilidad (Balance Inicial, Balance Final y Estado de resultados en Excel).
- Plantilla para las diferentes exposiciones (Formato Power Point).

1.4.5 Tratamiento de la información

La información obtenida mediante el uso de cada una de las técnicas de recolección de datos, son recopilados en informes periódicos y por fechas de acuerdo a las actividades solicitadas. Se utilizan herramientas de apoyo para el manejo, y control de información contable y de costos obtenidas en el proceso, mediante el uso de un programa de Excel, desarrollado por unos de los asesores empresariales de la Fundación Carvajal, a fin de facilitar la obtención de datos y resultados numéricos de cada negocio.

Se produce un documento escrito describiendo cada avance a trabajar (diagnóstico, costos, contabilidad, matriz DOFA, plan de mejoramiento e implementación de dicho plan).

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

La aparición y consolidación de las empresas su crecimiento tamaño y complejidad, van emparejadas con el desarrollo económico. La dinámica de este último, va atada el desarrollo del trabajo asalariado. Por tener las microempresa una importancia en el desarrollo económico, las personas que se encontraban en el medio empresarial, se vieron obligados a mejorar las practicas gerenciales y administrativas, dando una diferencia en entre organización y administración.

El Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas (SCN) establece marcadas diferencias entre las empresas con el objeto de delimitar el lugar del sector informal dentro del marco del sistema de cuentas nacionales. Las empresas son divididas en dos grandes fragmentos: 1. Las sociedades, que son consideradas entidades jurídicas reconocidas como independientes de sus propietarios, registradas y en las cuales el propietario tiene obligaciones legales definidas con claridad (empresas constituidas en sociedad, sociedades anónimas, empresas públicas, empresas privadas, sociedades de responsabilidad limitada, cooperativas de productores, etc.); 2. Las empresas de hogares, que serían empresas no constituidas en sociedad que son propiedad de hogares, es decir, unidades productivas cuya propiedad y funcionamiento están en mano de los hogares, ya sea de forma individual o en asociación con otras personas[11].

En general el todo de las empresas de hogares engloban al denominado sector informal y al fragmento microempresarial. En vista de ello, considero conveniente establecer las diferencias entre el sector informal, así como también aclarar con mayor precisión qué es lo que se entenderá como microempresa y empresa familiar o empresas de hogares en el presente trabajo.

2.1.1 Sector informal

El sector informal tiene como punto de referencia la estructura ocupacional o el espacio laboral. Él comprende a la mayoría de las actividades que desempeñan personas que se han visto obligadas a auto-crearse una ocupación, con el fin de vincularse en el espacio de los intercambios económicos y poder ganarse la vida. “La noción de sector informal remite a la idea de un excedente laboral que se

[11]http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/1102.pdf

reproduce en las fronteras de un sector moderno de la economía que va siendo configurado, y a la vez transformado, por el desarrollo histórico de las relaciones internas de producción y de las formas de inserción internacional"[12]

El sector informal es definido como el conjunto de actividades económicas fuera de la regulación nacional, unipersonales por lo general, desarrolladas en condiciones adversas por la falta de capital, poco tecnificadas, sin acceso a los mercados, y donde por lo general se involucraban personas pobres con el objetivo de obtener un ingreso[13]. Encontrarse fuera de la regulación nacional, implica que el sector informal no paga impuestos ni cumple con las reglas establecidas por el Estado, los impuestos son el ingreso del Estado y de éste dependerá la cantidad de bienes y servicios públicos prestados a la población en general.

2.1.2 Empresa familiar o Empresas de hogares

Por otra parte, el sector de las empresas de hogares, también incluye a pequeñas unidades productivas que proporcionan empleo remunerado de manera continua a otros individuos diferentes del propietario. La familia es considerada la institución social más importante, ya que en ella se forja nuestra personalidad y nuestro desarrollo individual. Los psicólogos, sociólogos, historiadores y economistas la consideran la estructura fundamental de los sistemas que estudian.[14] En Colombia también se considera que la familia es la unidad básica de organización social y que a partir de ella se estructuran organizaciones más complejas. Por lo que la familia tiene una estrecha relación con las empresas, en parte porque ambas requieren un enfoque evolutivo, que se refiere al crecimiento y a la madurez que tienen que desarrollar y porque de cierta forma una genera a la otra.

El estudio de la empresa familiar es complejo y está lleno de retos conceptuales. Para comenzar, no hay un acuerdo entre los investigadores acerca de lo que se entiende por una empresa familiar. Son varias las definiciones al respecto. Algunos autores toman como referencia factores como el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre la misma, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, el desarrollo gerencial y tecnológico y el grado de formalización de sus sistemas, el mayor o menor grado de profesionalización gerencial, el traslapo entre generaciones de padres, hijos y nietos, entre otros aspectos.

Sin embargo, los autores parecen coincidir en definir la empresa familiar como aquella "organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra

---

[12] La identificación del sector informal con una excelente forma de organizar y distribuir la mano de obra, ha sido sostenido por diferentes autores vinculados al Programa de Empleo en América Latina y el Caribe PREALC (Souza y Tokman, 1976; Mezzera, 1987), así como por otros estudios del tema (Hugon, ph., 1984).

[13] Controversia y debate actual sobre el sector informal, Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2008

[14] Kelin E. Gersick, Et, Al. Empresas familiares. Generación a Generación, 1997

manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra"[15]

Más allá de las típicas dificultades que acechan en todos los negocios, los de carácter familiar enfrentan desafíos particulares, carecen de la capacidad financiera o pericia gerencial[16]

2.1.3 Microempresas

Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro «Hacer Empresa: Un Reto», definen al **empresario** como "una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito"[17]

El término MICROEMPRESARIO sugiere la idea de que en una escala menor, se reproduce el rol del EMPRESARIO. Se podría afirmar entonces, ateniéndonos solo a la dimensión cuantitativa, que él es un empresario de lo pequeño: compra pequeñas cantidades, su taller produce pequeñas cantidades, vende pequeñas cantidades y su participación individual en el todo económico es mínima[18].

La Ley 590 de 2000 adoptó una serie de instrumentos para incentivar la creación de nuevas empresas de tamaño micro, pequeño y mediano y propender por el fortalecimiento de una nueva cultura empresarial que contribuya a una mayor iniciativa de empresas y a la formación del espíritu emprendedor de las nuevas generaciones. La Ley 905 de 2004 (2 de agosto) modificó la ley 590 de 2000.

Esta ley define a las medianas empresas, pequeñas y microempresas como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales de servicios, rural o urbana, que responda a tres (3) de los siguientes parámetros[19]:

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

[15] GERSIK, Kelin, et al. Empresas Familiares generación a generación. México; Ed. Mc Graw-Hill; 1997

[16] WARD, John L. Cómo desarrollar la Empresa Familiar. Editorial El Ateneo. Pág. 2, 2002

[17] PALLARES Zoilo, ROMERO Diego y HERRERA Manuel, Hacer Empresa: Un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 42.

[18] Fundación Carvajal, El Manual del Asesor 2ed. Cali. Col. 2006

[19] ttp://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Normatividad/leyes/2004/Ley_0905_04.pdf

2. Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

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

2.1.4 Modelo de la Fundación Carvajal

La Fundación Carvajal nace en 1961 con el propósito de ayudar a las clases menos favorecidas y de contribuir con el desarrollo socioeconómico de Colombia. Adelanta programas en Desarrollo Empresarial, vivienda de interés social, Desarrollo Agropecuario, Medio ambiente, Apoyo a Tenderos, Educación, Servicios Básicos Comunitarios, Desarrollo Comunitario. Ante el eminente crecimiento de la problemática social causada, entre otros, por el desempleo, pobreza y violencia; por la insuficiencia de políticas claras de desarrollo y por la continua reducción de los ingresos municipales los impulso a plantear planes de desarrollo integrales, que respondan a las necesidades reales y fundamentales de las comunidades.

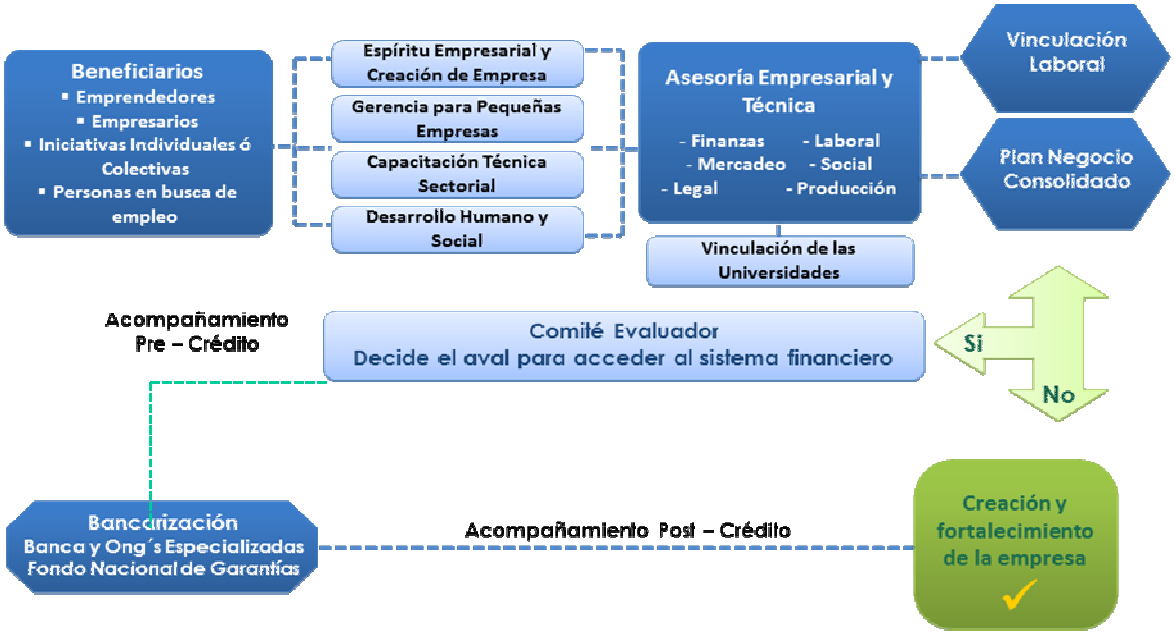
Estos planes de desarrollo se logran siempre y cuando se conozca de manera clara y detallada, la realidad social, económica y cultural de la región. Mediante la realización de un estudio socioeconómico la Fundación logro identificar y priorizar las necesidades básicas de la comunidad en estos campos; orientando de manera más efectiva los recursos, para lograr mayores y mejores resultados que se reflejen positivamente en la calidad de vida de la ciudadanía.

La Unidad de Desarrollo Empresarial tiene como propósito contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad mediante servicios que promuevan el desarrollo empresarial y que faciliten facilitando el crecimiento humano en la actividad productiva y social, teniendo como campo de acción el sector llamado "informal" de la economía y que ofrece más del 50% de los empleos disponibles en el país.

Con el propósito de contribuir con el fortalecimiento de la entidad que ejecuta programas en desarrollo empresarial, representantes de la Fundación Carvajal y estudiantes de último semestre de programas como administración de empresas, contaduría, económica, etc., afines a la administración y dirección de las empresas y con valiosa experiencia visitan la entidad para analizar el funcionamiento administrativo y operativo del programa. Con antelación los estudiantes, que se desempeñaran como asesores, reciben una capacitación previa, que permite hacer un panorama general del perfil de los microempresarios y una adaptación de los conocimientos a este nivel.

Mediante estas visitas se analiza la calidad de los servicios ofrecidos, el nivel de aceptación de los beneficiarios hacia el programa, la imagen que proyecta la entidad ante los organismos públicos, de orden normativo, la trascendencia que tiene la intervención del programa en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el cumplimiento de los presupuestos operativos. Una vez analizado por el asesor el funcionamiento de la entidad, se realiza una planeación estratégica, el cual arroja como resultado un plan de fortalecimiento institucional que surge de la percepción del asesor y del equipo de trabajo de la Fundación. Si se considera necesario incluir el plan de mejoramiento, se puede acceder al portafolio de seminarios-talleres que ofrece la Fundación para los microemprendedores.

Figura 1. Modelo de Atención Integral



Fuente: Fundación Carvajal 2010

Para el caso de ideas de negocio que están en su fase de diseño, la Fundación ofrece Asesoría mediante el aporte de conceptos y herramientas prácticas se pretende apoyar al participante en la definición de la factibilidad de una idea de negocio, desde las perspectivas de mercado, técnica, económica y administrativa. De igual forma se ofrecen asesorías en proyectos de inversión, con el fin de brindar a los participantes los elementos de juicio para evaluar económica y cualitativamente los proyectos de crédito presentados por el empresario, y la forma de realizar el seguimiento a los créditos otorgados atendiendo a la

verificación de la inversión, impacto del crédito en el desarrollo de la empresa y al cumplimiento en el pago de la obligación.[20]

2.1.5 Alta consejería para la reintegración

El Programa tuvo sus orígenes en la situación de muchos colombianos víctimas de la violencia y el desplazamiento; ante lo cual; las políticas públicas han planteado la necesidad de realizar una atención integral, generando posibilidades para la realización de procesos de reconstrucción del tejido social, apoyando las distintas fases establecidas: prevención y protección, atención humanitaria de emergencia y estabilización socioeconómica a través del acompañamiento, la formación, la capacitación y la atención psicosocial a alternativas de restablecimiento.

Por la experiencia de la Unión Europea en otros países se diseñó como política de cooperación en Colombia, la Línea Desarraigados, con el fin de entender más los procesos que generen arraigo, que simples acciones puntuales sin articulación. Siendo necesario que se conlleve a la construcción de espacios abiertos de participación y concertación entre lo social y lo institucional, en donde la construcción de lo público y el desarrollo sostenible se base en los siguientes criterios fundamentales: El respeto a la vida como derecho fundamental, la inclusión de los desarraigados y más pobres en procesos sostenibles, en el marco del desarrollo local.

Las actividades del Programa se colocan bajo el ítem 19- 09- 03 del presupuesto, cuya base legal está dada por el Reglamento (E/C) Nr. 2130/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo del 29 de octubre 2001 ("sobre las operaciones para ayudar a poblaciones desarraigadas en Países en Vías de Desarrollo de Asia y Latinoamérica"); de acuerdo con la enmienda del Reglamento (EC) Nr. 107/2005 del Parlamento Europeo y del Consejo del 12 de Enero 2005, la cual ha sido extendida hasta diciembre 2006[21].

Las líneas estratégicas guías para las operaciones de ayuda a poblaciones desarraigadas actualizadas (adoptadas por la Comisión el 11 de agosto 2004); para el período 2005-2006; constituyen el marco específico de la acción propuesta. La atención a poblaciones desarraigadas constituye una de las prioridades de la estrategia de cooperación europea con Colombia para 2001 – 2006, así como uno de los temas prioritarios concertados entre el Gobierno colombiano y la comunidad internacional en el marco del proceso de Londres (v. Declaración de Londres, 10 de julio 2003)[22].

---

[20] http://webapp.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/Rec_de_info/memoriasiicurs/cd_curso/Contenido/Modulo%203/Submodulos%203.1/Submodulo%203.1.7/portafolio_servicios_fundacion_carvajal.pdf

[21] http://www.reintegracion.gov.co/Es/ACR/Paginas/normatividad.aspx

[22] http://www.reintegracion.gov.co/Es/ACR/Paginas/normatividad.aspx

El Programa propuesto responde al tercer objetivo del CSP Colombia 2002-2006 “proveer apoyo a las víctimas del conflicto colombiano” y contribuye también al primer objetivo “apoyar iniciativas locales de paz”.

En síntesis, se trata de responder a las necesidades de las poblaciones receptoras de desmovilizados para “mantener y reforzar la dimensión del desarrollo”, priorizando el restablecimiento socioeconómico en las fases de reintegración/reubicación de los ciclos de desplazamiento y desmovilización.

Objetivo del programa[23]

De acuerdo con el Decreto 3043 del 7 de septiembre de 2006, la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración es la encargada de diseñar, ejecutar y evaluar la Política de Estado dirigida a la Reintegración Social y Económica de las Personas o Grupos armados al margen de la Ley que se desmovilicen voluntariamente, en coordinación con el Ministerio de Defensa Nacional, el Ministerio del Interior y de Justicia y la Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

Servicios[24]

- **Atención psicosocial:** Para facilitarle el regreso a su familia y la sociedad, usted recibirá un acompañamiento psicosocial personalizado permanente a través de talleres, asesorías, visitas domiciliarias, actividades familiares y comunitarias.
- **Educación:** Dependiendo de su nivel de escolaridad, la ACR gestiona cupos para usted y su núcleo familiar con el Ministerio de Educación para alfabetización, básica, primaria y secundaria.
- **Salud:** La ACR gestiona su afiliación y la de su núcleo familiar al Régimen Subsidiado del Sistema de Seguridad Social en Salud.
- **Formación para el trabajo:** En desarrollo de su ruta de reintegración y siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos para cada caso, podrá acceder a los programas de formación en las modalidades de semicalificado, técnico laboral, técnico profesional y tecnológico.
- **Generación de ingresos:** Una vez se haya formado en un oficio específico puede acceder a las ofertas laborales de acuerdo con los convenios que la ACR ha realizado con entidades públicos y/privadas o puede tomar la opción de estructurar su propio plan de negocio.
- **Ser social:** Tiene como objetivo vincular a los participantes en actividades productivas que les permitan desarrollar habilidades, experiencia y conocimientos, para un mejor desempeño en espacios laborales, la consecución de empleo o en la ejecución de un plan de negocio.

[23] http://www.reintegracion.gov.co/Es/ACR/Paginas/objetivo_funciones.aspx
[24] http://www.reintegracion.gov.co/Es/atencion_participantes/Paginas/servicios.aspx

Condiciones para perder optar a una subvención[25]:
Los solicitantes **deberán** cumplir las siguientes condiciones para poder optar a una subvención:

- Ser una organización legalmente constituida (personería juridica).
- No tener ánimo de lucro.
- Pertenecer a una de las categorías siguientes:
    - Organizaciones sociales y comunitarias locales
    - Iglesias y Asociaciones religiosas
    - ONG´s, Fundaciones, Corporaciones, Universidades
    - Administraciones públicas locales (Alcaldías y Gobernaciones)

En cualquiera de los casos se favorecerán las asociaciones con otras categorías y acuerdos con entidades colaboradoras.

- Tener la nacionalidad[26] de uno de los países miembros de la Unión Europea o colombiana.

- Encargarse con sus socios directamente de la preparación y gestión de la acción y no limitarse simplemente a actuar como intermediario.

- El proponente debe demostrar que el proyecto ciudadano se originó en la comunidad y que los beneficiarios respaldan la iniciativa presentándose evidencias en documento, así como indicar el control social que ellas realizarán durante la ejecución del proyecto.

Experiencia mínima de 3 años en procesos sociales de intervención comunitaria orientados hacia la construcción de escenarios de convivencia y reconciliación aplicando herramientas pedagógicas para generar conciencia sobre la construcción de Sujetos incidentes en las categorías: Social, Política, Cultural y Económica. El solicitante deberá acreditar el cumplimiento de este criterio mediante certificaciones, copias de contratos o actas de liquidación que den cuenta del objeto contratado, obligaciones, tiempo de ejecución, valor y demás aspectos que considere importante mencionar. Se tendrá en cuenta la experiencia certificada a partir del año 2000.

[25] http://www.reintegracion.gov.co/Es/ACR/Documents/convocatorias/e3a_guia_para_los_solicitantes.doc+Alta+Consejería+para+la+Reintegración

[26] Dicha nacionalidad se establece con base a los estatutos de la organización, que debe demostrar que la misma ha sido establecida en base a un instrumento del ordenamiento jurídico interno del país en cuestión. En este sentido, las entidades jurídicas cuyos estatutos han sido creados en otro país no pueden considerarse como organizaciones locales admisibles, incluso si se encuentran registradas a nivel local o están acompañadas de un "memorando de acuerdo".

2.1.6 Alternativas de generación de ingresos para desmovilizados[27]

(El Programa de reinserción a la vida civil y la Alta Consejería para la Reintegración)

En primer lugar, para comprender el impacto que las alternativas de generación de ingresos pueden tener en el proceso de reinserción y reintegración económica de los excombatientes en Colombia, es pertinente ubicarlas dentro del contexto de las experiencias internacionales en el tema. Las experiencias en otros países han mostrado que, en efecto, la inserción económica juega un papel central en el desarrollo efectivo de estos procesos. De acuerdo con tales experiencias es posible identificar dos factores determinantes para dicha inserción: el estado de la economía nacional y las características de la población desmovilizada. El primer factor comprende elementos como el mercado laboral, las oportunidades de negocio y la disponibilidad de insumos de capital como tierras y créditos. El segundo factor está compuesto por aspectos como nivel educativo, habilidades y destrezas, edad, género, existencia o no de un espíritu emprendedor y aspiraciones de la población en cuestión.

2.1.6.1 Modalidades de inserción económica[28]

Hay fundamentalmente dos opciones. La generación de empleo directo por parte del sector privado o público, o el desarrollo de proyectos productivos individuales o colectivos, asociativos o unipersonales, con apoyo de capital por parte de la ACR.

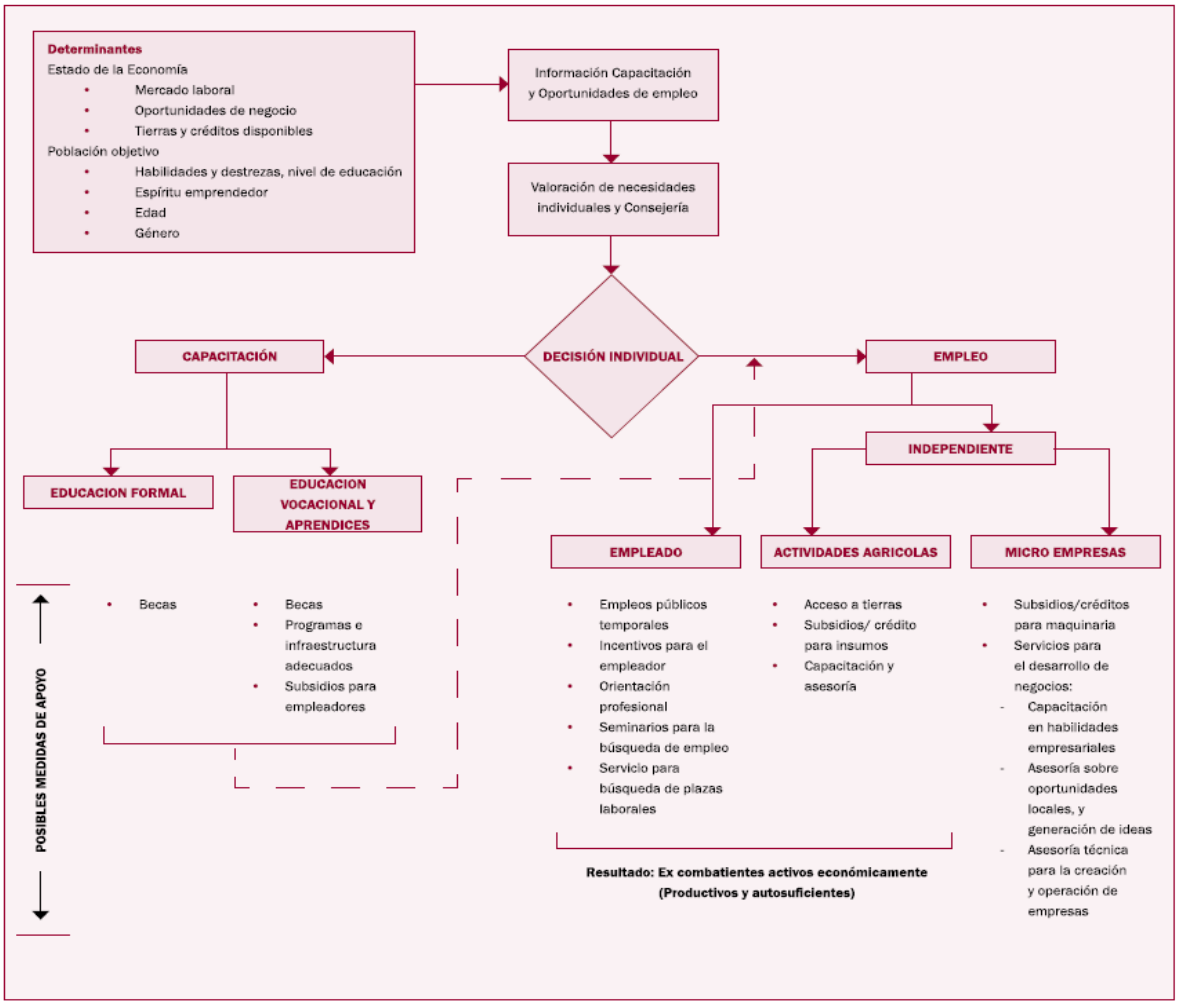
El éxito o fracaso de cada una de ellas depende de la interacción entre la economía local y las características de la población desmovilizada, pero también está determinado por la oferta institucional y los esquemas de generación de ingresos a disposición de los excombatientes. Es claro entonces que algunos elementos propios de cada factor determinante escapan al control de los programas de reinserción y reintegración.

---

[27] http://www.ideaspaz.org/secciones/publicaciones/download_informes_fip/generacion_de_ingresos_web.pdf

[28] Modelo de Rediseño de Política, Servicios y Estructura", Alta Consejería para la Reintegración, marzo de 2007

Figura 2. Modalidades de inserción económica



Fuente: Alternativas de generación de ingresos para desmovilizados, 200829

Una de las alternativas de generación de ingresos ofrecidas por el PRVC[30] desde el año 2002, fue la realización de proyectos productivos, adoptando un esquema similar al empleado en los noventa. Dentro de esta opción, el PRVC ofrecía a los desmovilizados individuales un capital semilla para iniciar un proyecto productivo que se esperaba garantizaría las condiciones económicas suficientes para su transición a la vida civil. Bajo el esquema del PRVC, este capital ascendía a 8 millones de pesos en el caso de los desmovilizados individuales, que podían ser invertidos en una de las siguientes áreas:

[29]Tomado de: Body, Tom "Reintegration of Ex-Combatants through Micro-Enterprise: an operational framework" Canada: Canadian Peacekeeping Press. Pearson Peacekeeping Centre. 2006. Pág. 5

[30]Antes de la creación de la ACR, el proceso de reinserción de excombatientes estaba a cargo del Programa para la Reinserción a la Vida Civil (PRVC)

- Montaje de un proyecto productivo
- Ingreso del capital a un negocio ya constituido
- Adquisición de vivienda
- Estudios superiores

Alta Consejería identificó muchas de estas limitaciones en los proyectos adelantados en el esquema del PRVC, en las alternativas de generación de ingresos ofrecidas a la población. En la actualidad, los cambios propuestos por la ACR pretenden justamente hacer frente a varias de las falencias identificadas en el esquema. En este sentido, se destaca la introducción de un sistema más riguroso de filtros por el que deben pasar las propuestas y el fomento de la vinculación de desmovilizados a grandes proyectos agroindustriales, llamados planes de negocio, que se estructuran desde la ACR.

Estos últimos, según la Alta Consejería, tienen más probabilidades de éxito que las iniciativas individuales desarrolladas hasta el momento a partir del capital semilla. Con este tipo de propuestas se pretende cambiar radicalmente el sentido del beneficio: el capital semilla no es para todos los desmovilizados, sino que se le otorga solamente a los proyectos que sean viables. En la actualidad la figura del capital semilla no ha sido desmontada totalmente, y se prevé que ese desmonte se haga de manera progresiva.

2.1.7 Proceso administrativo

Las raíces de la gerencia moderna se fundamentan con un grupo de practicantes y escritores quienes buscaron crear principios racionales que hicieran a las organizaciones más eficientes. Debido a que ellos establecieron los fundamentos teóricos de una disciplina de la gerencia, llamamos a sus contribuciones el enfoque clásico de la gerencia. Podemos dividir el enfoque clásico en dos subcategorías: la gerencia científica y los teóricos de la administración general.

La administración científica
En 1911, fue el año en el que se publicó el libro de Frederick Winslow Taylor: *Los principios de la gerencia.* Su contenido fue ampliamente aceptado por los rente s en todo el mundo. El libro describía la teoría la gerencia científica -el uso del método científico para definir la "mejor manera" en que se debe realizar un trabajo. Los estudios conducidos antes y después del libro establecerían a Taylor como el padre de la gerencia científica.

La administración científica busca implementar métodos científicos para los problemas de la administración con el fin de alcanzar la eficiencia industrial. Se requiere por estudios en (Universidades, Talleres, Seminarios) El principal

fundador fue el Ing. Norteamericano Frederick W. Taylor. Dando lugar a la preocupación de eliminar el desperdicio y todas las pérdidas sufridas, para llegar a alcanzar los niveles de productividad[31].

Principios fundamentales de la Administración Científica

1. **Principio de Planeamiento**: sustitución en el trabajo la improvisación y la actuación emperico-practico por la ciencia mediante la planeación del método.
2. **Principio de la preparación o Planeación**: seleccionar adecuadamente y científicamente el personal, entrenarlos y prepararlos para una mayor producción.

3. **Principio del control**: controlar el trabajo con las normas establecidas y según como este planeado la empresa.

4. **Principio de la ejecución**: distribuir ordenadamente las responsabilidades y atribuciones, con la finalidad de que el trabajo sea disciplinado y equitativo.

El mayor mérito de Taylor fue que aplico una metodología ideal para la solución de problemas establecidos, ocasionando que la administración científica constituyera una globalización de esta manera:

- Ciencia en lugar de empirismo
- Armonía, paz en vez de desorden
- Cooperación y no individualismo
- Rendimiento máximo a contra de producción reducida

Las ideas de Taylor inspiraron a otros a estudiar y desarrollar métodos de la administración científica. Sus discípulos más prominentes fueron los Frank y Lillian Gilbreth.

Los esposos Gilbreth, al igual que Gantt, mostraron un gran interés tanto por los seres humanos como por su esfuerzo de trabajo. El resultado de este interés fue el desarrollo de los estudios de movimientos como técnica administrativa básica. Los Gilbreth concluyeron que la productividad del individuo dependía de la actitud, oportunidad y ambiente físico, así como del empleo de métodos correctos y del equipo ideal.

[31] La Administración Del Mundo De Hoy, Stephen Robbins, editorial Pearson educación, México, pág. 546, 1998

Los Gilbreth, sobre todo Frank, hicieron hincapié en la medición como factor esencial que diferencia y califica a la administración como científica. Respecto de la medición el autor señala:

> *"Para obtener los mejores resultados, hay que registrar, medir, juzgar y conservar lo mejor de la práctica actual. En el pasado -agrega Gilbreth-, no hubo una nación que se viera tentada a estandarizar como resultado de la medición, lo mejor que se conocía respecto a métodos de trabajo y administración"*[32].

Otro énfasis de Frank Gilbreth fue su idea de que la administración tiene una relación determinante con el progreso de una nación entera y no solamente con la fábrica. Muy parecida esta tesis con la de Gantt, cuando éste hablaba del servicio público de la administración. Gantt escribió:

> *"el sistema de negocios tiene que aceptar su responsabilidad social y consagrarse fundamentalmente al servicio, o la comunidad hará el intento, finalmente de apoderarse de él con el fin de manejarlo en su propio interés*"[33]

Teóricos de la administración general

Los teóricos de la administración general fueron individuos que observaron el tema de la gerencia desde la perspectiva de la organización como un todo. Son importantes debido a que desarrollaron teorías generales de los que los gerentes hacen y lo que constituye una práctica de una buena gerencia. Los más prominentes de la administración general fueron Henri Fayol y Max Weber

Henri Fayol, quien desarrolló la llamada teoría clásica. Mientras Taylor estaba interesado en la gerencia a nivel de planta (como lo que hoy podemos decirle el trabajo de un supervisor) y usaba el método científico, la atención de Fayol estaba dirigida a las actividades de los gerentes y escribió a partir de la experiencia personal.

La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización[34].

---

[32]LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Taylor, los ingenieros y su concepto de la administración, Cuauhtémoc Molina García, 2004

[33]Henry Gantt, "Entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia y colaboración",1908

[34]PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, SEGÚN TAYLOR, EMERSON, FORD, FAYOL Y URWICK, 2003

Fayol describió la práctica de la administración como algo distintivo de la contabilidad, de las finanzas, de la producción, de la distribución y de otras actividades típicas del negocio. Él sostenía que la gerencia era una actividad común de todo ser humano en el negocio, en el gobierno y aun en la casa. Luego procedió a establecer 14 principios de la administración.

Figura 3. 14 principios de Fayol

1. División del Trabajo	**2. Autoridad**
3. Disciplina	**4. Unidad de Dirección**
5. Unidad de Mando	**6. Subordinación de interés individual al bien común**
7. Remuneración	**8. Centralización**
9. Jerarquía	**10. Orden**
11. Equidad	**12. Estabilidad del Personal**
13. Iniciativa	**14. Espíritu de Grupo**

Fuente: La administración del mundo de hoy, 1998

2.1.8 Administración estratégica[35]

David define la Administración Estratégica como el "a*rte y ciencia* de *formular*, *implementar* y *evaluar* las decisiones *interfuncionales*que permiten a la organización alcanzar sus *objetivos.* Hay varios elementos en esta definición que ameritan una acotación:

Arte y Ciencia. Por un lado se utilizan los aportes de las diferentes disciplinas que constituyen las ciencias administrativas (Finanzas, Estadística, Economía, Mercadeo, etc.), pero al mismo tiempo es virtud, es conocimiento y visión del negocio, es intuición.

Formular, implementar y evaluar. Indica un proceso secuencial, pero al mismo tiempo indica que sólo un tercio es diseño, siendo el resto *acción.*

Internacional. Señala el carácter sistémico de la organización, es vista como un todo. Para lograr llevar a cabo con éxito una estrategia toda la organización debe estar alineada en torno a ella.

Objetivos. La estrategia tiene sentido teleológico.

[35] Conceptos de Administración estratégica, autor Fred r. David, editorial Pearson educación, 1997.

Etapas De La Administración Estratégica[36]:

Formulación de la estrategia: Consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

Implementación de la estrategia: La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

Evaluación de la estrategia: es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:
1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
2. Medición de desempeño
3. Aplicación de acciones correctivas

2.1.9 Matriz DOFA[37]

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir. Es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc. Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de

[36]Conceptos de Administración estratégica, autor Fred r. David, editorial Pearson educación, 1997
[37]Análisis DOFA y análisis PEST, Alan Chapman, 2004

mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

Figura 4. Matriz DOFA

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

Fuente: Albert S. Humphre38

2.1.10 Marketing[39]

Mucha gente cree que el marketing sólo consiste en vender y hacer publicidad, lo cual es evidente ya que cotidianamente somos bombardeados con comerciales televisivos, ofertas por correo directo, llamadas de ventas y avisos por Internet. No obstante, las ventas y la publicidad tan sólo son la punta del iceberg del marketing.

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes. Quizá la definición más sencilla para puntualizar este concepto es la siguiente: "Es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación de oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros"[40]

Mezcla de marketing

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

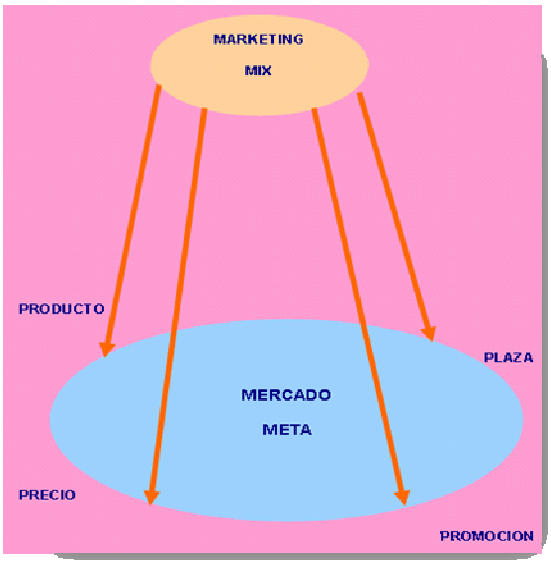
[39] Fundamentos de Marketing, Philip Kotler-Gary Armstrong, editorial Pearson educación,2003

40 Dirección de marketing: Conceptos esenciales, Philip Kotler-Gary Armstrong, editorial Pearson educación, 2003, p. 8

La estrategia de marketing de la compañía indica cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para dichos clientes. Después, el gerente de marketing diseña un programa que en realidad entregará el valor pretendido a los clientes meta. El programa de marketing hace propicias las relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones; consiste en la mezcla de marketing de la empresa, es decir, en el conjunto de herramientas de marketing que la compañía utiliza para realizar su estrategia de marketing. Kotler define a la mezcla de marketing como "el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta"[41]

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las cuatro "P" del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de marketing que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarles a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). En el siguiente capítulo exploraremos con mayor detalle los programas de marketing y la mezcla de marketing.

Figura 5. Mezcla de marketing



Fuente: Philip Kotler, 2003

[41]Dirección de marketing: Conceptos esenciales, Philip Kotler-Gary Armstrong, editorial Pearson educación,2003, p. 15

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Microempresas:
De conformidad con el artículo 2 de la ley 590 del 2.000, y modificada por la ley 905 del 2.004: Se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:
a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Teniendo en cuenta la definición de la Fundación Carvajal microempresa, en conformidad con el manual del asesor hay tres (3) tipos de microempresas[42]:

Microempresas de subsistencia:
Son las más pequeñas e inestables, y poseen poco o ningún capital operativo. Los excedentes que generan no permiten la acumulación de capital y muchas veces no cubren ni siguiera las necesidades básicas de sus integrantes. Sus actividades son marginales, y motivadas por el instinto de conservación. Este tipo de microempresas se encuentran ubicadas por lo general en la zona de Ladera y el Distrito de Aguablanca.

Microempresas en expansión:
Son aquellas que generan excedentes que cubren los gastos básicos y permiten mantener la producción y reparar los equipos existentes.

Microempresas de acumulación ampliada:
Son aquellas que generan excedentes que les permiten acumular capital.

Empresa[43]:
Es toda actividad económica organizada para la producción transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para prestar servicios.

Microempresario[44]:
"Unidad económica de producción manufacturera, comercial o de prestación de servicios que opera en menor escala"

[42]Fundación Carvajal, El Manual del Asesor 2ed. Cali. Col. 2006, Pág. 14.
[43] Artículo 25 del Código de Comercio
[44]FUNDACIÓN CARVAJAL. Manual del Asesor. Cali: Fundación Carvajal, 2006. p. 14

Asesoría:
La asesoría se concibe como un proceso en el que se da asistencia, apoyo mediante la sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento a los y las directivas o colectivos de las instituciones o empresas busca de la mejora.

Estrategias: son las acciones que se deben de realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos

Misión[45]: Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión responde de las operaciones de la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Amenazas y oportunidades externas[46]: Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro. Un postulado básico de la administración estratégica es que la empresa debe formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Fuerzas y debilidades internas[47]: Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identifica y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital ende la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia.

Matriz DOFA[48]: El análisis DOFA se usa para analizar el ambiente interno de la organización y el ambiente externo, y así determinar los factores que puedan favorecerla (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizarla (Debilidades y Amenazas) en el logro de los objetivos establecidos por empresa previamente.

Estados Financieros[49]**:**
Medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros del ente económico. Mediante la tabulación formal de los nombres y cantidades de dinero de tales registros, reflejan a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.

---

[45] Conceptos de Administración estratégica, autor Fred r. David, editorial Pearson educación, 1997
[46] Conceptos de Administración estratégica, autor Fred r. David, editorial Pearson educación, 1997
[47] Conceptos de Administración estratégica, autor Fred r. David, editorial Pearson educación, 1997
[48] BENAVIDES PEÑEDA, Javier. Administración. México D.E 2004. Pág. 70
[49] Artículo 19 del decreto 2649 de 1993

Activo[50]:
Conjunto de bienes y derechos de propiedad de la empresa que pueden valorarse en dinero

Pasivo[51]:
Grupo de cuentas que representan obligaciones o deudas contraídas por las empresas y que pueden valorarse en dinero

Patrimonio:
Es el valor residual o la diferencia de los activos del ente económico, después de deducir todos los pasivos.

Administración[52]:
Conjunto de decisiones y procesos que se toman para utilizar eficiente y eficazmente los recursos de la empresa además de alcanzar los objetivos. Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

Diagnóstico[53]:
Son todas las actividades, procedimientos realizados recoger datos e información con el fin de analizarlos para evaluar la naturaleza o procedencia de los problemas para construir un plan para contrarrestarlos.

Mercadeo[54]
A pesar de que todos tenemos una idea aproximada de lo que es el marketing debido a que es una palabra de uso común en nuestro vocabulario cotidiano, el "marketing" engloba una serie de actividades y acciones de la empresa que van mucho más allá de la forma de vender el producto o la publicidad del mismo. Puesto que el concepto de marketing descansa sobre una serie de ideas básicas, como son las necesidades, los deseos, la demanda, el producto y el intercambio, vamos a establecer, en primer lugar, la definición de estos términos:

- **Necesidad.** Es la sensación, que siente una persona, de carencia fisiológica o psicológica de algo. La alimentación, el calzado o la vivienda son necesidades básicas y fundamentales de las personas y son claramente visibles.

  Pero además existen otras un poco más difíciles de detectar pero no por ello menos importantes, como las necesidades de afecto o de aceptación por los que nos rodean.

[50] Contabilidad 200, McGraw-HILL, Bogotá, Colombia. Pág. 275, 1991
[51] Contabilidad 200, McGraw-HILL, Bogotá, Colombia. Pág. 275, 1991
[52] La Administración Del Mundo De Hoy, editorial Pearson educación, México, 1998
[53] La Administración Del Mundo De Hoy, editorial Pearson educación, México, 1998
[54] http://www.virtual-formac.com/manuales-gratis/introduccion-al-marketing-m10.html

Las necesidades son intrínsecas a las personas, son consecuencia de la propia naturaleza humana, por tanto ningún especialista en marketing puede crear una falsa necesidad.

- **Deseo.** Es la sensación de carencia de algo específico que satisfaga una necesidad. En ellos si influyen factores externos, porque las necesidades pueden satisfacerse de modos muy diferentes, lo que hará que los deseos sean muchos, variados, y cambien constantemente.

  Una persona que viva en Málaga sentirá la necesidad de vestirse y sentirse valorado por los demás y deseará un traje de Adolfo Domínguez, mientras que una persona que viva en Nueva Delhi sentirá la misma necesidad de vestirse y sin embargo deseará un sari.

- **Demanda.** Una vez ha surgido la necesidad, y el deseo de satisfacerla con algún bien, surge la demanda, que tiene lugar cuando las personas solicitan adquirir un bien concreto. El hecho de que una persona se decante por comprar un producto concreto y no otro alternativo para satisfacer la misma necesidad puede ser debido a su presupuesto de gasto, a sus gustos personales, o a los estímulos de marketing que haya recibido. Esto hace que algunas personas se decanten por una motocicleta, otras por el transporte público y otras por un automóvil, para sus desplazamientos por la ciudad.

- **Producto.** Medio de que dispone la empresa, o cualquier organización humana, para satisfacer las necesidades de sus clientes. Consideramos como productos, tanto bienes tangibles, es decir, materiales y perceptibles por nuestros sentidos, como los servicios que son intangibles.

- **Intercambio.** Proceso mediante el cual una persona que desea tener algo valioso o útil para ella, ofrece a quien lo posee algo a cambio de su obtención.

- **Consumidor.** Persona o empresa que satisface sus necesidades mediante la obtención de un producto o servicio.

Satisfacción del cliente.

Satisfacción: Son las sensaciones de placer o decepción que tiene una personal comprar el desempeño (o resultado) percibido de un producto, con sus expectativas. La satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si las supera, el cliente queda encantado. Una satisfacción elevada crea un vínculo emocional con la marca, no solo una preferencia racional. El resultado es una lealtad de los clientes.

Control organizacional y procesos administrativos

La Administración ha sido catalogada de diversas maneras por parte de un gran número de autores a través del tiempo[55]. Para Frederick W. Taylor "consiste fundamentalmente en ciertos principios generales y en determinada filosofía que pueden aplicarse de distintas maneras" y tiene como objeto "asegurar la máxima prosperidad para el patrón, con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados"[56]. Por su parte, para Henry Fayol la Administración es "un conjunto de principios, de reglas, de métodos, de procedimientos aplicados y probados por la experiencia pública"[57], cuyo objeto es facilitar el gobierno de las empresas de cualquier índole. Para Koontz y Weihrich "es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas"[58]. Como se observa, en estas aproximaciones no existe acuerdo respecto al carácter particular de la Administración ni a los elementos que la definen, por lo cual no es muy fácil identificar con claridad su objeto de estudio.

Aunque realmente no se tiene un concepto básico de administración puesto que varios autores la describen desde diferentes aspectos ya sea social, humanístico, técnico etc. Aktouf propone una conceptualización un poco clara y que engloba la acción que debe de realizar un administrador y que para esta investigación es importante. "Se trata de una actividad o, más precisamente, de una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr que una cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.) pueda generar una producción de bienes o servicios económicos o socialmente útiles y en lo posible rentables para la empresa con fines de lucro"[59]

2.3 MARCO CONTEXTUAL

El distrito de Aguablanca está compuesto por las comunas 13, 14 y 15, cubre 77 barrios y 11 asentamientos subnormales. Éste se originó por las diferentes emigraciones no planificadas provenientes de la Costa Pacífica, Cauca, Nariño y Putumayo, desde los años 50, causadas por la violencia y expectativas de cambio. Estas peregrinaciones se ocasionaron por las oportunidades que le ofrecía la capital del Valle, pero a medida que la población creció a índices mayores que la generación de empleo, se oficializó la informalidad laboral, la inseguridad aumentó. El 60% de los microempresarios vinculados al programa, se encuentran

[55]La siguiente revisión no pretende ser exhaustiva. Con ella se pretende mostrar simplemente, y de manera breve, la diversidad de aproximaciones con respecto a la definición de Administración

[56]Taylor, F. (1990) Principios de la Administración Científica. México

[57]Fayol, H. (1990). Administración Industrial y General. México

[58]Koontz, H. &Weihrich, H. (1991) Elementos de administración.5ª Edición. México: McGraw Hill.

[59] Omar Aktouf (1998:17) La administración: entre tradición y renovación. Cali: Artes gráficas del valle

en los estratos bajo y medio bajo. Permanece constante durante la década. La participación del estrato bajo-bajo, es mínima[60].

2.3.1 Contexto empresarial

2.3.1.1 Frutas y verduras el playón

RAZÓN SOCIAL:	Comercializadora de Frutas y verduras el PLAYÓN
DIRECCIÓN COMERCIAL:	Calle 120m con Carrera 24 # 23-68
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Comercialización al por menor de frutas y verduras en establecimiento especializado.
BARRIO:	Desepaz Invicali
TELÉFONO:	3148817414
REPRESENTANTE LEGAL:	Víctor Manuel Obando
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA:	4 meses Constituido en Junio de 2010
COMUNA	21
SECTOR ECONÓMICO	Pertenece al sector comercio.

2.3.1.2 LavaSúper

RAZÓN SOCIAL:	LavaSúper
DIRECCIÓN COMERCIAL:	KR 26ª # 124/14
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Comercialización al por mayor y al por menor productos alimenticios como pescado, pollo, harina, queso, manteca, mantequilla, maíz, huevos y algunos productos de tienda.
BARRIO:	Desepaz Invicali
COMUNA:	21
TELÉFONO:	3113230770
REPRESENTANTE LEGAL:	Rubén Darío Gómez
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA:	7 meses
NUMERO DE EMPLEADOS	1
SECTOR ECONÓMICO	Pertenece al sector servicios

2.3.1.3 Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

RAZÓN SOCIAL:	Avícola, quesera y Salsamentária San Pedro
DIRECCIÓN COMERCIAL:	Carrera 31 Diagonal 32 – 04
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Comercialización al por mayor y al por menor productos alimenticios como pescado, pollo, harina, queso, manteca, mantequilla, maíz, huevos y algunos productos de tienda.
BARRIO:	San Pedro
TELÉFONO:	3387849
COMUNA:	11

[60]Fundación Carvajal, El Manual del Asesor 2ed. Cali. Col. 2006

REPRESENTANTE LEGAL:	Ruth Delia Yate Guevara
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA:	14 años
NUMERO DE EMPLEADOS	1
SECTOR ECONÓMICO	Pertenece al sector comercio

2.3.2 Comuna 21[61]

Contexto histórico del barrio Desepaz Invicali. El arranque de la Ciudadela Desepaz, comenzó el 2 de septiembre de 1993 cuando el Presidente de la República y el Alcalde de Santiago de Cali entregaron 10.000 formularios para vivienda de interés social. Para entonces se había adecuado la avenida Desepaz o calle 121.

La vinculación del gobierno nacional a este programa se concretó celebrando convenios donde INVICALI creó el mecanismo y la infraestructura de urbanización, y el gobierno a través del INURBE, con la asignación del subsidio familiar de vivienda, respaldaba a cada beneficiario mientras se hacían otros convenios de asociación con firmas constructoras. A comienzos del mes de marzo de 1994 empiezan a llegar los primeros habitantes de la ciudadela: grupos de comerciantes y reubicados de sectores de alto riesgo de la ciudad que se instalan en la urbanización DESEPAZ, los primeros reubicados (inicialmente en cambuches) fueron los habitantes de Cinta Larga Petecuy.

Hacia el 9 de Septiembre de 1994 se entregan los primeros 518 lotes, así mismo se realiza una inversión de 1600 millones de pesos para renovación temporal de la calle 121. A finales de ese año la Fundación Holguines entrega los primeros lotes para la autoconstrucción de casas, de esta manera las demás urbanizadoras inician el proceso de construcción de sus respectivos proyectos de vivienda: fundación compartir, Comfandi y Comfenalco entre otras. La ciudadela DESEPAZ era en ese entonces un sólo sector, pero debido a la ampliación de su perímetro, ahora conformado por 24 barrios, pasa a ser la comuna 21 del Municipio, título otorgado en el año 1998 en acuerdo aprobado por el Consejo Municipal de Santiago de Cali.

2.3.3 Contexto económico[62]

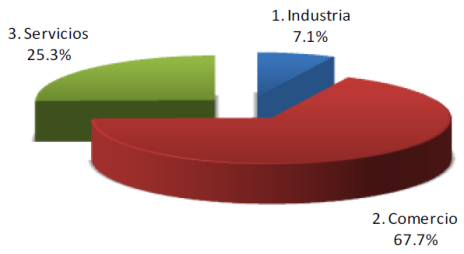
De acuerdo con el Censo Económico de 2005, 2,5% de las unidades económicas de la ciudad se encontraban en esta comuna, de las cuales 67,7% pertenecen al sector comercio, 25,3% al sector servicios y 7,1% a industria. Esta composición es

[61] http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=5857

[62] http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2021.pdf

similar al total de la ciudad donde el comercio predomina, representando el 60,4% de todas las unidades económicas de la ciudad.

Figura 6. Distribución de las Unidades económicas por sector económico en la comuna 21



Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

Para esta comuna encontramos que el 51,5% de los puestos de trabajo generados corresponde al sector servicios, mientras que para el total de la ciudad el sector genera únicamente el 47% de los puestos de trabajo. Vale la pena resaltar, que solo el 25,3% de los establecimientos de éste sector son de servicios. En cuanto al comercio, el 67,7% de los establecimientos son de éste tipo, pero solo generan el 43% de los empleos.

De esas unidades económicas, el 98,3% corresponde a micro empresas, 1,3% a pequeñas, 0,3% a medianas y tan solo 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 la formalidad de la unidad económica, encontramos que en esta comuna el 6% de las unidades económicas son informales. Por otro lado, el 1% de las unidades económicas de esta comuna corresponde a puestos móviles y el 57,8% 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 y puestos fijos que en el total de la ciudad.

2.3.4 Contexto social y demográfico[63]

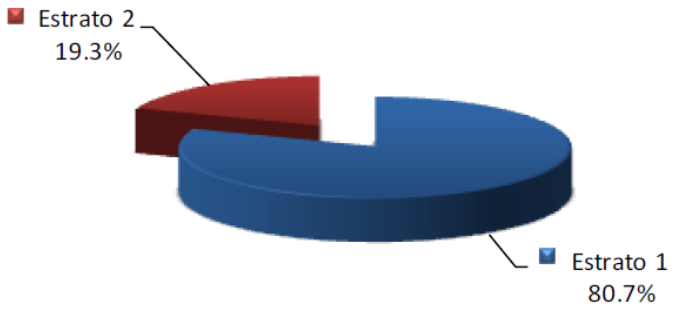
2.3.4.1 Estratificación

En cuanto a la estratificación de las viviendas de esta comuna, tenemos que el estrato más común es el 1, mientras que el estrato moda para toda la ciudad es el

[63]http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2021.pdf

3.En resumen, esta comuna concentra el 4,5% de la población total de la ciudad en un área que corresponde al 4% de la ciudad. La densidad bruta es de 190,9 habitantes por hectárea, superior a la de la ciudad.

Figura 7. Distribución de los lados de las Manzanas de la Comuna 21 por estratos



Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

2.3.4.2 Salud

La comuna 21 no posee hospitales ni clínicas. Cuenta con un puesto y un centro de salud equivalentes al 2% de los puestos de salud de la ciudad, y el 2% de los centros de salud. Ésta comuna posee aproximadamente un puesto de salud y un centro de salud por cada 100.000 habitantes. En general, posee alrededor de dos establecimientos que presten atención médica por cada 100.000 habitantes, cifra preocupante si se tiene en cuenta que en promedio, en la ciudad, hay siete establecimientos por cada 100.000 habitantes, entre ellos, dos puestos de salud y tres centros de salud. Lo anterior es muestra de un problema de infraestructura en salud al que debe prestarse atención por sus implicaciones en la calidad de vida y salud de los habitantes de la comuna.

2.3.4.3 Servicios públicos

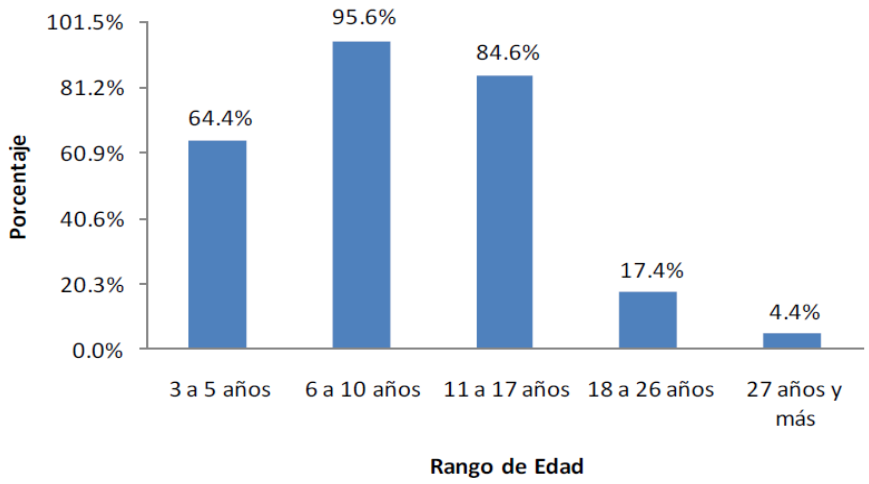
La comuna 21 presenta una cobertura del 74% en los servicios de acueducto, del 69% en alcantarillado, del 60% en energía, del 63% en gas natural y del 88% en los servicios de aseo. Con respecto al número de líneas telefónicas, la comuna 21 cuenta con aproximadamente tres líneas por cada 100 habitantes, en comparación con el promedio municipal que de 19.

2.3.4.4 Educación

En la comuna 21 asistían, para 2005, un total de 22.520 estudiantes matriculados a 133 establecimientos educativos. De este total, se encontraban matriculados en el nivel preescolar un 9,4% en 47 instituciones educativas. El mayor porcentaje de matriculados se encontraba en primaria, con un 48,5% en 47 establecimientos y, finalmente, en secundaria y media un 42,1% de los matriculados, en 39

establecimientos educativos. Así un 5,4% de la oferta educativa pública de la ciudad se encuentra en la comuna 21 y presta servicios de educación al 5,6% del total de estudiantes de la educación pública del municipio. Por otro lado, según el Censo de Población de 2005, la comuna 21 presentaba una asistencia escolar del 64,4% para el rango de edad de 3 a 5 años, lo que significa que del total de niños en ese rango de edad sólo el 64,4% asiste a un establecimiento educativo de preescolar. En el rango de edad de los 6 a 10 años hay una asistencia del 95,6%, la mayor en comparación con el resto de rangos.

Figura 8. Asistencia Escolar en la comuna 21

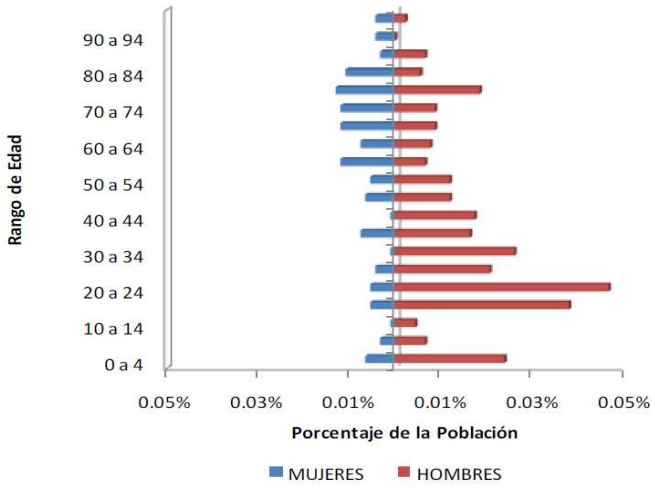


Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

2.3.4.5 Mortalidad

Con respecto a la mortalidad, en la comuna 21 (Ver Gráfico 1-6) el mayor porcentaje de personas fallecidas para los hombres se encuentra en edades entre 15 y 34 años, con una acentuación más fuerte entre 15 y 24 años. Se destaca también la diferencia en el porcentaje de hombres y mujeres fallecidas pues hasta los 54 años los hombres son quienes tienen tasas más altas, de allí en adelante, en la mayoría de los casos, las mujeres tienen más altas tasas que los hombres.

Figura 9. Mortalidad total en la comuna



21

Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

2.3.4.6 Seguridad y justicia

Otra dimensión importante de analizar en esta comuna corresponde a los indicadores de seguridad y justicia. A partir de los datos del observatorio Social, entre Enero y Agosto de 2006, en la comuna no se presentaron hurtos de bancos, pero se presentaron el 4,7% de los homicidios de la ciudad, el equivalente a 77 homicidios por cada 100.000 habitantes, ubicándose por encima de la tasa de homicidios para Cali. Cabe destacar que las tasas de hurtos en la ciudad por cada 100.000 habitantes, son superiores en todos los casos a las presentadas en la comuna 21. En cuanto a la infraestructura de seguridad y justicia, para el 2005 de las 19 inspecciones de policía que existía en la ciudad de Cali, ninguna se encuentra ubicada en la comuna 21. La comuna no cuenta con Centros de Atención Inmediata (CAI) y sólo cuenta con una estación de policía de las 25 que hay en la ciudad. No cuenta con ninguna de las ocho estaciones de Bomberos en Cali. Esto, implica que un 1,6% de la infraestructura en seguridad de la que dispone la ciudad se encuentra ubicada en la comuna 21.

Tabla 1. Hurtos y Homicidios (enero -agosto 2006) de la comuna 21

		Porcentaje de los eventos totales del Municipio	Comuna 21 Tasa por cada 100.000 hab.	Total Cali Tasa por cada 100.000 hab.
Hurtos				
	Personas	1,6%	67,27	192,09
	Residencias	1,0%	18,44	83,30
	Comercio	0,9%	7,59	39,66
	Bancos	0,0%	0,00	0,54
	Automotores	0,4%	4,34	46,48
	Motocicletas	1,2%	13,02	50,21
Homicidios		4,7%	77,03	73,98

Fuente: Censo Económico 2006 /DANE

2.3.4.7 Población encuestada en el SISBEN.

En esta comuna se presenta una de las más altas concentraciones de población encuestada en el SISBEN, con el 7,4% del total de la ciudad (86.089 personas) (a junio del 2007).

2.3.5 Ambiental

Falta de sensibilización y de programas que permitan la adecuación de las zonas verdes, así como el manejo y disposición de los residuos sólidos.

El problema se basa en la falta de educación ambiental, el poco sentido de pertenencia y amor a la naturaleza, la falta de interés de la comunidad para el manejo de los residuos sólidos; la escasa capacitación en hogares y colegios. Además de la falta de conocimiento acerca del reciclaje en la fuente y de sus beneficios económicos, los limitados recursos económicos destinados para este fin, la falta de planta física para el reciclaje y maquinaria que garantice el auto sostenimiento; las reducidas campañas publicitarias, y el consiguiente desconocimiento de normas del ornato, junto con la falta de interés de las autoridades ambientales en la protección y recuperación del medio ambiente. Los efectos o consecuencias de este problema son los siguientes: el aumento de contaminación ambiental, las frecuentes inundaciones, la proliferación de vectores, la proliferación de enfermedades, de inseguridad y la proliferación de escombreras crónicas.

2.3.6 Cultural

Se ha identificado como problema, la Falta de construcción y adecuación de escenarios y programas culturales, recreativos y deportivos. Algunos de los efectos de este problema son: aumento de tiempo de ocio, el conflicto entre vecinos, la inseguridad, el que no hay calidad ni continuidad en la enseñanza artística, recreativa y deportiva; además de la desmotivación de la comunidad, sin sentido de pertenencia o sin recursos que incentiven su participación. Asimismo, el estancamiento en el desarrollo social comunitario por falta de espacios, el hacinamiento en los pasajes y en los espacios públicos para desarrollar las diferentes actividades. Junto con lo anterior, se presentan otras consecuencias como el aumento de pandillas juveniles, inseguridad, delincuencia, la pérdida de tradiciones y valores culturales y recreativos y la desinformación de los acontecimientos de la ciudad y la comuna.

2.3.7 Comuna 11[64]

La Comuna 11 debe su historia a diversos procesos de conformación urbanística, caracterizado en una primera etapa entre los años cincuenta y sesenta, como consecuencia de la migración de gente del campo a la ciudad y más concretamente a Cali, ya que era considerada como lugar de expansión industrial y comercial, generadora de empleo que facilitaría el ingreso laboral a los migrantes en forma rápida.

A lo anterior se le agrega el ser una ciudad cosmopolita, abierta, ubicada en zona plana, de fácil acceso. Tal como se ha presentado históricamente, en la migración existían dos posibilidades de establecerse en la ciudad: bien ubicándose en la zona de periferia, denominada "cinturón de miseria" o en las partes céntricas de la ciudad en hacinamiento, para posteriormente trasladarse a lugares de expansión urbanística accesibles, una vez encontrada la estabilidad laboral anhelada.

Los barrios que conforman la Comuna 11 corresponden a este segundo sistema, es decir, buena parte de sus primeros habitantes procedieron de migraciones internas entre la misma ciudad y los otros mediante migraciones de los departamentos de Cauca y Nariño.

El desarrollo urbanístico de esta Comuna se inicia a través de invasiones, proceso que obligó a los dueños de los terrenos a urbanizar y vender lotes para ser desarrollados por autoconstrucción. Dichos predios correspondían a las antes denominadas haciendas La Fortaleza, La Independencia y Aguablanca cuya vocación agrícola y ganadera se encontraba desarrollada.

Posteriormente se efectúan proyectos urbanísticos con el Instituto de Crédito Territorial y la entidad Municipal creada para tal efecto, en programas dirigidos a organizaciones y empresas definidas o abiertas para acceso general. En ese momento del desarrollo urbanístico de la Comuna, no existía una reglamentación clara sobre las áreas a ceder al Municipio, tanto viales como de zonas verdes, bastando solamente la inscripción del proyecto, la localización y definición de este y el tipo de programa a realizar. Las vías eran cedidas gratuitamente al municipio por parte del propietario de la urbanización. Sin embargo, el componente de zonas verdes, libremente convenido, debía cubrir tanto las necesidades de carácter comunitario y de habitabilidad.

Las viviendas al ser desarrolladas, bien mediante el sistema de autoconstrucción o ejecutadas por las organizaciones estatales encargadas para tal efecto, no reservaron espacios para parqueaderos públicos y privados, sino que suplían las

[64] http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna11.htm

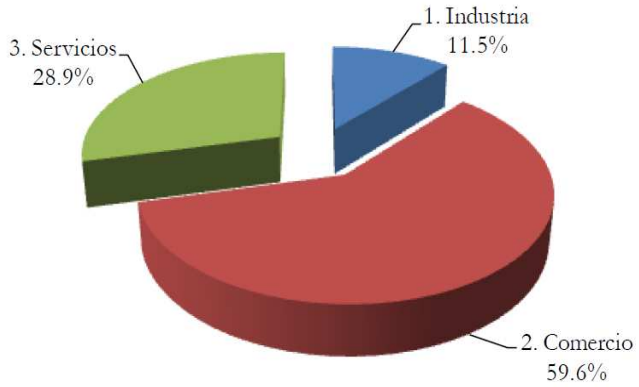
necesidades típicas de vivienda, con buenos espacios de tierra en su lote. Finalmente, la dotación de servicios públicos, comunitarios (escuelas, colegios, centros de salud, iglesias, etc.) se ha hecho con la participación activa de la ciudadanía a través de sus organizaciones de base.

2.3.8 Contexto económico

Estratificación Socioeconómica: Bajo-Bajo Los Conquistadores, San Pedro Claver.

El Censo Económico de 2005 permite caracterizar económicamente esta comuna. El 3,2% de las unidades económicas de la ciudad en 2005 se encontraban en esta comuna De este total, 59,6% pertenece al sector comercio, 28,9% al sector servicios y 11,4% a industria. Así, está comuna presenta una vocación hacia el comercio. 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**.**

Figura 10. Distribucion de las unidades económicas poe sector económico en la Comuna 11



Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

A pesar de que el sector comercio es el más importante en la comuna, la información de trabajo generado por las unidades económicas establecidas en la comuna muestra que el sector servicios es el principal generador de trabajo con el 46,6%, le sigue de cerca el comercio con el 38,5% y por último la industria 15,0.

De esas unidades económicas, el 97,2% corresponden a micro empresas, 2,2% a pequeñas, 0,5% medianas y tan solo 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 la formalidad de la unidad económica, encontramos que en esta comuna el 14,4% de las unidades

económicas son informales. En cuanto al tipo de emplazamiento, el 3,2% de las unidades económicas de esta comuna son puestos móviles y el 43,5% 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 de viviendas con actividad económica mayor al del total de la ciudad.

Tabla 2. Distribución de las Unidades económicas por tipo de emplazamiento en la comuna 11

Tipo de Emplazamiento	Comuna 11	Total Cali
Local, oficina, fábrica, puesto fijo	53,4%	70,7%
Vivienda con actividad económica	43,5%	23,7%
Puesto móvil	3,2%	5,6%

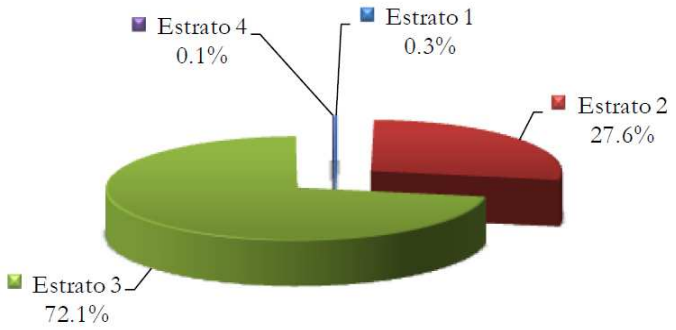
En conclusión, esta comuna se caracteriza por su vocación comercial, así mismo, esta comuna presenta un alto grado de informalidad, asociado tal vez a la alta cantidad de trabajos generados por el sector servicios.

2.3.9 Contexto social y demográfico[65]

2.3.9.1 Estratificación

En cuanto a la estratificación de las viviendas de esta comuna, tenemos que el estrato más común es el 3 (estrato moda), coincidiendo con el estrato moda para toda la ciudad. Como se puede observar en el Gráfico 1-2, el estrato 3 es aquel que presenta una mayor proporción del total de lados de manzanas de esta comuna. Es más en los estratos 2 y 3 se concentra el 99,6% de todas las manzanas de la comuna.

Figura 11. Distribución de los lados de las manzanas de la comuna 11 por estratos



Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

[65]http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2021.pdf

En resumen, esta comuna concentra el 4,8% de la población total municipal en un área que corresponde al 3,1% de la ciudad, lo anterior implica una densidad bruta superior al promedio de la ciudad. Esta densidad relativamente alta es reflejo de la mayor concentración de estratos 2 y 3 en esta comuna.

2.3.9.2 Salud

La comuna 11 posee tres puestos de salud y tres centros de salud de atención básica. De esta manera la comuna 11 se ubica por encima del promedio municipal de 2,5 centros y puestos de salud por comuna y su oferta de servicios de salud corresponde al 5% de la oferta municipal. Llama la atención la ausencia de centros hospitalarios y clínicas.

2.3.9.3 Servicios públicos

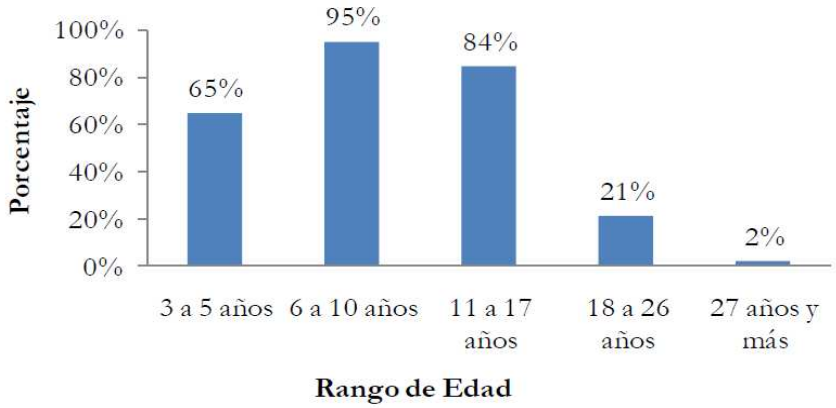
La comuna 11 presenta una cobertura del 86% en los servicios de acueducto y alcantarillado, del 87% en energía, del 79% en gas natural (dentro de las más altas de la ciudad) y del 90% en los servicios de aseo. Con respecto al número de líneas telefónicas, la comuna 11 cuenta con aproximadamente 23,52 líneas por cada 100 habitantes, en comparación con el promedio municipal que es de 19 líneas

2.3.9.4 Educación

En la comuna 11 asistían en 2005 un total de 23.389 estudiantes matriculados. De este total, se encontraban matriculados en el nivel preescolar un 8,6% en 53 instituciones educativas. Un 37,4% estaba matriculado en primaria en 48 establecimientos y finalmente, el mayor porcentaje de estudiantes matriculados se encontraban en secundaria y media con un 54,0%, en 24 establecimientos educativos.

Por otro lado, según el Censo de Población de 2005, la comuna 11 presentaba una asistencia escolar del 64,6% para el rango de edad de 3 a 5 años, lo que significa que del total de niños en ese rango de edad sólo el 64,6% asiste a un establecimiento educativo de básica preescolar. En el rango de edad de los 6 a 10 años hay una asistencia del 95,1%; la mayor en comparación con el resto de rangos. Para los rangos de edad de los 18 a los 26 y de los 27 años en adelante la asistencia escolar es del 21,2% y 5,7% respectivamente.

Figura 12. Asistencia escolar en la comuna 11

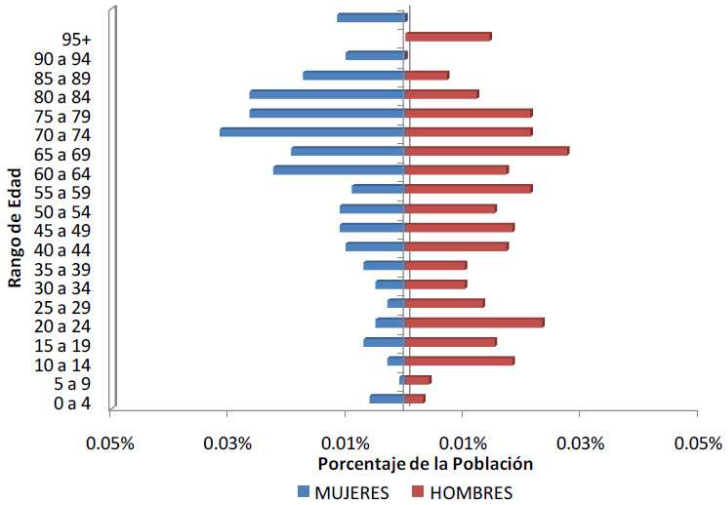


Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

2.3.9.5 Mortalidad

Con respecto a la mortalidad, según el Censo de 2005, en la comuna 11 (Ver Gráfico 1-6) la mayor concentración de personas fallecidas se encuentra en los rangos superiores, llama la atención el hecho de que en promedio, los hombres presenten una mayor mortalidad relativa con el 0,014% comparado con el 0,012% de las mujeres, este hecho es especialmente preocupante en los hombres jóvenes, específicamente entre los 20 y 34 años donde el porcentaje de mortalidad es alrededor del 0,017% superior en 0,013 puntos porcentuales a la mortalidad femenina. Por último vale la pena resaltar que la situación antes mencionada se revierte a medida que la población envejece puede observarse que para ciertos grupos de edad la mortalidad de las mujeres de la comuna es superior a la de los hombres.

Figura 13. Mortalidad Total de la comuna 11



Fuente: Censo Económico 2005 /DANE

2.3.9.6 Seguridad y justicia.

Según la información del observatorio Social, entre Enero y Agosto del 2006, la comuna superó a la ciudad en las tasas por 100.000 habitantes de hurtos a bancos y motocicletas (Ver Tabla 1-2). Por otro lado, en esta comuna se presentó el 3,9% de los homicidios de la ciudad para el mismo período. Esto implica una tasa 60,1 homicidios por 100.000 habitantes.

Tabla 3. Hurtos y Homicidios (enero-agosto 2006) de la comuna 11

	Porcentaje de los eventos totales del Municipio	Comuna 11 Tasa por cada 100.000 hab.	Total Cali Tasa por cada 100.000 hab.
Hurtos			
Personas	3,2%	128,35	192,09
Residencias	4,0%	69,27	83,30
Comercio	1,6%	13,24	39,66
Bancos	9,1%	1,02	0,54
Automotores	2,0%	19,35	46,48
Motocicletas	6,1%	63,15	50,21
Homicidios	3,9%	60,10	73,98

2.3.9.7 Población encuestada en el SISBEN

En esta comuna se presenta una concentración importante de población encuestada en el SISBEN, correspondiente al 5,8% del total de la ciudad (67.675 personas a junio del 2007).

2.3.10 Ambiental

Predios ubicados en estratos socio económicos uno y dos, no cuentan con servicios básicos (alcantarillado y servicios sanitarios adecuados) que son factores que afectan la salud de la comunidad. Por otra parte, se encuentra la necesidad de reconocer el impacto del medio ambiente en la salud. La comunidad manifiesta una falta de capacitación de los habitantes en cultura ciudadana, pertenencia y civismo en los aspectos relacionados con el medio ambiente; así mismo se enfatiza en la necesidad de recuperar legalmente las zonas verdes, parques y espacio público.

2.3.11 Cultural

La comunidad manifiesta que el deficiente desarrollo de la cultura en la comuna se debe principalmente a la ausencia de docentes en las áreas de arte y cultura en las instituciones educativas. Esto no permite, entre otros aspectos, la promoción de la lectura y la escritura, la continuidad en los procesos culturales cuando estos son formativos. La existencia de estas situaciones trae como consecuencia el limitado desarrollo de las habilidades sociales de los habitantes de la comuna, el

incremento de tensiones y conflictos comunitarios, el desestimulo a la conformación de grupos culturales y, lo que preocupa más a la comunidad, el limitado desarrollo artístico y creativo de los niños y jóvenes.

3 RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 Frutas y verduras el Playón

3.1.1.1 Datos Generales

RAZÓN SOCIA	Comercializadora de Frutas y verduras el Playón
NOMBRE DEL EMPRESARIO	Víctor Manuel Obando
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Comercialización al por menor de frutas y Verduras en establecimiento especializado
SECTOR	Comercio.
DIRECCIÓN COMERCIAL	Calle 120m con Carrera 24 # 23-68
BARRIO DEL NEGOCIO	Desepaz Invicali
COMUNA	21
CELULAR	3148817414
ANTIGÜEDAD EMPRESA	4 meses
FECHA CONSTITUCIÓN	Junio de 2010

Historia de la empresa:

Inicialmente Víctor desea montar un negocio de comercialización de frutas y verduras en la galería Santa Elena para vender al por mayor como el negocio de su antigua jefe; realizando una serie de indagaciones identificó que el negocio en esta zona representa una serie de riesgos para su seguridad pues quienes ya tiene este mercado son demasiados maliciosos en cuidar su mercado y lo defienden “hasta con la vida” como afirmo Víctor, por otra parte, el horario de trabajo es muy pesado, por estas razones decidió montar su negocio de venta al detal de frutas y verduras en el sector de Desepaz. La empresa tiene 2 meses de funcionamiento. El capital aportado para la puesta en marcha del plan de negocios analizado por la Fundación Carvajal, fue contribuido por el Banco FACE.

Perfil del empresario

Víctor Manuel Obando es participante vinculado al programa de Reintegración que adelanta la Fundación Carvajal. Tiene 30 años de edad, actualmente vive con su esposa y tres hijos de 10, 7 y 3 años, los 2 mayores están estudiando.

Unos años atrás vivía en Bogotá y decidió migrar a la ciudad de Cali en busca de trabajo. Trabajó por 7 meses en el 2008, en una bodega de la galería Santa Elena la cual se dedicaba a la veta al por mayor de frutas y verduras; esta práctica le permitió aprender el oficio, quienes son los proveedores, aprendió a almacenar correctamente lao productos. Posteriormente se retiró de la empresa por lo extensivo de los horarios, por la mala remuneración, por el mal trato de su jefe entre otras. También trabajó construcción 9 meses en el control de la ruta de

buses Papagayo y se retiró para asistir a las capacitaciones de la Fundación pues él tomó la decisión de ser empresario, de tener su propio negocio.

Tabla 4. Datos generales empresario

NOMBRES DEL EMPRESARIO	Víctor Manuel
APELLIDOS	Obando
CEDULA	1.023.886 de Santa Fe de Bogotá
BARRIO DE LA RESIDENCIA	Mojica
CELULAR	3148817414
NIVEL EDUCATIVO	Primaria
AÑOS DE ESTUDIO	Ciclo II, 4to, 5to grado
CAPACITACIONES RECIBIDAS FUNDACIÓN O ENTIDADES EQUIVALENTES	Está capacitado en el curso de mercadeo y ventas y en emprendimiento empresarial con la Fundación.

HABILIDADES QUE TIENE	ACTITUDES QUE TIENE	VALORES QUE POSEE
Comunicación	La iniciativa	La humildad
Detectar y aprovechar oportunidades	El entusiasmo	La honestidad
Administración de recursos	La perseverancia	La honestidad

De lo anterior pude identificar una serie de Fortalezas y aspectos por mejorar presentados esquemáticamente:

Tabla 5. Resumen del Diagnostico el Playón

No	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Experiencia laboral de 7 meses en una bodega de la galería Santa Elena			x					X
2	Microempresario cuenta con capacitación en mercadeo y ventas			x					X
3	Deseo de salir adelante por parte y de darle una mejor calidad de vida a la familia			X				X	
4	Le gusta y Conoce el oficio y las practicas que se deben tener en este tipo de negocio			X					X
5	Espíritu emprendedor.			X					X
6	Deseo de capacitarse para organizar y acondicionar el negocio			X					X

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Bajo nivel de escolaridad del empresario *	x						X	
2	Lugar de residencia alejado del negocio	x							X
3	Bajo nivel de involucramiento de la esposa del empresario en el negocio	x							X
4	Falencia de conocimientos para desempeñar sus funciones	x							X

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.1.2 Diagnóstico del área de costos

- El empresario no tiene conocimiento de cuál es su sueldo mensual promedio.
- Desconoce el total de sus costos y gastos fijos.
- Desconoce el margen de contribución de su negocio.
- Desconoce el punto equilibrio de su negocio.

Después de haber obtenido la información preliminar sobre el conocimiento en esta área, por parte del empresario, se procedió a desarrollar la metodología expuesta por la fundación Carvajal en la obtención y análisis de datos de costos para proceder a analizar el estado actual de la empresa respecto a este tema. Lo único que se registra es el valor de las ventas diarias aunque es mal llevado.

Costos fijos y gastos de administración:

Dentro del total de los costos fijos y gastos, el sueldo del empresario por valor de $558.000, es el que más participación tiene seguido del arrendamiento representado en $130.000

Tabla 6. Costos Fijos y Gastos administrativos del Playón31 Agosto

COSTOS FIJOS	
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPOS	$ 10.307
ARRENDAMIENTO	$ 130.000
TRANSPORTE DE PRODUCCIÓN	$ 5.000
INSUMOS Y OTROS	
Empaques	$ 7.000
TOTAL COSTOS FIJOS	$ 152.307
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
SUELDO EMPRESARIO	$ 558.000
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	$ 2.250
GASTOS FINANCIEROS	$ 3.132
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$ 563.382
TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**$ 715.689**

OTROS INGRESOS

Subsidio ACR	$ 470.000
TOTAL OTROS INGRESOS	$ 470.000

SUELDO EMPRESARIO

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACIÓN	$ 150.000
TRANSPORTE FAMILIA	$ 30.000
RECREACIÓN	$ 10.000
VESTUARIO	$ 10.000
ARRIENDO DE LA CASA	$ 170.000
SERVICIOS PÚBLICOS CASA	$ 30.000
GAS DOMICILIARIO	$ 6.000
CONSUMO FAMILIA	$ 152.000
TOTAL SUELDO	$ 558.000

Costos variables y Margen de Contribución

Se identificó el margen de contribución para cada uno de los productos obteniendo de esta manera el margen de contribución total de la empresa y se determinó que trabaja con un margen del 10% el cual le deja para cubrir sus costos y gastos fijos y generar utilidad.

Tabla 7. Costo variable y margen de contribución del Playón 31 Agosto del 2010

No	PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN $	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN %
1	Tomate Chonto	$ 1.698	$ 1.950	$ 252	13%
2	Cebolla Larga	$ 1.900	$ 2.000	$ 100	5%
3	Cebolla Cabezona	$ 1.725	$ 1.900	$ 175	9%
4	Ajo	$ 12.400	$ 12.700	$ 300	2%
5	Plátano	$ 801	$ 1.000	$ 199	20%
6	Aguacate	$ 2.771	$ 1.750	-$ 1.021	-58%
7	Cilantro	$ 500	$ 1.400	$ 900	64%
8	Yuca	$ 1.125	$ 1.300	$ 175	13%
9	Guayaba	$ 700	$ 800	$ 100	13%
10	Papa	$ 577	$ 900	$ 323	36%
11	Papa Amarilla	$ 899	$ 1.200	$ 301	25%
12	Zanahoria	$ 706	$ 1.000	$ 294	29%
13	Habichuela	$ 867	$ 900	$ 33	4%
14	Zapallo	$ 500	$ 750	$ 250	33%
15	Mango	$ 3.000	$ 3.300	$ 300	9%
16	Mazorca	$ 333	$ 500	$ 167	33%
17	Arracacha	$ 1.405	$ 1.600	$ 195	12%
18	Alas de Pollo	$ 3.200	$ 3.700	$ 500	14%
19	Pernil de Pollo	$ 4.600	$ 5.000	$ 400	8%

20	Carne	$ 4.000	$ 5.000	$ 1.000	20%
21	Limón	$ 317	$ 800	$ 483	60%
22	Tomate de Árbol	$ 1.700	$ 1.350	-$ 350	-26%
23	Lulo	$ 2.300	$ 2.150	-$ 150	-7%
24	Maracuyá	$ 900	$ 1.100	$ 200	18%
25	Naranja	$ 253	$ 600	$ 347	58%
	TOTALES	**$ 49.176**	**$ 54.650**	$ 5.474	

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN COMERCIO	10,0%
COSTO VARIABLE DE COMERCIO	90,0%

Fuente: Elaboración propia

Esta información permite analizar que hay productos como el Tomate de árbol, el lulo y el aguacate que dejan un margen negativo, lo cual indica que el empresario está vendiendo por debajo de costos, está perdiendo dinero. En términos generales se podría decir que el margen de contribución de la empresa está un poco bajo, considerando que hay la posibilidad de obtener precios de compra más bajos y así obtener un margen un poco mayor.

Estudio de Costos

Al hacer este estudio de costos, se pudo encontrar una gran dificultad pues aparte de que el negocio en su situación actual está generando una utilidad negativa de -$ 180.433, se presenta un agravante y es que los costos fijos y gastos de administración reales son de $715.689, pues el ingreso que amortigua esos costos fijos el subsidio que recibe el señor Víctor de parte de la ACR por ser desmovilizado.

Tabla 8. Estudio de costos del Playón 31Agosto 2010 con ingresos de la ACR

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	$ 651.429
COSTOS VARIABLES (-)	90%	$ 586.173
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (=)	10%	$ 65.256
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	38%	$ 245.689
UTILIDAD	-28%	-$ 180.433

Fuente: Plantilla de Excel

Teniendo en cuenta este escenario se puede presentar esquemáticamente el siguiente cuadro para establecer cuál sería la utilidad si el microempresario no gozara de ese ingreso adicional:

Tabla 9. Estudio de costos 2 del Playón 31 Agosto 2010 sin ingresos de la ACR

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	$ 651.429
COSTOS VARIABLES (-)	90%	$ 586.173
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (=)	10%	$ 65.256
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	110%	$ 715.689
UTILIDAD	-100%	-$ 650.433

Fuente: Plantilla de Excel

Presentando los nuevos valores se logra determinar que sin el ingreso adicional el negocio estaría generando una utilidad negativa de **-$ 650.433.** Esta situación es bastante alarmante ya que el riesgo de tener el negocio en funcionamiento es muy alto; en el caso que no se estuviera realizando ninguna actividad comercial, se podría decir que el microempresario estaría en mejores condiciones.

Esto establece un reto bastante grande, debido a que solo hay dos alternativas o se mejora esta situación o se optaría por cerrar el negocio.

Promedio de ventas

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

Tabla 10. Promedio de Ventas del Playón 31 Agosto 2010

VENTAS SEMANALES							
	L	**M**	**M**	**J**	**V**	**S**	**D**
ALTO	1						1
MEDIO		1			1		
BAJO			1	1		1	
2		X				$ 36.000	
DÍAS ALTOS						VENTA DÍA ALTO	
2		X				$ 25.000	
DÍAS MEDIOS						VENTA DÍA MEDIO	
3		X				$ 10.000	

DÍAS BAJOS	VENTA DÍA BAJO
TOTAL VENTAS SEMANAL	$ 152.000
DÍA	$ 21.714
MES	$ 651.429

Fuente: Yaritza Carabalí

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES $ 2.452.637
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO $ 81.755

Como se puede observar en los cuadros la empresa está vendiendo por debajo de su punto de equilibrio y sumado a eso el margen de contribución de los productos es muy bajo, esto debido a que las compras de los productos es hecha en una bodega aledaña al local y los precios de venta son muy altos teniendo en cuenta que el empresario revende en su negocio. Por ende los precios de los productos debería ser más altos, pero según las condiciones del mercado y su capacidad adquisitiva estos no pueden ser muy elevados; es por esta razón que el señor Víctor tomo una decisión (sin saber sus agravantes e implicaciones para el negocio) estaba vendiendo al costos y en algunos casos los precios de venta estaban por debajo de los costos, generando un déficit en el negocio.

La tendencia en las ventas bajas es la principal causa de no poder cubrir las metas y cubrir el punto de equilibrio. Por ahora no ha podido surtir más productos por la falta de liquidez y de recursos propios que permitan atraer más clientes.

Tabla 11. Aspectos por mejorar área de costos del Playón

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	La inversión en la compra de los productos es poco rentable ya que le deja un margen en promedio de 10%.	X							X
2	El costos variable de los productos es muy alto	X							X
3	Las ventas están muy bajas	X							X
4	El negocio no logra cubrir la totalidad de los costos y gastos	X							X
5	Falta de capital para mantener y comprar mercancía	X							X
6	La compra de la mercancía se realiza en almacenes y bodegas del sector, razón por la cual se compra a un precio elevado		X						X
7	No conoce el costo real de alguno de los productos.		X						X

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.1.3 Diagnóstico del área contable y financiera

El sistema contable utilizado por el empresario puede ser considerado “básico”, ya que utiliza un cuaderno, en el cual registra el total de las ventas diarias, con esto el empresario realiza un control de las ventas del negocio; en el mismo cuaderno, registra el consumo detallado de los productos del negocio que él toma para llevar a su casa. Es importante mencionar que dichos registros no son llevados de forma continua y ordenada.

Por ahora registra solo el efectivo, la cuentas por cobrar a los clientes (aunque son pocas) no las tiene registradas de forma escritas.

No se realiza ningún análisis de los estados financieros de la empresa, razón por la cual fue necesario realizar un balance inicial y final (Ver anexo A) para hacer un comparativo y establecer la situación actual de la empresa.

A continuación se presenta el comparativo del balance Inicial y final con el cual se encontró el estado de la microempresa para evaluar posibles decisiones.

Cuadro 1. Balance General comparativo el Playón

ACTIVOS	BALANCE INICIAL 21 Septiembre 2010	BALANCE FINAL 15 Septiembre 2010	CAMBIOS
CAJA	$ 4.100	$ 2.000	-51,2%
BANCOS		$ 239.200	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	$ 3.200		-100,0%
INVENTARIOS	$ 245.631	$ 44.619	-81,8%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 252.931	$ 285.819	13,0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 1.236.800	$ 270.000	-78,2%
MUEBLES Y ENSERES	$ 270.000	$ 270.000	
TOTAL ACTIVO FIJO	$ 1.506.800	$ 540.000	-64,2%
TOTAL ACTIVOS	$ 1.759.731	$ 825.819	-53,1%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 174.000	$ 174.000	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 174.000	$ 174.000	
TOTAL PASIVOS	$ 174.000	$ 174.000	
CAPITAL	$ 1.365.900	$ 1.365.900	
UTILIDAD ACUMULADA	$ 219.831	$ 219.831	
UTILIDAD DEL PERIODO		-$ 933.912	
TOTAL PATRIMONIO	$ 1.585.731	$ 651.819	-58,9%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	$ 1.759.731	$ 825.819	-53,1%

Fuente: Plantilla de Excel

Cuadro 2. Razones financieras El Playón

RAZONES FINANCIERAS	Balance inicial 21 Sep. 2010	Balance Final 15 Oct. 2010
LIQUIDEZ CORRIENTE	$ 1,45	$1,6

PRUEBA DE FUEGO	$ 0,04	$1,6
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	10%	21,1%
RAZÓN DE AUTONOMÍA	90%	78,8%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-28%	-89,4%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-10%	-113,1%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-11%	-143,3%
CAPITAL DE TRABAJO	$ 78.931	$111.819
ROTACIÓN DE MERCANCÍAS		5

Fuente: Plantilla de Excel

Análisis de las razones financieras

Cuadro 3. Análisis Razones Financieras El Playón

RAZONES FINANCIERAS	BALANCE INICIAL **21 Sep. 2010**	BALANCE FINAL **12 Oct. 2010**	CAUSA
Liquidez corriente**Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Lo ideal es que no debe dar menos de $1.**	La empresa tiene $1,45 en activos corrientes para cubrir cada peso de las obligaciones financieras a corto plazo.	La empresa tiene $1,6 en activos corrientes para cubrir cada peso de las obligaciones financieras a corto plazo.	Esta aparente mejoría es por el aumento en el rubro de bancos, pero realmente este dinero no está en bancos, sino que está representando un monto de $ 239.200 que el empresario se gastó o no informo
Prueba de fuego o acida: **Nos muestra la liquidez más inmediata de la empresa. Me indica que dinero disponible tengo en los activos más líquidos como caja, bancos y cuentas por cobrar para cubrir mis obligaciones a corto plazo**	La empresa tiene $0.04 en caja y cuentas por cobrar para cubrir cada peso de deuda a corto plazo.	La empresa tiene $1,6 en caja y cuentas por cobrar para cubrir cada peso de deuda a corto plazo.	Esta aparente mejoría es por el aumento en el rubro de bancos, pero realmente este dinero no está en bancos, sino que está representando un monto de $ 239.200 que el empresario se gastó o no informo
Razón de Endeudamiento: **muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la empresa, y lo ideal es no pasar del 60%.**	La empresa se encuentra endeudada en un 10%, esto quiere decir que el 10% de lo invertido en el negocio ha financiado por terceros, en otras palabras el negocio debe $0.1 por cada $1 en activos.	La empresa se encuentra endeudada en un 21,1%, esto quiere decir que el 21,1% de lo invertido en el negocio ha financiado por terceros, en otras palabras el negocio debe $0.211 por cada $1 en activos.	Aumento de obligaciones del arriendo y deudas de tipo personal
Razón de autonomía: **Indica en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación. Una disminución en el indicador indica que la dirección tiene mayor autonomía desde el punto de vista financiero.**	El 90% del negocio le pertenece al empresario, pues lo ha financiado con recursos propios	El 78,8% del negocio le pertenece al empresario, pues lo ha financiado con recursos propios	Aumento de obligaciones del arriendo y deudas de tipo personal
Rentabilidad sobre ventas: **indica cuanto está ganando la empresa por cada peso vendido. Permite Evaluar los resultados**	Es de -28%, es decir que el negocio está perdiendo28 peso por cada 100 pesos vendidos.	Es de -89,4%, es decir que el negocio está perdiendo 89,4 pesos por cada 100 pesos	Se presentó varias situaciones coyunturales que afectaros en desempeño normal del

económicos de la actividad empresarial.		vendidos.	negocio, estuvo cerrado por varios días de seguido y los gastos personales aumentaron notablemente
Rentabilidad sobre Activos: **Nos muestra cuanto se gana la empresa por cada peso invertido en los activos. Mide la efectividad total del empresario para generar utilidades con los activos disponibles. Entre más alta mejor.**	Es del -10% lo cual nos indica que la empresa pierde 10 peso por cada 100 pesos invertidos en los activos	Es del -113,1% lo cual nos indica que la empresa pierde 10 peso por cada 100 pesos invertidos en los activos	Se presentó varias situaciones coyunturales que afectaros en desempeño normal del negocio, estuvo cerrado por varios días de seguido y los gastos personales aumentaron notablemente
Rentabilidad sobre Patrimonio: **mide el rendimiento obtenido por el empresario sobre su inversión en el capital de la empresa. Muestra que tan rentable es tener invertido el dinero del empresario en el negocio. Entre más alto mejor.**	Es del -11% lo cual nos indica que la empresa pierde 11 peso por cada 100 pesos invertidos en el patrimonio	Es del -113,1% lo cual nos indica que la empresa pierde 11 peso por cada 100 pesos invertidos en el patrimonio	Se presentó varias situaciones coyunturales que afectaros en desempeño normal del negocio, estuvo cerrado por varios días de seguido y los gastos personales aumentaron notablemente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Resumen área Contable y Financiera el Playón

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Lleva en un cuaderno el registro de las ventas y consumo personal de los productos del negocio			X					X
2	Realiza el conteo del dinero en caja al finalizar la jornada de trabajo			X					X

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	No elabora inventarios de materia prima y activos.	x							x
2	No hay registro contable de sus gastos fijos y personales	x							x
3	Poco o nulo conocimientos de las herramientas contables para organizar el negocio	x							x
4	Distorsión contable		X					X	
5	No tiene como política finalidad de crecimiento								
6	No se tienen registros históricos de compras, ventas y algunos gastos del negocio								
7	No se organizan ni se conservan las facturas de compra								

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.1.4 Diagnóstico del área de mercadeo

Características del segmento de mercado

Los clientes regularmente son amas de casa del sector, amigos y vecinos. Es importante aclarar que en gran parte, niños de la cuadra o de los alrededores, son los que visitan regularmente el negocio para realizar compras, sin embargo sus padres son los que los envían hacerlo.

El precio

Los precios de los productos se calculan con base en los precios de la competencia y la opinión de los clientes. Es importante mencionar que se encontró que algunos de los precios eran un poco altos, pues los productos son de muy buena calidad, pero el empresario los ajustaba a la opinión de los clientes y terminaba vendiendo por debajo del costo de compra de los productos.

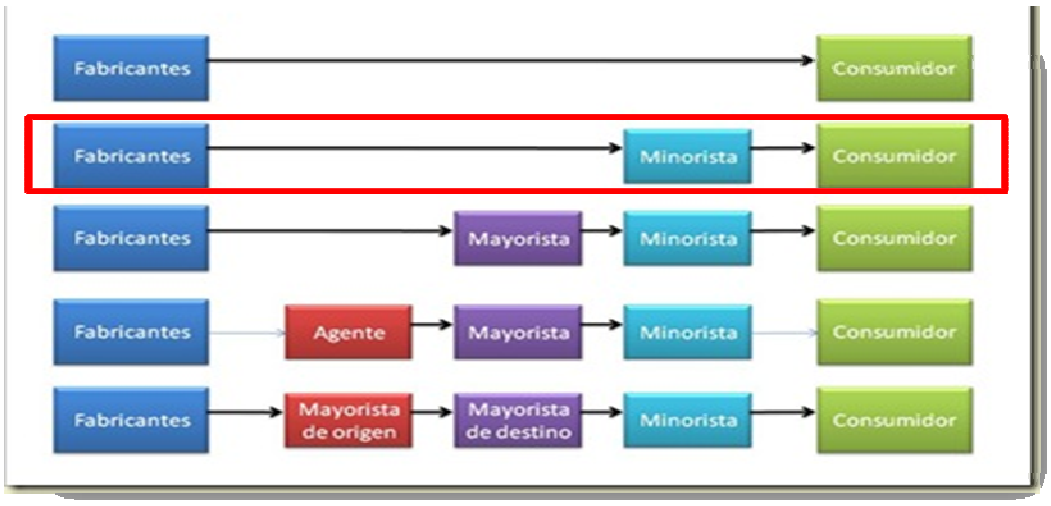
Figura 14. Establecimiento de precio, el Playón



Canal de distribución

Esta la presencia de un proveedor de los productos posteriormente está el negocio frutas y verduras el Playón quien se encarga de entregar el producto al consumidor final

Figura 15. Canal de distribución del Playón



Producto

Los productos a comercializados son principalmente frutas como papaya, lulo, naranja, maracuyá, limones, mango, entre otros; y verduras como cebolla, tomate, yerbas, papa y plátano.

La competencia

Junto a su local hay un pequeño negocio que distribuye productos de consumo masivo (en la medida que se sepa desarrollar una estrategia entorno a esta, puede convertirse en una oportunidad, pues se puede hacer una alianza con este negocio para incrementar ventas)

- En la misma cuadra existe un local con venta de los mismos productos, aunque carece de variedad de los productos. Este negocio no cuente con un nombre y funciona bajo la informalidad. Para poder identificarlo le asignare el nombre de Distribuidora XYZ.
- Supermercado a los alrededores: Comfandi y una bodega de frutas y verduras llamada Santa Elena
- Sobre la avenida principal, la calle 123 hay variedad de negocios, debido a que es una zona muy comercial; sobre esta avenida hay diferentes graneros y negocios comerciales de frutas y verduras que superan en tamaño al negocio del empresarios Víctor.

Para efectos de una mejor comprensión de la competencia directa de la empresa se seleccionaron 3 empresas para hacer un análisis comparativo y establecer las ventajas o desventajas del Playón respecto a la competencia.

Se califica las variables de un 1 a 5 teniendo en claro que 1 es la mínima y 5 es la puntuación máxima.

Cuadro 4. Análisis de la competencia el Playón

VARIABLE	EL PLAYÓN	DISTRIBUIDORA XYZ	COMFANDI	SANTA ELENA
Variedad de Productos	Poca variedad, permanecen los productos básicos y un algunos que son solicitados por los clientes (3)	Muy poca variedad en los productos, generalmente permanecen los productos básicos: papa, cebolla, limón, cilantro, plátano. (2)	Gran variedad de los productos dentro de la misma clasificación. Adicionalmente ofrecen productos complementarios de consumo para el hogar con gran variedad (5)	Gran variedad de productos dentro de la misma línea (4)
Calidad	El empresario procura mantener los productos frescos y con una buena apariencia. Evita comprar productos con abolladuras (3)	Productos de inferior calidad, no permanecen frescos y de mal aspecto.(2)	Los productos permanecen en muy buen estado y frescos, además los productos más delicados son tratados con buenas prácticas, son refrigerados y empacados correctamente. (5)	Productos con buena calidad (4)
Precio	Accesible al	Accesible al cliente	Precios conforme a la	Precios un

	cliente y conforme a la competencia (3)	(3)	competencia (4)	poco inferiores a los de a competencia. (5)
Ubicación Local	Calle 120m con Carrera 24 # 23-68 Junto media cuadra, junto a un colegio. (3)	A 6 casas del negocio el Playón (3)	A tres cuadras a la redonda, ubicado sobre una avenida principal. (5)	A 5 Cuadras a la redonda, ubicado en una zona muy comercial (5)
Puntuación Total	12	10	19	18

Fuente: Elaboración propia

Políticas de Venta

Se vende de contado y a crédito; actualmente existen clientes que le deben y lleva un registro desordenado de estas personas.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
(Identificación y perfil del cliente)

Problema de mercadeo
¿Qué estrategia se deben desarrollar para aumentar las ventas y atraer nuevos clientes al negocio frutas y verduras el Playón?

Problema de investigación
¿Cuál es el perfil del cliente actual y su nivel de satisfacción?

Objetivo del estudio
Conocer el nivel de satisfacción que les brinda a sus clientes y cuál es el perfil del cliente actual.

Objetivos específicos (necesidades de información)

- ✓ Determinar e identificar que frutas, verduras, tubérculos y hierbas consumen los clientes.
- ✓ Establecer con qué frecuencia las personas comprar Frutas y Verduras el Playón
- ✓ Determinar cuánto gastan los clientes al comprar.
- ✓ Determinar cuáles son los factores determinantes en la elección de los productos
- ✓ Identificar lugares de compra de los clientes
- ✓ Determinar el nivel de satisfacción en la calidad de los productos y del servicio.
- ✓ Determinar qué servicios adicionales o productos los clientes desean encontrar.

Planteamiento logístico y metodológico

1. Tipo de estudio: Estudio descriptivo
2. Enfoque: Estudio de percepción y comportamiento del consumidor
3. Técnica:Encuestas
4. Instrumento: Cuestionarios
5. Grupo objetivo: está compuesto por hombres y mujeres mayores de edad, que actualmente son clientes del negocio Comercializadora de frutas y verduras el Playón
6. Tamaño de muestra:

   La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N\ z_{\alpha/2}^2\ P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

   En donde,

   N = tamaño de la población

   Z = nivel de confianza,

   P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

   e = error máximo

Para una seguridad del 95%, Zα = 1.96, para una seguridad del99%, Zα = 2.58. (Estos valores provienen de las tablas de la distribución normal Z).

A cuántas personas tendría que estudiar (n: muestra) para conocer cuál es el perfil del cliente actual y su nivel de satisfacción, si se conoce que el número de habitantes de la comuna 21 cuenta con 11 barrios en donde habitan 122.684[66] desde 0 – 85 años y más. Las mujeres entre 18 – 54 son las que requieren el servicio y las hombres entre 20 – 54 años, del total de las mujeres en este rango de edad el 80% compran en el Playón y del total de los hombres que están en el rango edad solo el 20% compran**.** Dando como resultado el tamaño del mercado.

Con: Seguridad = 95%; Erro máximo de 0.05; si no tuviese ninguna idea de dicha proporción se utilizaría el valor p = 0.5 (50%) que maximiza el tamaño muestral.

Población Total de la Comuna 21			Total
Cerero	Mujer	Hombre	122.684
	63.425	59232	
Población que compra en el Playón (según escuetas)			

[66] Municipio de Santiago de Cali. Departamento Administrativo de Planeación. Diciembre 2008

Edad	18-54	20-54	60.945
	32.571	28.374	
Clientes potenciales o tamaño del mercado			
	80%	20%	31.732
	26.057	5.675	

N=31732

$$n = \frac{31732 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(31732-1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.05)}$$

n=379,576
n=379

Aplicando los lineamientos teóricos para hallar la muestra de una población determinada, nos permite deducir que se requeriría encuestar a no menos de 379 personas para poder tener una seguridad del 95% en los resultados.

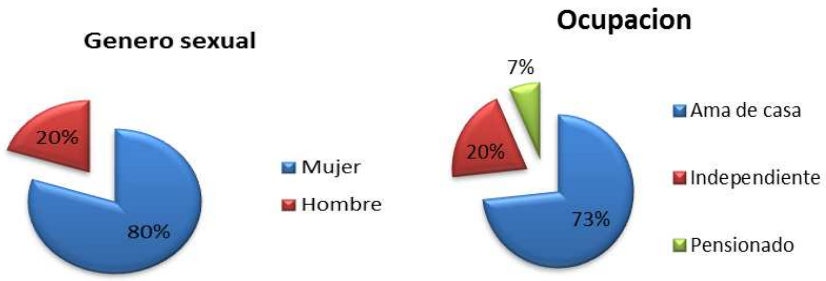
Aplicar esta cantidad de encuestas es un poco complicado para este caso en específico, debido a los gastos que implica desarrollar una investigación de mercados con esta amplitud y exactitud, sumado a esto, la alta peligrosidad que afecta estos barrios; por lo tanto se desarrollaron 16 encuestas para determinar el perfil y el grado de satisfacción de los clientes actuales, pues el contexto y la situación del momento, permitió realizar esta cantidad.

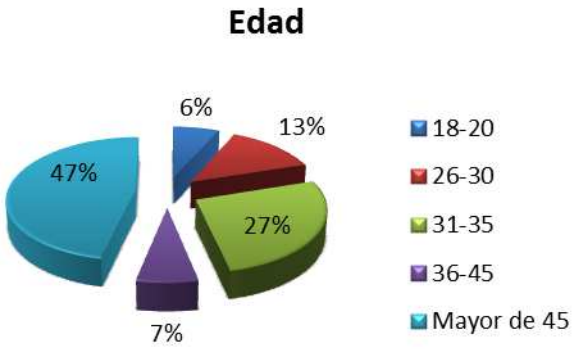
Para ver el formato de la encuesta dirigirse al Anexo B

Los resultados fueron los siguientes:

Definición del cliente: las encuestas realizadas a los clientes, permitió identificar que el 80% de los encuestados son mujeres, de las cueles el 73% son amas de casa. Las edades de los clientes, según las encuestas, están mayormente concentradas en personas mayores de 45 años con una porción de la torta del 46%.

Figura 16. Definición de lo clientes del Playón

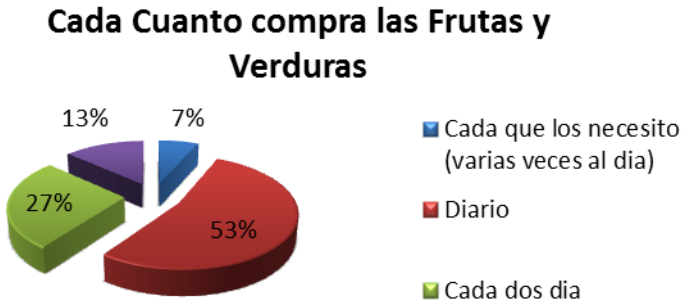




Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Hábitos de consumo: con la ayuda de las encuestas se logró identificar que el 53% de los encuestados realizan sus compras de frutas y verduras diariamente

Figura 17. Hábitos de consumo clientes del Playón

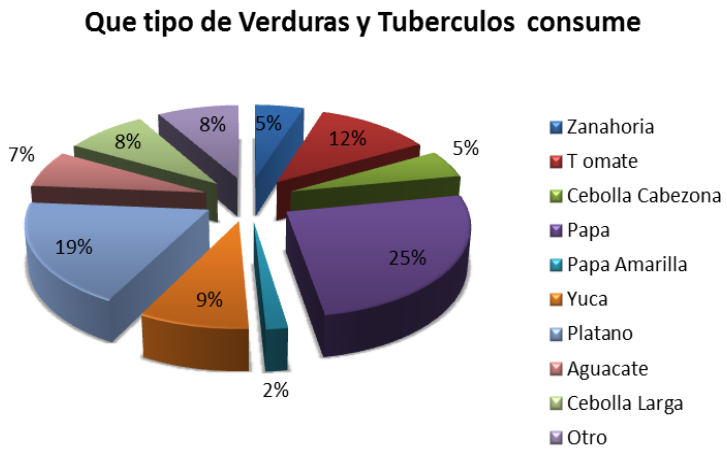


Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Dentro de las necesidades de información que imperaba en el negocio, estaba el determinar qué la frecuencia de compra, tiempo de frutas, verduras, tubérculos y hierbas consumen permanentemente los clientes en su hogar, para así determinar cuáles son las necesidades, respecto a dichos productos.

La encuesta permitió identificar que las verduras y tubérculos que más se consumen son: la papa, el plátano, tomate, el aguacate, la yuca, cebolla larga, principalmente.

Figura 18. Tipo de verduras y tubérculos que se consumen regularmente

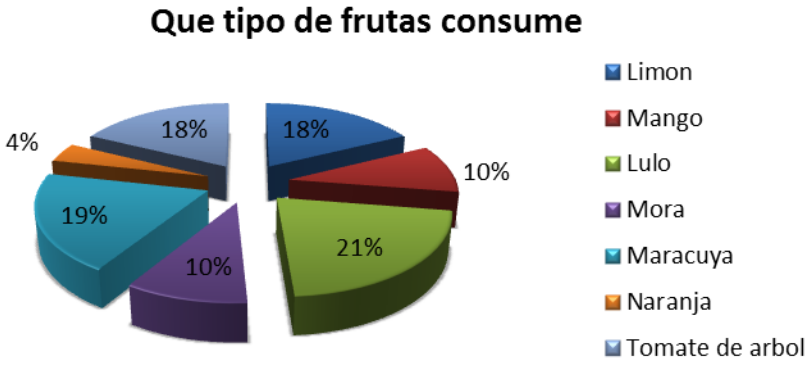


Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Por otro lado las frutas que más se consumen son: el lulo, la maracuyá, el tomate de árbol y el limón, con una participación del 21%, 19% y 18% respectivamente.

Esto permite identificar que el gustos por las frutas acidas tiene una tendencia imperante.

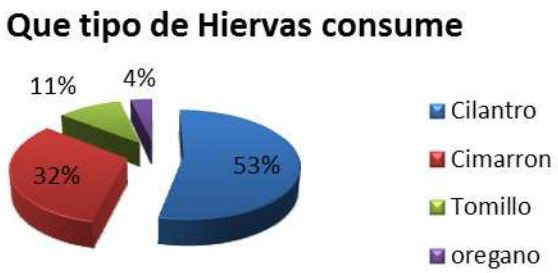
Figura 19. Tipo de frutas que consume regularmente



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

De igual forma se indago respecto al tipo de hierbas utilizadas para la preparación de los alimentos y se pudo identificar que el cilandro sigue siendo la más apetecida con una participación en la torta de 53%, acompañada del cimarrón con una participación de 32%.

Figura 20. Tipo de Hierbas utilizadas para la preparación de los alimentos



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Respecto al monto de dinero invertido por los clientes a la hora de comprar los productos, las encuestas arrojaron como resultado que el 47% invierten de $2.000 a $4.000, seguido de $1.000 a %2.000 con una participación del 46%.

Figura 21. Gasto de dinero en los productos

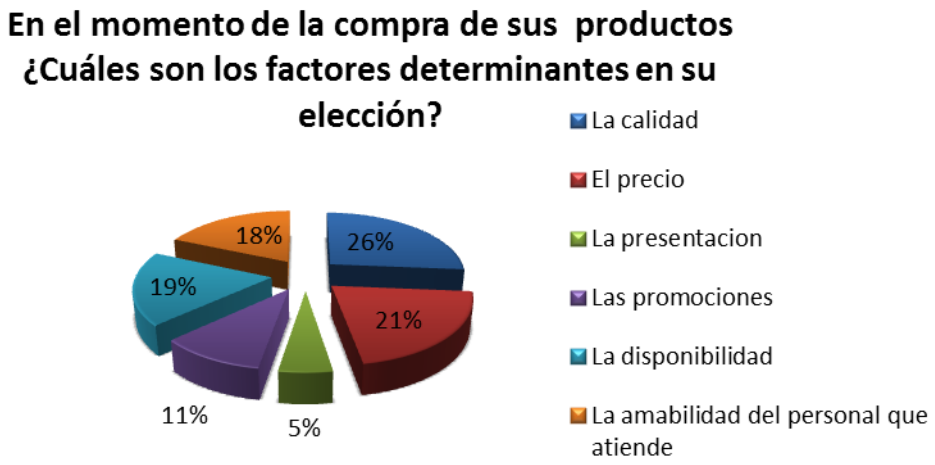


Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Exigencias de los clientes

Para comprender un poco más los clientes, sus exigencias y factores determinantes a la hora de realizar sus compras se encontró que la calidad, el precio y la disponibilidad (entendido como la cercanía del negocio) son los factores más importantes para tomar la decisión de compra. Es importante hacer una salvedad en el factor calidad, pues todos los encuestados manifestaron que la calidad está directamente relacionada con la frescura y perfecto estado de los productos.

Figura 22. Factores que determinan la compra



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Competencia.

Respecto a los lugares que frecuentemente los clientes visitan para adquirir sus productos se presenta como una fuerte participación las tiendas de barrio, con el 67%. Es importante tener en cuenta que los encuestados manifestaban que los productos que compran en las tiendas de barrio son los que se les han terminado, pues las compras mayores las realizan en los autoservicios o bodegas, pues realizan compra en mayores cantidades, y según los clientes, obtienen precios más bajos y adquieren todos los productos necesarios.

Figura 23. Lugar de Compra de los productos



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Satisfacción del cliente y su opinión respecto al negocio.

Pretendiendo identificar que tan satisfechos se encuentran los clientes respecto a la calidad de los productos y la atención ofrecido, se encontró que los productos

esta calificados como buenos y la atención recibida por el empresario como muy buena.

Figura 24. Satisfacción del cliente



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Lo que es más atractivo para las personas a la hora de comprar en el Playón es la cercanía que tiene a sus hogares, con una participación del 55%. Este factor se puede utilizar estratégicamente para amentar las ventas del negocio, pues es un atractivo significativo.

Aspectos nuevos y a mejorar.

El 41% de los encuestados coinciden en que les gustaría que el negocio tuviera una mayor variedad de productos alimenticios, dentro de la misma línea de las frutas y verduras, seguido de más ofertas y promociones ofertadas con un 26% de los encuestados. Esto permite identificar claramente una de los problemas más eminentes que se está presentando en el negocio, pues como el negocio carece de capital para la compra de los productos, constantemente se encuentra un faltante de productos, que son apetecidos por los clientes.

Figura 25. Aspectos nuevos y a mejorar



Esta grafica claramente nos permite identificar que los clientes desean encontrar otros productos que son necesarios e indispensables para la preparación de los alimentos y coincide claramente con las razones de porque los clientes toman la decisión de compra en la competencia.

Tabla 13. Resumen del Área de Mercadeo El Playón

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	El Buen servicio, atención y trato del empresario es de agrado a los clientes			X					X
2	Claridad sobre cuáles son los clientes actuales y potenciales por parte de la microempresaria		X						X
3	Las instalaciones permanecen aseadas			X					X
4	Permanentemente establece conversaciones con los clientes para identificar sus gustos y preferencia.		X						X
5	El local cuenta con grandes puertas que pueden ser usados para dar visibilidad al negocio	X						X	
6	Los clientes tiene una buena percepción del servicio y de los productos ofrecidos en el negocio						X		

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	No poseen bases de datos actualizadas de la comunidad y de clientes	x						X	
2	No tiene establecido un plan de mercadeo o estrategias para aumentar ventas		X					X	
3	No se hace una comparación de los precios con la competencia		X						X
4	La exhibición de los productos no es la más adecuada	X							X
5	No realizan promociones			X					X
6	La empresa no tiene estrategias para aumentar sus ventas, ni para dar a conocer sus productos.			X					X
7	No tiene avisos ni ningún tipo de publicidad que haga notar el	X							X

	negocio								
8	Cuenta con un aviso en muy mal estado, que contiene el nombre del negocio	X					X		
9	Competencia con más variedad de productos		X						X
10	Competencia con precios más bajos		X						X

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.1.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria

La microempresa no está cumpliendo actualmente con las obligaciones legales exigidas por la ley, no se encuentra registrada ante la cámara de comercio.

La empresa no está cumpliendo con sus obligaciones legales. Para este caso la matricula mercantil, la matrícula de industria y comercio, certificado de seguridad de los bomberos, paz y salvo de SAYCO, la licencia de funcionamiento. Esto se da porque el desconocimiento de estas obligaciones, además una vez explicado en qué consisten estas y cuanto es su valor, manifestó que el costo de estas es alto y que los beneficios son pocos y por lo tanto no están interesados en incurrir en ellos. Además por su corto tiempo de iniciación del negocio

En cuanto al aspecto laboral es el mismo propietario el encargado de realizar todas las tareas que demande el negocio, tiene un servicio de salud por medio de la ACR.

Número de empleados	0
Salario del microempresario	Actualmente el señor Víctor no se ha establecido un salario fijo, el cubre sus gastos en la medida que se presenta, estaba llevando un método muy criollo, pues separa en bolsistas el dinero que le permitían pagar los gastos personales y del negocio.

Tabla 14. Resumen del Área legal, laboral y tributaria El Playón

No.	**DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA**	**Campo de aprovechamiento**			**¿Cuán fuertes nos hace?**				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Sabe que debe formalizar su negocio conforme las leyes nacionales			X			X		

No.	**DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR**	**Campo de empeoramiento**			**¿Cuán débil nos deja?**				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	La empresa no está registrada en cámara de comercio			X				X	
2	No conocen el tramite mediante el cual se obtiene la legalidad para el funcionamiento de establecimientos de industriales, comerciales, de servicios, **REGISTRO DE INDUSTRIA Y**			X					X

	COMERCIO y CÁMARA DE COMERCIO								
3	Formalizar el negocio ante cámara y comercio, industria y comercio. Rut.		X						X
4	Determinar un salario fijo			X				X	

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.1.6 Diagnóstico Área administrativa

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

1. **Planeación estrategia: Misión, visión y organigrama.** No cuentan con un documento donde determinen los parámetros y lineamientos necesarios para orientar la empresa al logro y el cumplimiento de sus objetivos y propósitos como lo es: una misión, visión un control de actividades, un organigrama, etc., el señor Víctor desea a un corto plazo implementarlo pues considera que una misión y visión le dan una panorama de a dónde quiere llegar con su negocio.

2. **Organigrama.** El organigrama del negocio es bastante básico y sencillo, debido a que el empresario es quien desarrolla todos los roles dentro del negocio.



3. **Manual de Funciones.** Actualmente la empresa no cuenta con un cuerpo sistemático de funciones y actividades que deber cumplidas por el empresario; no tiene un documento en versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad. En este caso específicamente Víctor considera innecesario este tipo de prácticas porque es un negocio pequeño. De igual forma desde mi perspectiva considera que hay unos puntos críticos a tratar con este empresario que son de carácter “urgente” pues el nivel de ventas del negocio no son los mejores. Teniendo en cuenta que Víctor es una persona muy atenta y tiene proyecciones grandes para su negocio más adelante es pertinente mencionarle un poco estos conceptos pues sería un gran motivador para él.

   Las tareas que realiza el señor Víctor son las siguientes:
   - Atender a los clientes
   - Realizar las ventas
   - Hacer las compras
   - Establecer contacto con los proveedores

- Llevar registros de las ventas del día
- Surtir las estanterías con los productos
- Verificar el estado de la frutas y verduras
- Limpiar el Local

4. **Dirección y control.** La direcciones es centralizada, debido a que el poder de decisión está concentrada en Víctor, a su vez es él quien se encarga del cuidado de la mercancía en el momento de compra y venta de la misma.

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

6. El concepto de **plan de mejoramiento** no lo conoce explícitamente, pero si lo practica y está en la búsqueda de él, ya que su mayor preocupación actualmente es la de idear y desarrollar actividades para mejorar el funcionamiento del negocio y su rentabilidad.

7. Organización: El local está destinado sólo para la exhibición de los productos, pero no se está haciendo un buen uso del espacio, debido a que los productos quedan escondidos en el fondo del local, haciendo “inútil” el espacio delantero del negocio y el antejardín

Figura 26. Distribución del local Frutas y verduras el Playón

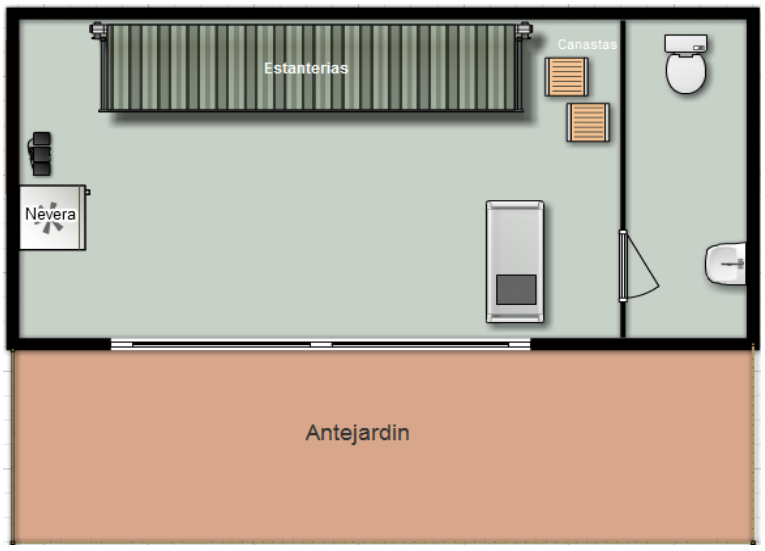


Tabla 15. Resumen del área administrativa El Playón

No	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Alto nivel de exigencia del empresario		X						X
2	Orientación al largo plazo por parte del empresario			X					X
3	Resistencia ante las crisis			X				X	
4	La empresas está conformada por un líder que conoce el sector de comercial en el que están laborando.			X					X
5	Capacitación de Víctor			X					X
6	Cuenta con tiempo para dedicarse al negocio			X				x	
7	El espacio del local es adecuado para el negocio			X				X	
8	Existen variedad de proveedores			X				X	
9	Cuenta con los implementos necesarios en el negocio			X					X

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Falta de planificación e informalidad en las distribución de funciones necesarias para ofrecer los servicios.	X						X	
2	Consideración aislada e informal de la planificación, organización, dirección y el control.	X						X	
3	Ausencia de una planeación estratégica formalmente estipulada es decir, no tienen un documento que contenga Misión, Visión, objetivos, etc., que asegure la consolidación de la empresa.	X						X	
4	Ausencia de políticas de servicio al cliente.	X							X
5	NO lleva un registro ordenado de los diferentes movimientos en el negocio.		X					X	
6	La exhibición de los productos no es la más adecuada. Están escondidos a la vista de los clientes	X							X

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.1.7 Matriz DOFA

Cuadro 5. Matriz DOFA del Playón

MATRIZ DOFA	ANÁLISIS EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Variedad de proveedores	1. Inseguridad en el barrio
	2. Estabilidad en el sector comercio	2. Variabilidad constante en los precios
	3. Capacitaciones recibidas por parte de la Fundación Carvajal	3. Supermercados en el barrio
	4. Apoyo en asesoría y seguimiento a la empresa por parte de la Fundación Carvajal y la ACR	4. Disminución en el poder adquisitivos de los clientes
	5. Cultura de la Compra diaria en el sector	5. Poca o nula barreras de entradas para nuevos competidores
	6. Producto de consumo masivo	6. El clima: Los extremos pueden dañar los cultivos, representándose en el alza de los precios
	7. Disponibilidad de Tiempo de la asesora	7. Existen competidores bien organizados y con más variedad de productos
	8. Del préstamo obtenido por FACE, aun se tiene un dinero guardado	8. Visitas planeadas de la cámara de comercio para establecer reglamentación en todas las entidades de comercio
	9. Mercado potencial (amas de casa de las cuadras aledañas)	

ANÁLISIS INTERNO			
	Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA FA
	1. Buena atención al cliente y cordialidad con ellos	Incentivar a los clientes de los alrededores que compren los productos necesarios para preparar sus alimentos. Mejorar la distribución de local para que los productos sean más atractivos. O6, O5, F6, F5	Realizar un estudio detallado de la competencia, identificando sus fortalezas y debilidades. A3, A7, F7
	2. Disponibilidad de Tiempo	Búsqueda y fidelización de Nuevos clientes. O5, O6, F2, O7, F4	Investigar el mercado y conocer sus necesidades específicas y gustos, para obtener una ventaja frente a la competencia. A5, A7, F7, F1
	3. Experiencia en el trabajo que está desempeñando.	Identificar los productos que mayormente son consumidos por el mercado para ofrecerlos y así aumentar ventas. O6, O9, F3, F4	Posicionar la marca en el mercado dando como valor agregado el excelente servicio al cliente y enfocándose en la experiencia de la empresa en el mercado. A5, A7, F1
	4. Entusiasmo y motivación del empresario	Estar en constante contacto con el cliente para evaluar la satisfacción. O9, O4, F1	Ofrecer descuentos y promociones cuando los precios este favorables. A6, A2, F3, A4
	5. Cuenta con los muebles y enseres necesarios		Hacer uso de la amabilidad y nobleza del empresario para cautivar a los clientes y disminuir un poco la inseguridad frente a l local. F1, A1,
	6. El local tiene el espacio adecuado		
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
	1. La empresa no está registrada en cámara de comercio, no posee ningún tipo de legalización	Hacer una compra general de mercancía para satisfacer a los clientes. O1,D8,D9, O8	Identificar los costos y gastos para disminuir aquellos precios que son más altos de que la competencia. A7, D3, D7
	2. No tiene un letrero que identifique el local comercial	Diseñar y elaborar el aviso para el local, para dar más visibilidad al negocio. O7, D2	Realizar la misión, visión y unos objetivos para que la empresa este más organizada con la competencia que está en la misma cuadra y no estar en desventaja ante los competidores más organizados. A5, A7, D5, D3
	3. Registra ocasionalmente los diferentes movimientos y operación del negocio	Ofrecer un refuerzo en el área de matemáticas al empresario con el apoyo de un asesor de la Fundación. O3, O4, D10	
	4. Falta publicidad del negocio, no es visible	Establecer políticas de venta y servicio a los clientes para lograr fidelidad y transparencia en las negociaciones con los clientes. O9, O7, D5	Conocer el procedimiento para la legalización de la empresa, actuando proactivamente. A8, D1
	5. No hay cultura de planeación estratégica (misión, visión, objetivos, etc.)	Indicar los pasos y los trámites requeridos para la legalización de la empresa. O4, O7, D1	
	6. No elabora inventarios	Llevar los registros contables de forma ordenada para tener un control de las entradas y salidas del negocio, así como de la rentabilidad y utilidades. O4, D3, D7, D6	
	7. No hay registro contable de sus gastos fijos y personales		
	8. El negocio mantiene con poca mercancía exhibida, no tiene capital para realizar compras		
	9. Poca variedad de productos		
	10. Problemas por parte del empresario para realizar las operación matemáticas básicas		

3.1.2 Avícola, quesera y salsamentaría San Pedro

3.1.2.1 Datos Generales

RAZÓN SOCIA	Avícola, quesera y Salsamentaría San Pedro
NOMBRE DEL EMPRESARIO	Ruth Delia Yate Guevara
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Comercialización al por mayor y al por menor, Productos alimenticios como pescado, pollo, harina, queso, manteca, mantequilla, maíz, huevos y algunos productos de tienda
SECTOR	Comercio
DIRECCIÓN COMERCIAL	Carrera 31 Diagonal 32 – 04
BARRIO DEL NEGOCIO	San Pedro Claver
COMUNA	11
CELULAR	3263007
ANTIGÜEDAD EMPRESA	14 Años

Historia de la empresa.

Hace 14 años el negocio llamado Avícola, Quesera y Salsamentaría San Pedro dedicado a la comercialización de pollo, pescado, maíz, manteca, queso, carnes frías y algunos productos de tienda, pertenecía a la señora Hermencia Yate Guevara, hermana de Andrés.

Dado que la señora Hermencia y su esposo también son propietarios de una escuela de baile con la cual tienen proyecciones comerciales muy promisorias, decidieron vender este negocio a otra hermana de Andrés llamada Ruth Delia Yate Guevara, quién lo compró en compañía de su esposo el 25 de febrero del 2010. El valor total pagado por el negocio fue de $39.000.000, de los cuales $25.000.000 pagó por los equipos y estantería y los $12.000.000 restantes los pagó cancelando deudas a proveedores. Con un acuerdo la señora Ruth y su esposo, decidieron vincular al joven Andrés Guevara, quien hace parte del programa de ACR de la fundación Carvajal, como socio del negocio, pues realizo un aporte de capital de $8.000.000, bastante significativo en el negocio.

Perfil del empresario.

La señora Ruth Delia Yate Guevara junto con su esposo Mario laboran tiempo completo en el negocio del cual dependen para el sustento de la familia que está compuesta por 3 hijos de 3, 15 y 16 años de edad; la familia cuenta con un alto nivel de unidad, ya que todos se preocupan por colaborar y trabajar en el negocio pues lo



ven como la catapulta para mejorar su calidad de vida como familia. Aunque se les ha presentado innumerables dificultades como el desprenderse de una finca que poseían y ser desplazados a causa de los altos niveles de riesgo al que estaba expuesta toda la familia por la existencia de la guerrilla en la zona en la que está ubicada la finca, pero el deseo de salir adelante de esta familia ha sido superior a las dificultades y con el apoyo de los familiares han logrado salir adelante, logrando vender la finca en una buena cantidad de dinero después de una larga espera; este dinero lo invirtieron en la compra del negocio que anteriormente pertenecía a una hermana, la señora Hermencia Yate Guevara. Antes de la compra del negocio la señora Ruth trabajó 4 años en el negocio, tiempo que le permitió conocer el proceder y manejo del negocio.

Se ha observado que la señora Ruth Yate es una persona responsable, creativa, con iniciativa y disposición para aprender; es una persona que asume con agrado los retos y metas que la vida le pueda plantear, tiene un excelente manejo de relaciones interpersonales y familiares, cuenta con altos niveles de adaptabilidad al cambio y actitud positiva y firme ante las dificultades o problemas que se puedan presentar. Se postula como líder en su núcleo y en el negocio. Su nivel académico es medio debido a que no termino de cursar el bachillerato.

NOMBRES DEL EMPRESARIO	Ruth Delia
APELLIDOS	Yate Guevara
DIRECCIÓN RESIDENCIA	Por consultar. No se la sabían
BARRIO DE LA RESIDENCIA	Desepaz Invicali
TELÉFONO RESIDENCIA	3387849
CELULAR	3212079156
NIVEL EDUCATIVO	Secundaria sin terminar
AÑOS DE ESTUDIO	9

HABILIDADES QUE TIENE	ACTITUDES QUE TIENE	VALORES QUE POSEE
•Liderazgo	• Recuperación frente al fracaso	•La honestidad
•Comunicación	• La confianza en sí mismo	•La humildad
•Administración de recursos	• La iniciativa	•La Responsabilidad
•Toma de decisiones	• La perseverancia	•La generosidad
	• El entusiasmo	

De lo anterior pude identificar una serie de Fortalezas y debilidades presentadas esquemáticamente:

Tabla 16. Resumen del Diagnostico Avícola, quesera y Salsamentaría San Pedro

No	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	La familia cuentan con un alto nivel de unidad			x				x	
2	Se preocupan por colaborar y trabajar en el negocio		x						x
3	Deseo de salir adelante por parte de TODA la familia			x					x
4	Apoyo de los familiares	x					x		
5	La señora Ruth laboro 4 años en el negocio de tiempo completo, cuando pertenecía a Hermencia Yate Guevara			x				x	
6	La hija mayor está terminando el bachillerato.		x					x	
7	Espíritu emprendedor en la familia			x					x
8	14 años de funcionamiento del negocio (Acreditación y solidez)			x					x

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Bajo nivel de escolaridad del empresario *	x							x
2	Lugar de residencia alejado del negocio	x							x
3	No se hace publicidad en el negocio	x							x
4	Bajo nivel de escolaridad del empresario *	x							x
5	Falencia de conocimientos para desempeñar sus funciones								

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.2.2 Diagnóstico del área de costos

La empresaria no tiene conocimiento de cuál es su sueldo mensual promedio, No conoce el total de su costos y gastos fijos, ni con que margen de contribución trabaja, tampoco cual es en valor en dinero que necesita para sostener el negocio sin ganar y perder, (punto de equilibrio). Lo único que se registra es el valor de las ventas diarias y los créditos que se le otorga de los clientes, aunque de una forma un poco desordenada. Estos registros son llevados en un cuaderno.

Se realizó un diagnostico con la plantilla suministrada por la Fundación Carvajal para establecer el diagnóstico inicial de la empresa en el área de costos con la infamación facilitada por el empresario.

La información se presenta a continuación.

Costos fijos y gastos de administración:

En términos generales, se podría decir que el total de costos fijos y gastos se encuentran un poco elevados. Es importante mencionar que dentro de los sueldos fijos de producción se encuentra el pago que se le entrega al empleado por valor de $500.000, sumado a esto está el dinero que se pactó entregar a Andrés Guevara mensualmente que tiene un valor de $400.00; esto da un gran total de $900.000.

Por otro lado se destaca el valor de los servicios públicos que, según información de la empresaria, en ocasiones se les acumulas dos recibos, por el monto tal alto que representa.

El sueldo del empresario esta por un monto de $1.160.500 (Véase tabla 17)

Tabla 17. Costos Fijos y Gastos administrativos de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro, 8 Septiembre 2010

COSTOS FIJOS

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCIÓN	$ 900.000
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPOS	$ 3.750
ARRENDAMIENTO	$ 450.000
SERVICIOS PÚBLICOS	$ 926.000
TRANSPORTE DE PRODUCCIÓN	$ 120.000
INSUMOS Y OTROS	
Empaques	$ 75.000
TOTAL COSTOS FIJOS	$ 2.474.750

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDO EMPRESARIO	$ 1.160.500
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	$ 87.667
DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	$ 65.150
GASTOS DE PAPELERÍA	$ 3.000
MANTENIMIENTO VEHÍCULO	$ 12.000
TELÉFONO, INTERNET	$ 30.000
Parabólica	$ 16.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$ 1.374.317

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**$ 3.849.067**

SUELDO EMPRESARIO

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACIÓN	$ 200.000
TRANSPORTE FAMILIA	$ 150.000
PENSIÓN COLEGIOS	$ 115.000
RECREACIÓN	$ 50.000
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	$ 64.500
ARRIENDO DE LA CASA	$ 183.000
SERVICIOS PÚBLICOS CASA	$ 50.000
TELÉFONO	$ 80.000
GAS DOMICILIARIO	$ 8.000
CUOTA TARJETA DE CRÉDITO	$ 110.000
CONSUMO FAMILIA	$ 150.000

TOTAL SUELDO	$ 1.160.500

Costos variables y Margen de Contribución

Seleccionando los 25 productos que más se venden en el negocio, se procedió a calcular en margen de contribución por productos, para obtener así el margen de contribución promedio de toda la empresa, que es del 18.6% con el que se debe cubrir los costos y gastos fijos y la utilidad.

Tabla 18. Costo variable y margen de contribución de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro, 8 Septiembre 2010

	PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN $	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN %
1	Alas de pollo	$ 1.550	$ 1.900	$ 350	18%
2	Pescado manteco	$ 1.600	$ 2.100	$ 500	24%
3	Pescado pipuda	$ 2.950	$ 3.800	$ 850	22%
4	Tilapia	$ 3.000	$ 3.800	$ 800	21%
5	Cabeza de pescado	$ 1.050	$ 1.500	$ 450	30%
6	Contra muslos de pollo	$ 1.450	$ 1.900	$ 450	24%
7	Viseras de pollo	$ 300	$ 500	$ 200	40%
8	Pollo campesino	$ 2.150	$ 2.650	$ 500	19%
9	Maíz triturado blanco	$ 600	$ 650	$ 50	8%
10	Mantequilla	$ 1.453	$ 1.800	$ 347	19%
11	Harina de trigo	$ 538	$ 800	$ 262	33%
12	Queso costeño	$ 2.700	$ 3.800	$ 1.100	29%
13	Jamón	$ 2.300	$ 2.800	$ 500	18%
14	Queso crema	$ 3.100	$ 3.800	$ 700	18%
15	Queso cuajada	$ 2.000	$ 2.800	$ 800	29%
16	Salsa roja dife de kl	$ 1.601	$ 1.900	$ 299	16%
17	Huevos tipo Extra	$ 6.400	$ 7.200	$ 800	11%
18	Huevo súper	$ 6.000	$ 6.700	$ 700	10%
19	Huevo b	$ 5.400	$ 6.000	$ 600	10%
20	Bolsas t19	$ 750	$ 1.300	$ 550	42%
21	Pan tajado grande	$ 2.000	$ 2.400	$ 400	17%
22	Pan tajado pequeño	$ 1.000	$ 1.400	$ 400	29%
23	Leche de coco	$ 350	$ 600	$ 250	42%
24	Salchichón Cobaleda	$ 4.000	$ 4.400	$ 400	9%
25	Moli pollo	$ 1.384	$ 1.800	$ 416	23%
	TOTALES	**$ 55.626**	**$ 68.300**	$ 12.674	

Margen De Contribución Comercio	18,6%
Costo Variable De Comercio	81,4%

Puntualizando un poco, se podría decir que el M.C por productos está dentro del rango de lo normal, teniendo en cuenta el límite inferior es 9%. Esto permite decir que la empresa está con unos márgenes buenos, sabiendo que hay productos como las Viseras de pollo, las bolsas t19, la leche de coco, el queso entro otras, que tiene unos márgenes por encima del 25%.

Estudio de Costos

Este cuadro nos permite ver esquemáticamente el estado actual de la empresa

Tabla 19. Estudio de costos de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro, 8 Septiembre 2010

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	$ 22.285.714
COSTOS VARIABLES (-)	81%	$ 18.150.295
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (=)	19%	$ 4.135.419
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	17%	$ 3.849.067
UTILIDAD	1%	$ 286.353

Fuente: Plantilla de Excel

Promedio de ventas

Como el negocio lleva funcionando 14 años, y la persona que anteriormente estaba a cargo llevaba registros de las ventas diarias del negocio. En la misma medida, tan pronto como la señora Ruth se hizo cargo del negocio le dio continuidad a estos registros y se pudo hacer un promedio muy ligado a la realidad del negocio.

De los registros se puedo extraer la siguiente información:

Tabla 20. Promedio de Ventas de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro, 8 Septiembre 2010

VENTAS SEMANALES							
	L	**M**	**M**	**J**	**V**	**S**	**D**
ALTO						1	1
MEDIO	1		1	1	1		
BAJO		1					
2	X					$ 850.000	

DÍAS ALTOS		VENTA DÍA ALTO
4	X	$ 750.000
DÍAS MEDIOS		VENTA DÍA MEDIO
1	X	$ 500.000
DÍAS BAJOS		VENTA DÍA BAJO
TOTAL VENTAS SEMANAL	$ 5.200.000	
DÍA	$ 742.857	
MES	$ 22.285.714	

Fuente: Plantilla de Excel

Punto de equilibrio

Con base en el estudio de costos, el punto de equilibrio para el negocio, para que las ventas cubran los costos y gastos fijos de administración son de:

Punto de equilibrio mes	**$ 20.742.564**
Punto equilibrio diario	**$ 691.419**

Con el estudio de costos realizado a la empresa, permitió determinar que la empresa está vendiendo un 9,3% en promedio por encima del punto de equilibrio.

Tabla 21. Resumen del área de costos de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	No hay planeación de las compras.	X							X
2	Nunca han realizado un inventario	X							X
3	Las ventas tienen tendencia a la baja	X							X
4	No conoce con claridad cuanto destina al consumo familiar	X							X
5	NO se hace control de inventario	X							X
6	No saben cómo estimar costos y gastos fijos, margen de contribución ni punto de equilibrio		X						X

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	La empresa está registra las ventas diaria, los gastos que tiene en el día y guarda ordenadamente las facturas de compra			X					X
2	La inversión en la compra de ropa es rentables ya que le	X						X	

	deja un margen en promedio de más del 18.6%.								
3	El negocio muestra una rentabilidad	X						X	
4	Tiene acceso a negociaciones con los proveedores	X						X	

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.2.3 Diagnóstico del área contable y financiera

La empresaria no lleva un registro contable de ningún tipo, por ende no elabora estados financieros, ni realiza inventarios al final del mes, ya que no tiene conocimientos de cómo elaborarlos. Es por esto que por medio de la metodología de la Fundación Carvajal se obtendrá información correspondiente al área contable y financiera, logrando realizar un diagnóstico, para darnos cuenta como se encuentra la empresa realmente.

En este sistema la empresa no cuenta con libros contables; lleva algunos registros en dos cuadernos pero no lleva ningún tipo de balance general, ni estados financieros; los registros que llevan en el cuaderno tienen u histórico de 5 o 6 años pues pertenecían al anterior dueño. Hacen seguimiento a las ventas es un cuaderno un poco desordenado.

Con la información suministrada por la empresaria, el 30 de Agosto del 2010, se realizó el primer balance. (Ver anexo C)

En el balance inicial podemos apreciar la siguiente información de la empresa:

Se tiene como activos corrientes un valor de $40.000que corresponden al monto que tenía el microempresario en caja en el momento de realizar el balance inicial, teniendo en cuenta que en el transcurso de la semana se le presentaron unos gastos coyunturales que disminuyen notablemente el valor en caja. Los activos fijos suman un total de $ 3.810.500, representados en maquinaria y equipo por valor de $ 2.610.500, equipos de cómputo con un valor de $ 120.000 y por último vehículos por valor de $ 1.080.000.

El total de activos de la empresa suman $ 3.850.500 de los cuales el 99% están distribuidos en activos fijos y el otro 1% es de activos corrientes; el total de pasivos suman $0 según la información suministrada por el microempresario pues actualmente el negocio no cuenta con ninguna deuda. El patrimonio es de $ 3.850.500de los cuales el 89% es del capital inicial y el 11% de las utilidades acumuladas.

Posteriormente en el 01 de Octubre del 2010, se realizó el balance final (Ver anexo D).

Para efectos de una mejor comprensión de los dos balances realizados a continuación se presenta el comparativo del balance Inicial y final con el cual se encontró el estado de la microempresa para evaluar posibles decisiones.

Cuadro 6. Balance General comparativo de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

ACTIVOS	BALANCE INICIAL 30 Agosto 2010	BALANCE FINAL 1 Septiembre 2010	CAMBIOS
CAJA	$ 298.200	$ 125.000	-58,1%
BANCOS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	$ 2.276.740	$ 1.553.400	-31,8%
INVENTARIOS	$ 21.431.435	$ 23.866.554	11,4%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 24.006.375	$ 25.544.954	6,4%
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 450.000	$ 450.000	
MUEBLES Y ENSERES	$ 10.520.000	$ 10.520.000	
VEHÍCULOS	$ 3.909.000	$ 3.909.000	
DEPRECIACIONES		$ 156.566	
TOTAL ACTIVO FIJO	$ 14.879.000	$ 14.722.434	-1,1%
TOTAL ACTIVOS	$ 38.885.375	$ 40.267.388	3,6%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
PROVEEDORES	$ 2.058.300	$ 2.825.400	37,3%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 2.058.300	$ 2.825.400	37,3%
TOTAL PASIVOS	$ 2.058.300	$ 2.825.400	37,3%
CAPITAL	$ 25.000.000	$ 25.000.000	
UTILIDAD ACUMULADA	$ 11.827.075	$ 11.827.075	
UTILIDAD DEL PERIODO		$ 614.913	
TOTAL PATRIMONIO	$ 36.827.075	$ 37.441.988	1,7%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	$ 38.885.375	$ 40.267.388	3,6%

Fuente: Plantilla de Excel

Cuadro 7. Razones financieras Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

RAZONES FINANCIERAS	Balance inicial 30 Agoto 2010	Balance Final 1 Octubre 2010
LIQUIDEZ CORRIENTE	$ 11,66	$ 9,0
PRUEBA DE FUEGO	$ 1,25	$ 9,0
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	5%	7,0%
RAZÓN DE AUTONOMÍA	95%	93%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	1%	2,3%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	1%	1,5%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	1%	1,6%
CAPITAL DE TRABAJO	$ 21.948.075	$ 22.719.554
ROTACIÓN DE MERCANCÍAS		30
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR		11

Fuente: Plantilla de Excel

Análisis de las razones financieras

Cuadro 8. Análisis razones financieras de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

RAZONES FINANCIERAS	BALANCE INICIAL**21 Sep. 2010**	BALANCE FINAL**12 Oct. 2010**	CAUSA
Liquidez corriente: **mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es**	La empresa tiene $11,66 en activos corrientes para cubrir	La empresa tiene $9,0 en activos corrientes para cubrir cada peso	Aumento en las deudas a los proveedores

decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Lo ideal es que no debe dar menos de $1.	cada peso de las obligaciones financieras a corto plazo.	de las obligaciones financieras a corto plazo.	
Prueba de fuego o acida: **Nos muestra la liquidez más inmediata de la empresa. Me indica que dinero disponible tengo en los activos más líquidos como caja, bancos y cuentas por cobrar para cubrir mis obligaciones a corto plazo**	La empresa tiene $1.25 en caja y cuentas por cobrar para cubrir cada peso de deuda a corto plazo.	La empresa tiene $9,0 en caja y cuentas por cobrar para cubrir cada peso de deuda a corto plazo.	
Razón de Endeudamiento: **muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la empresa, y lo ideal es no pasar del 60%.**	La empresa se encuentra endeudada en un 5%, en otras palabras el negocio debe $0,05 por cada $1 en activos, lo cual explica que tiene una buena capacidad de endeudamiento	La empresa se encuentra endeudada en un 7%, en otras palabras el negocio debe $0,07 por cada $1 en activos	Aumento en los pasivos
Razón de autonomía: **Indica en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación. Una disminución en el indicador indica que la dirección tiene mayor autonomía desde el punto de vista financiero.**	El 95% del negocio le pertenece a la empresaria	El 93% del negocio le pertenece a la empresaria	Gran parte del capital inicial del negocio fue aportado por la empresaria, y actualmente el negocio no cuenta con deudas a largo plazo.
Rentabilidad sobre ventas: **indica cuanto está ganando la empresa por cada peso vendido. Permite Evaluar los resultados económicos de la actividad empresarial.**	Es de 1%, es decir que el negocio está ganado 1 peso por cada 100 pesos vendidos.	Es de 2,3%, es decir que el negocio está ganado 2.3 peso por cada 100 pesos vendidos	Un aumento significativo en las ventas durante el periodo de estudio
Rentabilidad sobre Activos: **Nos muestra cuanto se gana la empresa por cada peso invertido en los activos. Mide la efectividad total del empresario para generar utilidades con los activos disponibles. Entre más alta mejor.**	Es del 1% lo cual nos indica que la empresa gano 1 peso por cada 100 pesos invertidos en los activos	Es del 1,5% lo cual nos indica que la empresa gano 1,5 peso por cada 100 pesos invertidos en los activos	El aumento en las ventas por la buena atención al cliente permitió generar utilidad.
Rentabilidad sobre Patrimonio: **mide el rendimiento obtenido por el empresario sobre su inversión en el capital de la empresa. Muestra que tan rentable es tener invertido el dinero del empresario en el negocio. Entre más alto mejor.**	Es del 1% lo cual nos indica que la empresa gano 1 peso por cada 100 pesos invertidos en el patrimonio	Es del 1,6% lo cual nos indica que la empresa gano 1,6 peso por cada 100 pesos invertidos en el patrimonio	Tras el aumento en las ventas y manteniendo los mismo gastos se permitió tener una utilidad.
Rotación de cuentas por pagar: **Indica el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo.**	NO APLICA	La microempresa tarda 11 días en Pagar sus deudas a los proveedores	La empresaria tiene como política no tardar más de 15 días en pagar sus facturas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Resumen de área Contable y Financiera de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	llevan algunos registros del proceso del negocio en 2 cuadernos (aunque un poco desordenados)			X					X
2	Organizados en almacenar las facturas			X					X
3	Poseen soportes superficiales de los costos y gastos incurridos por el funcionamiento de la empresa.		X						X
4	Cuentan con un cuadernos en el cual lleva el comportamiento de los precios de compra de la mercancía			x					X
5	Registros históricos de compras, ventas y algunos gastos del negocio, que pertenecían a la antigua dueña.			X					X
6	Solvencia de la empresa								
7	Tiene como política finalidad de crecimiento			X					X

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	No elabora inventarios de materia prima y activos.	x							x
2	No hay registro contable de sus gastos fijos y personales	x							x
3	Poco o nulo conocimientos de las herramientas contables para organizar el negocio	x							x
4	Distorsión contable		X					X	

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.2.4 Diagnóstico del área de mercadeo

Características del segmento de mercado.

Los clientes regularmente son amas de casa y pequeños negocios de panadería y venta de arepas del sector, quienes le compran al por mayor manteca, maíz, harina, colmaís y mantequilla. Como el negocio lleva 14 años en este punto, se encuentra acreditado es decir, ya tiene una buena clientela establecida y relaciones con proveedores.

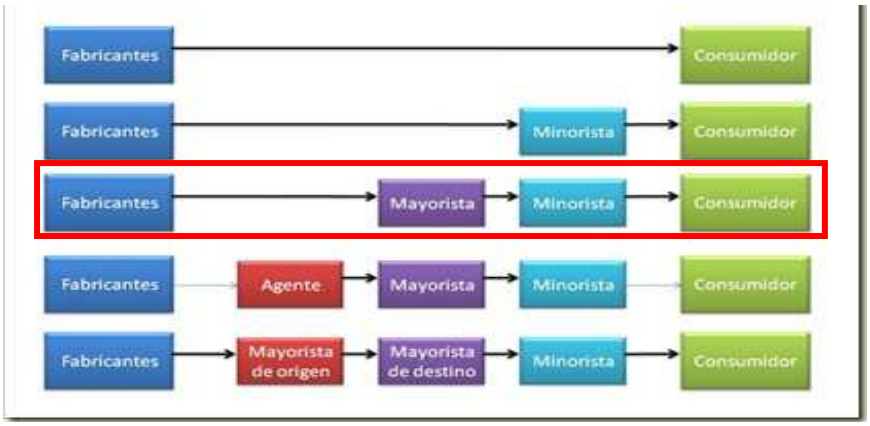
El precio.

Los precios de los productos se calculan con base en el costo de compra y en los precios de la competencia. Una variable muy importante en este negocio es la buena selección de los proveedores que ofrezcan productos de calidad y a buenos precios. Tanto las ventas como las compras se realizan actualmente de contado dado que por el cambio de dueño, deben generar confianza en los proveedores, de hecho ya están negociando algunos créditos con proveedores, sin embargo el costo se incrementa cuando se compra a crédito.

Canal de distribución

El sistema de distribución es venta directa al consumidor final y en algunos casos se entrega a negocios que procesan los materiales para elaborar y procesar los productos que se convierten en insumos, ejemplo: panaderías, ventas de arepa, etc. Han implementado el servicio a domicilio para clientes cercanos.

Figura 27. Canal de distribución



La competencia.

En el sector no hay un negocio similar, en frente hay una tienda pero no vende los productos que ellos venden. La empresa se encuentra en un sector donde no se encuentra un negocio con las mismas características. Existe competencia indirecta como algunos productos sustitutos en panaderías o tiendas cercanas en donde posiblemente se podría llegar y pasar de ser una amenaza a una oportunidad, porque en sus procesos productivos (en el caso de las panaderías) necesitan materia prima que está disponible en el negocio.

A tres Cuadras a la redonda se encuentra ubicado el Autoservicio Punto verde, que venden toda variedad de productos de aseo personal y para el hogar, alimentos perecederos y no perecederos, pollo, carne, pescado, frutas y verduras, etc.

Cuadro 9. Análisis de la competencia de San Pedro

VARIABLE	SAN PEDRO	TIENDA xZ	PUNTO VERDE
Variedad de Productos	Variedad de productos alimenticios, excluyendo frutas y verduras; ofrecen productos materia prima para panaderías, puestos de arepas, etc. (4)	Ofrecen los mismos productos alimenticios incluyendo frutas y verduras. (4)	Gran variedad de los productos dentro de la misma clasificación. Adicionalmente ofrecen productos complementarios de consumo para el hogar con gran variedad en marcas. (5)
Calidad	Productos de muy buena calidad, frescos y en muy buen estado, si	Buena calidad en los productos, frescos y en muy	Los productos permanecen en muy buen estado y frescos, además los productos más delicados son

	presentación y exhibición es buena (4)	en buen estado. (4)	tratados con buenas prácticas, son refrigerados y empacados correctamente. La exhibición de los productos es muy buena (5)
Precio	Accesible al cliente (3)	Accesible al cliente (3)	Precios mucho más bajos, en varios de los productos ofrecidos en el negocio (5)
Ubicación Local	Carrera 31 Diagonal 32 - 04, ubicada a media cuadra sobre una calla ancha y a 1 cuadra de la simón bolívar. (4)	Frente al negocio (4)	A 3 cuadras a la redonda. Sobre una avenida principal la calle 44 (5)
Puntuación Total	15	15	20

Nota: Se califica las variables de un 1 a 5 teniendo en claro que 1 es la mínima y 5 es la puntuación máxima.

Fuente: Elaboración propia

Políticas de Venta.

La señora Rut vende de contado y a crédito; actualmente existen clientes que le deben y lleva un registro desordenado de estas personas. La empresa no obtiene ningún beneficio directo en vender a crédito, es decir, que el precio de venta de contado es el mismo que a crédito.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

(Identificación y perfil del cliente)

Problema de mercadeo

¿Qué estrategia se deben desarrollar para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes del negocio Avícola, quesera y salsamentária San Pedro?

Problema de investigación

¿Cuál es el perfil del cliente actual y su nivel de satisfacción?

Objetivo del estudio

Conocer el nivel de satisfacción que les brinda a sus clientes y cuál es el perfil del cliente actual.

Objetivos específicos (necesidades de información)

- ✓ Determinar y conocer la ubicación geográfica de los clientes actuales

- ✓ Establecer con qué frecuencia las personas comprar en la Avícola, quesera y salsamentária San Pedro.
- ✓ Determinar cuánto gastan los clientes al comprar.
- ✓ Determinar cuáles son los factores determinantes en la elección de los productos
- ✓ Determinar el nivel de agrado del servicio ofrecido en la la Avícola, quesera y salsamentária San Pedro.
- ✓ Determinar el nivel de satisfacción en la calidad de los productos
- ✓ Determinar si los clientes actúales le han comprado a la competencia y las razones, en el caso de que la respuesta sea afirmativa.
- ✓ Determinar qué servicios adicionales o productos los clientes desean encontrar.

Planteamiento logístico y metodológico

7. Tipo de estudio: Estudio descriptivo
8. Enfoque: Estudio de percepción y comportamiento del consumidor
9. Técnica: entrevista por encuesta
10. Instrumento: Cuestionarios
11. Grupo objetivo: está compuesto por hombres y mujeres mayores de edad, que actualmente son clientes del negocio Avícola, quesera y salsamentária San Pedro.
12. Tamaño de muestra:

    La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N\ z_{\alpha/2}^2\ P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

    En donde,

    N = tamaño de la población

    Z = nivel de confianza,

    P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

    e = error máximo

Para una seguridad del 95%, Zα = 1.96, para una seguridad del99%, Zα = 2.58. (Estos valores provienen de las tablas de la distribución normal Z).

¿A cuántas personas tendría que estudiar (n: muestra) para conocer cuál es el perfil del cliente actual y su nivel de satisfacción, si se conoce que el número de habitantes del barrio San Pedro Claver son de 5225[67] (N)?

Con: Seguridad = 95%; Erro máximo de 0.05; si no tuviese ninguna idea de dicha proporción se utilizaría el valor p = 0.5 (50%) que maximiza el tamaño muestral.

$$n = \frac{5225 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(5225-1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.05)}$$

n= 357,91
n=358

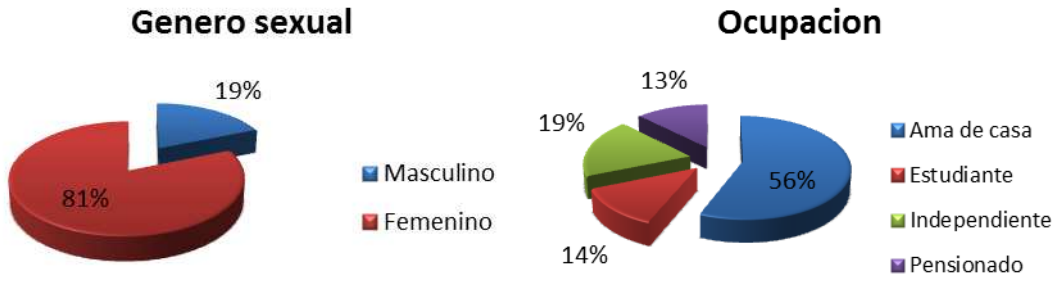
Aplicando los lineamientos teóricos para hallar la muestra de una población determinada, nos permite deducir que se requeriría encuestar a no menos de 358 personas para poder tener una seguridad del 95% en los resultados.

Aplicar esta cantidad de encuestas es un poco complicado para este caso en específico, debido a los gastos que implica desarrollar una investigación de mercados con esta amplitud y exactitud; por lo tanto se desarrollaron 16 encuestas para determinar el perfil y el grado de satisfacción de los clientes actuales, pues el contexto y la situación del momento, permitió realizar esta cantidad.

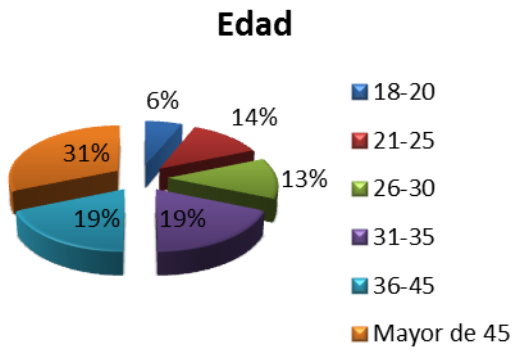
Para ver el formato de la encuesta ver anexo E.

Los resultados fueron los siguientes:

Definición del cliente: Con base a la encuesta que se les realizo a los clientes, se pudo identificar que el 81% son mujeres de las cuales el 56% son amas de casa. Las edades de los clientes son de 31-35 años con un 19% de los encuestados, 36-45 años con un 19% y mayores a 45 años con una porción del 31%.

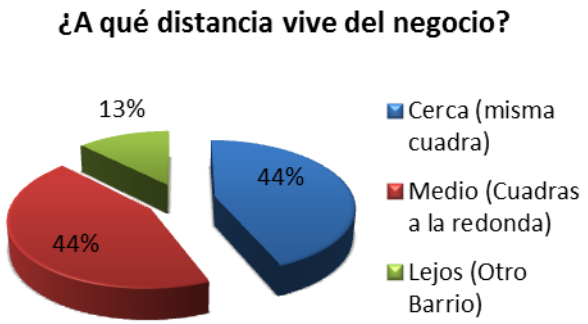


[67] http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/planeacion/planterritorial/com11.pdf



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

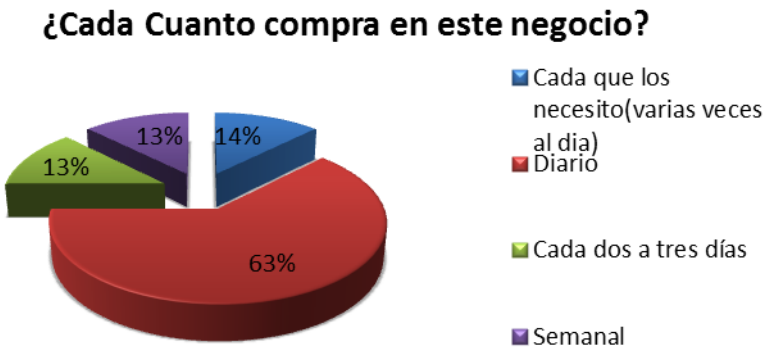
También se pudo identificar que los clientes que comprar con regularidad en el negocio viven en la misma cuadra o algunas cuadras a la redonda. Solo el 12% de los encuestados vive en otro barrio.



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

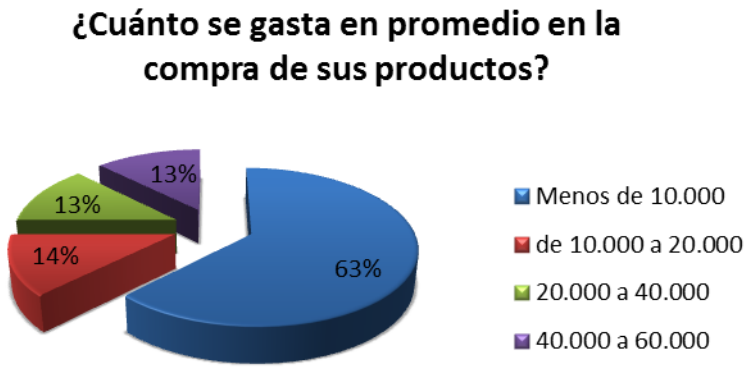
Hábitos de consumo.

En cuanto a frecuencia de compra la encuesta nos arrojó como resultado que el 62% de los encuestados comprar diario a diario.



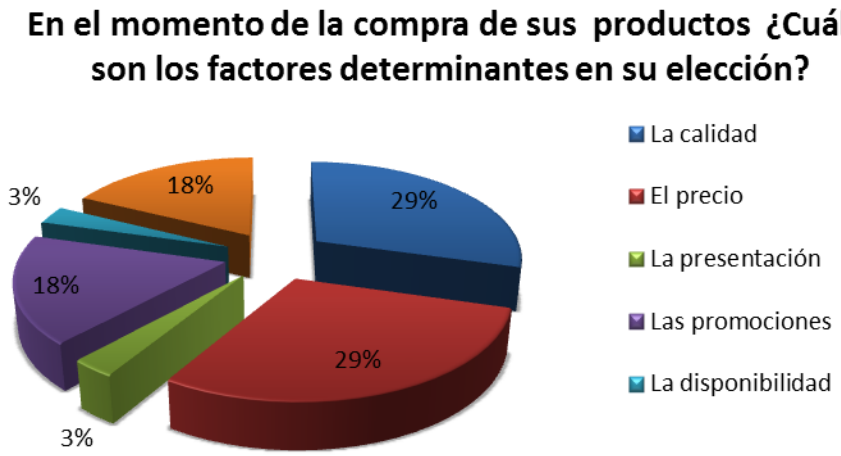
Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Respecto al monto de dinero que los clientes disponen para comprar en el negocio, se pudo identificar que el 62% de los encuestados gastan menos de $10.000 a la hora de comprar sus productos en la Avícola, Quesera y Salsamentária San Pedro.



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Para comprender un poco más los clientes, sus exigencias y factores determinantes a la hora de realizar sus compras se encontró que el la calidad y el precio son los factores (29 % cada uno) más importantes a la hora de realizar sus compras, seguido de las promociones con un 18% junto con la amabilidad del personal que atiende.

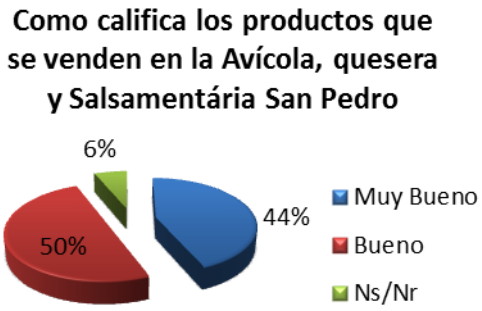


Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Satisfacción del cliente y su opinión respecto al negocio.

De igual forma se indago un poco sobre algunos de los aspectos importante que influyen en la decisión de compra como lo es la calidad de los productos y la atención, para identificar que tan satisfechos se encuentran los clientes. La calificación que se obtuvo fue la siguiente





Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Respecto a la atención el 50% de los encuestados la califican como muy buena seguido de buena con un 44%. La calidad de los productos está calificada como Buena con un 50% seguido de Muy buenos con una porción del 44% de los encuestados.

Competencia.

Dos de las preguntas de las encuestas estaban encaminadas a identificar si los clientes han comprado a la competencia e identificar las razones, en el caso de que lo hayan hecho. El resultado es el siguiente:



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

El 62% de los clientes han comprado los mismos productos que se ofrecen en la Avícola, Quesera y Salsamentária San Pedro en otros lugares o centros de abastecimiento.

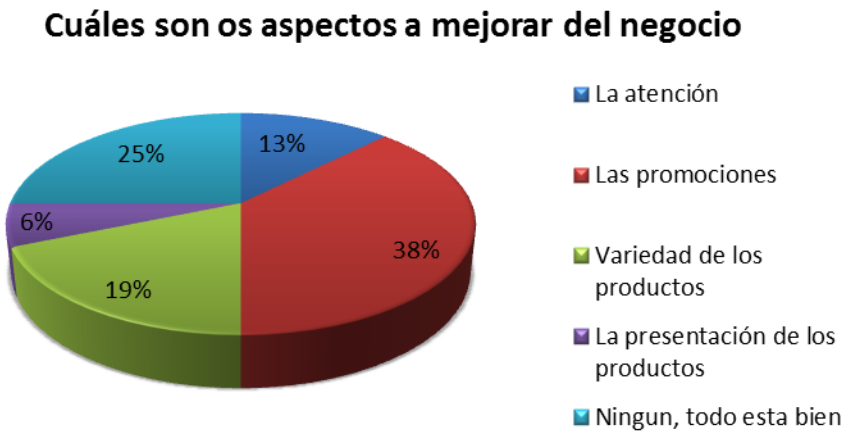
Del 62% de las personas que dieron como respuesta que si compraban a la competencia (sea directa o indirecta) se identificó que la razón principal, con un 50%, es porque en la competencia venden otra variedad de productos como frutas y verduras.



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

Aspectos a mejorar

Por último, se indago respecto a los aspectos que a los clientes les gustaría mejorar en el negocio y se encontró que el 38% de los encuestados desena encontrar más promociones. De igual forma el 25% dio como respuesta que no les gustaría mejorar nada del negocio, porque están satisfechos. Es importante mencionar el 19% que está representado en variedad en los productos porque está muy relacionado con el hecho de que los clientes le estén comprando a la competencia.



Fuente: Resultado de las encuestas, 2010

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Acreditación y clientes establecidos pues el negocio lleva funcionando 14 años en el mismo local			X					X
2	Los precios de venta son un poco más bajos en comparación a la competencia, pues compran en grandes cantidades		X						X
3	Claridad sobre cuáles son los clientes actuales y potenciales por parte de la microempresaria			X					X
4	Constantemente comparan los precios con la competencia		X				X		
5	Durante sus 14 años de funcionamiento la empresa ha logrado identificar los comportamientos o tendencia de compra de los clientes actuales.			x					X

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	No poseen bases de datos actualizadas de la comunidad y de clientes	x							x
2	No tiene establecido un plan de mercadeo o estrategias para aumentar ventas		X						x

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.2.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria

Régimen al que la empresa pertenece	Régimen simplificado
Número de empleados	1
Tipos de contratos	Verbales
Estado legal de la empresa:	Avícola, quesera y salsamentária San Pedro se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio aproximadamente 14 años, y se hizo la renovación y la modificación del representante legal hace aproximadamente 4 meses, Rut manifiesta que se legalizó, pues tiene conocimiento que es un requisito primordial para poder que su empresa crezca y pueda expandirse en el mercado.
Salarios	Cuando se habla de prestaciones sociales y las diferentes obligaciones laborales se puede ver que el empleado no cuenta con una seguridad social que cubra un accidente o una enfermedad como tampoco con una pensión. Se le pregunto la razón a la Rut y sustento que ellas no tenían un contrato formal, y que ella había hablado con el empleado y habían establecido que no se le pagarían estas obligaciones por que el negocio no estaba en capacidad de hacerlo. Mensualmente le pagan $500.000 al empleado y le reconocen la alimentación.

Se indagó a la empresaria Ruth Yate para conocer si la empresa está cumpliendo con los requisitos y obligaciones legales correspondientes, obteniendo la siguiente información:

La Avícola, quesera y salsamentária San Pedro se encuentra registrado ante la Cámara de Comercio aproximadamente 14 años, pues su antigua dueña lo había hecho; la empresaria realizo la pertinente renovación mercantil y actualmente es la representante legal del negocio. Ruth manifiesta que se legalizó, pues tiene conocimiento que es un requisito primordial para poder que su empresa crezca, pueda expandirse en el mercado y conoce que no estar al día acarrea problemas legales y multas.

Tabla 23. Resumen del área legal, laboral y tributaria de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	La empresa está registrada en cámara de comercio			X					X
2	Reconocimiento de la importancia de pagar prestaciones y seguridad social.	X					X		
3	Conciencia de que como empresa deben pagar	X					X		

	obligaciones tributarias.								

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Informalidad en el proceso de selección e inducción del personal.			X				X	
2	No conocen el tramite mediante el cual se obtiene la legalidad para el funcionamiento de establecimientos de industriales, comerciales, de servicios, **REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO**			X					X
3	No pago de prestaciones y seguridad social.			X					X
4	Dudas sobre si la forma como han realizado los pagos tributarios es la correcta y sobre si han pagado todas sus obligaciones.		X						X
5	Informalidad en el proceso de despido del personal.			X				X	

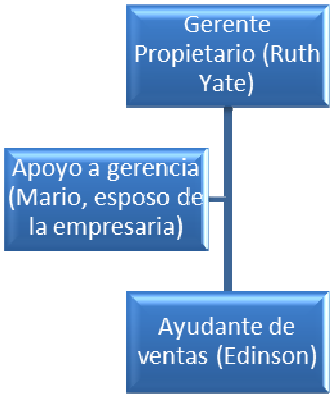
Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.2.6 Diagnóstico Área administrativa.

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

1. **Direccionamiento estratégico: Misión, visión y organigrama.** Un aspecto esencial en el área administrativa es conocer la razón de ser de la empresa y para donde irán direccionados todos los esfuerzos de la misma. No cuentan con un documento donde determinen los parámetros y lineamientos necesarios para orientar la empresa al logro y el cumplimiento de sus objetivos y propósitos como lo es: una misión, visión un control de actividades, un organigrama, etc., La señora Rut no tiene esto por escrito.

   La empresa no cuenta con un organigrama escrito formalmente, pero se puede identificar el siguiente:



2. **Manual de Funciones.** Actualmente la empresa no cuenta con un cuerpo sistemático de funciones y actividades que deben ser cumplidas por cada uno de los miembros de la empresa; no tiene un documento en versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización. Esto no implica que el empleado vinculado a la quesera y avícola San Pedro no conozca sus actividades y funciones a realizar en el día, pues son expuestas verbalmente por Ruth de manera específica.

3. **Funciones de los empleados**. Esta empresa actualmente posee un empleado externo fuera de la familia; las personas encargadas de comprar y organización son Rut y su esposo Mario; quien se encarga de hacer los registros básicos y empíricos del negocio es la señora Rut quien a su vez se desempeña como administradora de la empresa. Estas funciones no se encuentran estipuladas de manera escrita pero la señora Rut quien delega las funciones de manera verbal.

Funciones y/o actividades del empleado

- Mantener las estanterías surtidas
- Ventas
- Organizar y limpiar góndolas
- Limpieza del local
- Revisar y controlar fechas de vencimiento de los productos
- Revisar y controlar el buen funcionamiento de las neveras y congeladores

Funciones y/o actividades de Mario

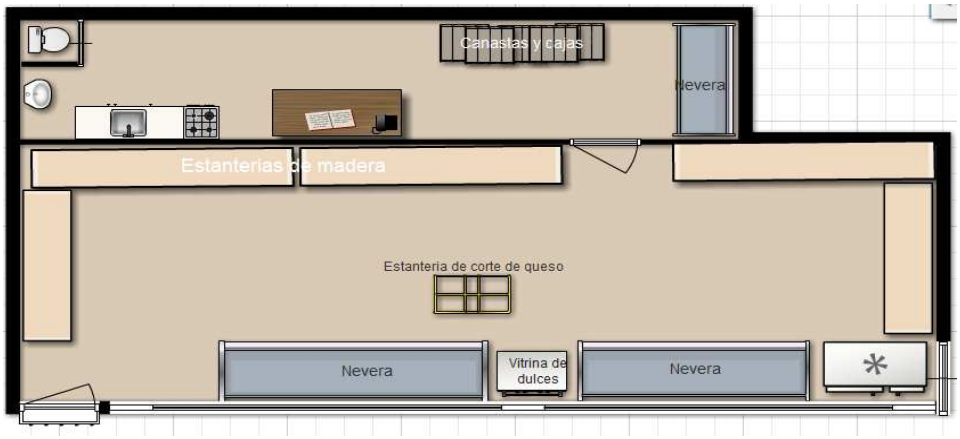
- Apoyo en la toma de decisiones del negocio
- Establecer contacto con nuevos clientes
- Entrega de domicilios
- Compras

Funciones y/o actividades de Ruth

- Control de productos en existencias
- Planear compras
- Decisiones administrativas del negocio
- Ventas
- Registrar las ventas y gastos diarios del negocio

4. Distribución del local

Figura 28. Distribución del local Avícola, Quesera y salsamentária San Pedro



5. El concepto de **plan de mejoramiento** no lo conocen explícitamente, pero si lo practican, ya que su mayor preocupación actualmente es la de idear y desarrollar actividades para mejorar el funcionamiento del negocio.

Tabla 24. Resumen del área administrativa de Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

No	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
2	Alto nivel de exigencia		X						X
3	Comunicación fluida entre los participantes el negocio		X						X
4	Reconocimiento de la autoridad del jefe de familia como jefe de la empresa			X					X
5	Orientación al largo plazo			X					X
6	Resistencia ante las crisis			X				X	
7	Poca movilidad de funcionarios		X					X	
8	La empresas está conformada por líderes que conoce el sector de comercial en el que están laborando.			X					X
9	Conciencia de que como empresa deben pagar obligaciones tributarias.			X				X	
14	El esposo de Rut se capacita mediante programas que la Fundación Carvajal le brinda.		X						X

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Falta de planificación e informalidad en las distribución de funciones necesarias para ofrecer los servicios.	X						X	
2	Consideración aislada e informal de la planificación, organización, dirección y el control.	X						X	
3	Ausencia de una planeación estratégica formalmente estipulada es decir, no tienen un documento que contenga Misión, Visión, objetivos, etc., que asegure la consolidación de la empresa.	X						X	
5	Portafolio de servicios, sin diferenciadores, ni servicios complementarios y con poco valor agregado.		X						X
13	Informalidad en el proceso de selección e inducción del	X						X	

	personal.								
19	Ausencia de políticas de servicio al cliente.	X							X

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.2.7 Matriz DOFA

Cuadro 10. Matriz DOFA Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

MATRIZ DOFA		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Variedad de proveedores	1. Inseguridad en el barrio
		2. Estabilidad en el sector comercio	2. Competencia de mayor tamaño
		3. Capacitaciones recibidas por parte de la Fundación Carvajal	3. Existen competidores bien organizados y con más variedad de productos y precios más bajos
		4. Apoyo en asesoría y seguimiento a la empresa por parte de la Fundación Carvajal y universidad del valle a través de un estudiante asesor	4. Visitas planeadas de la cámara de comercio para establecer reglamentación en todas las entidades de comercio
		5. Cultura de la Compra diaria en el sector	5. Dueña del local tiene deseos de terminar el contrato de arrendamiento
		6. Producto de consumo masivo	
		7. Disponibilidad de Tiempo de la asesora	
		8. Productos que se comercializan son materia prima para panaderías y otros negocios de preparación de alimentos	
		9. Amplio mercado	
ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA FA
	1. Buena atención al cliente y cordialidad con ellos	Penetración de mercados de tiendas, panaderías y puestos de alimentos de los alrededores. F11, O8	Realizar una comparación periódica del comportamiento de la competencia, para desarrollar estrategias.A2, A3, F5, F7
	2. Experiencia en el trabajo que está desempeñando.	Aprovechar la capacidad del negocio para cubrir el nuevo mercado. O8, F3, F5	Investigar el mercado y conocer sus necesidades específicas y gustos, para obtener una ventaja frente a la competencia. A2, A3, F5, F1, F6,F7
	3. Maquinaria útil y apropiada para la actividad comercial	Búsqueda y fidelización de nuevos clientes. O5, O9, F2, F1	Posicionar la marca en el barrio dando como valor agregado el excelente servicio al cliente y enfocándose en la experiencia de la empresa en el mercado. A1, A2, F1, F6
	4, El local tiene el espacio adecuado	Realizar una base de datos de los clientes actuales para mantener una relación duradera con ellos. O4, F6	Ofrecer el servicio a domicilio como valor agregado para conservar y atraer nuevos clientes. A5, F11.
	5. Apoyo de todo el núcleo familiar en las actividades del negocio	Realizar publicidad del negocio por medio de volantes, tarjetas. O6, F1, F9	Hacer uso de la amabilidad y nobleza de los empresarios para cautivar a los clientes y disminuir un poco la inseguridad frente a l local. F1, F5, A1.
	6. 14 años de funcionamiento del negocio (Acreditación y solidez),		
	8. El negocio tiene avisos que identifican y dan visibilidad al negocio.		
	9, Esta registrado en cámara de comercio		
	10. Se registran ordenadamente las ventas y gastos diarios		
	11. Se presta servicio a domicilio		
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
	1. No hay cultura de planeación estratégica (misión, visión, objetivos, etc.)	Enseñarle a la empresaria el manejo de los aspectos más relevantes que requiere cada área funcional del negocio. D1, O4	Buscar nuevos proveedores a fin de bajar los precios. A3, D3
	2. No tiene un control sobre los inventarios, ni de los productos destinados al consumo familiar.	Realizar promociones como rifas, descuentos en los productos de difícil rotación. O4, D4	Realizar la misión, visión y unos objetivos para que la empresa este más organizada. A3, D1
	3. Falta de capital de trabajo	Elaborar un inventario mensual, controlar y registrar el consumo familiar de los productos. O3, D2	Identificar los costos y gastos para disminuir aquellos precios que son más altos de que la competencia. A7, D3, D7
	4. Hay varios productos que no están rotando.		Conocer el procedimiento para la legalización de la empresa, actuando proactivamente. A8, D1

3.1.3 LavaSúper

3.1.3.1 Datos Generales

RAZÓN SOCIAL	LavaSúper
NOMBRE DEL EMPRESARIO	Rubén Darío Gómez
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Alquiler de lavadoras
SECTOR	Servicios
DIRECCIÓN COMERCIAL	KR 26ª # 124/14
BARRIO DEL NEGOCIO	Desepaz Invicali
COMUNA	21
CELULAR	3113230770
ANTIGÜEDAD EMPRESA	7 meses

Historia de la empresa.

Rubén Darío Gómez toma la iniciativa de inscribirse en el proyecto de emprendimiento empresarial brindada por la Alta Consejería para la Reintegración ACR en convenio con la Fundación Carvajal quienes le ayudaron con estudio de vialidad del negocio.

El microempresario tenía en mente varias ideas de negocio, tomando fuerza la idea de alquiler de lavadoras a la cual se le hizo el estudio pertinente. Con base en esto en el mes de marzo después de haberse evaluado la viabilidad del negocio se concluye la compra de 5 máquinas lavadoras y los medios para transportarlas en un apoyo por valor de $4.000.000 millones de pesos con el apoyo monetario de la ACR y la organización internacional para las migraciones OIM.

Para darse a conocer realizó un convenio con el empleado actual, en cuanto a entregarle tarjetas de publicidad, para que las repartiese en el barrio ya que el empleado es conocido en el sector por vender CD´S de música. Esta alianza permitió que se lograra recomendar con clientes del mismo ayudante y las personas del barrio.

Perfil del empresario

Ruben Dario Gomez, tiene 31 años de edad, actualmente vive con su esposa y dos hijos. Desde hace 8 meses vive en Desepaz; está cursando ciclo tres (sexto y séptimo) de bachillerato y asiste a los talleres psicosociales. Viene del departamento del Putumayo.

Meses atras trabajaba con un tio realizando encargos. Pero con la oportunidad del subisidio de la ACR y la asesoria de la Fundacion Carvajal se desarrollo el estudio de viabilidad de una empresa de alquiler de lavadoras para tener un ingreso extra y se pueda mejorar asi la condicion de vida. Con la ayuda de su esposa se empezo a entregar publicidad y atender las llamadas para prestar el servicio del alquiler entregandolas a domiciilio.

Ruben se ha planteado como meta comprar mas lavadoras para abaracar más mercado y montar un local en el cual se preste el servicio de lavado acompañado de los suministros para su adecuado lavado.

NOMBRES DEL EMPRESARIO	Rubén Darío
APELLIDOS	Gómez
DIRECCIÓN RESIDENCIA	KR 26ª # 124/14
BARRIO DE LA RESIDENCIA	Desepaz Invicali
NIVEL EDUCATIVO	Ciclo tres (sexto y séptimo)

HABILIDADES QUE TIENE	ACTITUDES QUE TIENE	VALORES QUE POSEE	CONOCIMIENTOS QUE POSEE
Manejo eficiente de la información	Flexibilidad	La honestidad	Mercadeo
Liderazgo	La confianza en sí mismo	La humildad	Administración
Administración de recursos	La iniciativa	Responsabilidad	

De lo anterior se puede identificar una serie de Fortalezas y debilidades presentadas esquemáticamente:

Tabla 25. Resumen Diagnostico LavaSúper

No	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	La familia cuentan con un alto nivel de unidad			x				x	
2	Se preocupan por colaborar y trabajar en el negocio		x						x
3	Deseo de salir adelante por parte de TODA la familia			x					x
4	Preocupación por estabilizar y mejorar el negocio		x					x	
5	El microempresario es atento y propone soluciones ante los problemas			X					X
6	Negocio y residencia en el mismo lugar								

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Preocupación excesiva por la seguridad de la familia	x							x
2	No se hace publicidad en el negocio, es decir en la casa o en el transporte de las lavadoras	x							x

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.3.2 Diagnóstico del área de costos

El empresario Rubén Darío ya conoce todos los componentes de esta área, pues ya paso por el proceso de fortalecimiento que ofrece la fundación Carvajal. Inicialmente lo que se realizo fue hacer un estudio de costos que permitiera contrastarse con la información obtenida anteriormente. La información que se obtuvo fue la siguiente:

Costos fijos y gastos de administración:

Dentro del total de los gastos y costos fijos, el que más participación tiene es el sueldo del empresario, por valor de $768.000, es importante mencionar que esta empresa tiene una ventaja, pues el negocio está ubicado en la misma vivienda, permitiendo así, disminuir los costos fijos, específicamente, pago de arriendo y servicios públicos.

Tabla 26. Gastos y costos fijos LavaSúper 15 Sep. 2010

COSTOS FIJOS

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCIÓN	$ 120.000
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPOS	$ 21.754
TRANSPORTE DE PRODUCCIÓN	$ 80.000
TOTAL COSTOS FIJOS	$ 221.754

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDO EMPRESARIO	$ 768.000
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	
DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO	$ 3.333
DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	$ 18.000
GASTOS DE PROPAGANDA	$ 20.000
MANTENIMIENTO VEHÍCULO	$ 10.000
TELÉFONO, INTERNET	$ 20.000
CELULAR	$ 10.000
VIGILANCIA	$ 8.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$ 857.333

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**$ 1.079.088**

OTROS INGRESOS

SUBSIDIO	$ 380.000
TRABAJO	$ 150.000
TOTAL OTROS INGRESOS	$ 530.000

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**$ 549.088**

SUELDO EMPRESARIO

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACIÓN	$ 350.000
TRANSPORTE FAMILIA	$ 6.000
RECREACIÓN	$ 30.000

VESTUARIO	$ 80.000
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	$ 5.000
ARRIENDO DE LA CASA	$ 170.000
SERVICIOS PÚBLICOS CASA	$ 29.000
TELÉFONO	$ 30.000
GAS DOMICILIARIO	$ 18.000
DONACIÓN FAMILIARES	$ 50.000
TOTAL SUELDO	$ 768.000

Costos variables y Margen de Contribución

A continuación, con la ayuda de la plantilla de la Fundación, se pudo elaborar y hallar el margen de contribución del negocio y el servicio ofrecido. Se establece que el negocio no cuenta con costos variables, quedando un 100% como margen de contribución, el cual permite cubrir los gastos y costos fijos del negocio y una utilidad esperada.

Tabla 27. Costo variable y margen de contribución LavaSúper

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES	PRECIO DE CADA PRODUCTO	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO	M.C DE LA UNIDAD	M .C %	VENTA DELES	M.C MES POR PRODUCTO
Alquilar lavadoras	200	4.000	-	$ 4.000	100%	$ 800.000	$ 800.000

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN SERVICIO	100%
COSTO VARIABLE DE COMERCIO	0%

Estudio de Costos

Tabla 28. Estudio de costos de LavaSúper 15 Sep. 2010

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	$ 814.286
COSTOS VARIABLES (-)	90%	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (=)	10%	$ 814.286
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	38%	$ 549.088
UTILIDAD	-28%	$ 265.198

Fuente: Plantilla de Excel

Como se puede observar en la tabla anterior, la empresa está vendiendo por encima de su punto de equilibrio por lo tanto esta estable. Pero es necesario

mencionar que los gastos fijos del negocio están siendo amortiguados por unos ingresos adicionales que se están percibiendo.

Teniendo en cuenta este escenario se puede presentar esquemáticamente el siguiente cuadro para establecer cuál sería la utilidad si el microempresario no gozara de ese ingreso adicional que está representado por el subsidio de la ACR por valor de $380.000:

Tabla 29. Estudio de costos 2 de LavaSuper 15 Sep. 2010

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	$ 814.286
COSTOS VARIABLES (-)		
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (=)	100%	$ 814.286
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	114%	$ 929.088
UTILIDAD	-14%	**-$ 114.802**

Fuente: Plantilla de Excel

Modificando la tabla con los nuevos valores se logra determinar que sin el ingreso adicional el negocio estaría generando una utilidad negativa de **-$ 114.802.** Esta situación es meritoria de preocupación porque en el momento que se deje de percibir este ingreso la situación de la empresa no sería la más deseable. Esto nos indica una variable que merece ser analizada y generar estrategias para disminuir este riesgo

Promedio de ventas

Con base en la información suministrada por el empresario, y con los registros ordenados llevados en el cuaderno. Los datos presentados a continuación son bastante reales, pues los registros de ventas han sido registrados en su totalidad.

Tabla 30. Promedio de Ventas LavaSúper 15 Sep. 2010

VENTAS SEMANALES							
	L	**M**	**M**	**J**	**V**	**S**	**D**
ALTO					1	1	1
MEDIO	1			1			
BAJO		1	1				
3		X			$ 40.000		
DÍAS ALTOS					VENTA DÍA ALTO		
2		X			$ 25.000		
DÍAS MEDIOS					VENTA DÍA MEDIO		

2	X	$ 10.000	
DÍAS BAJOS		VENTA DÍA BAJO	
TOTAL VENTAS			
SEMANAL		$ 190.000	
DÍA		$ 27.143	
MES		$ 814.286	

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio mes	**$ 549.088**
Punto equilibrio diario	**$ 18.303**

Fuente: Plantilla de Excel

Se puede observar claramente que la empresa está vendiendo por encima del punto de equilibrio, mostrándonos así que la empresa está estable, teniendo en cuenta que hay otros ingresos que permiten solventar los gastos y costos fijos del negocio.

Un punto a favor, es que las ventas del negocio presenta una tendencia lineal creciente.

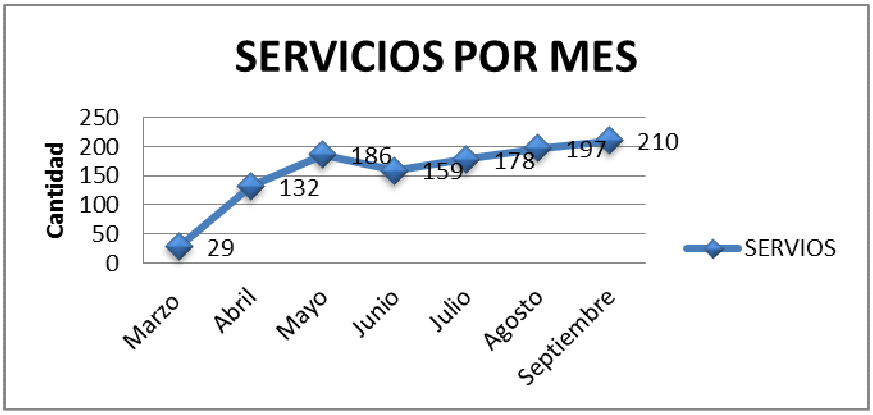


Tabla 31. Resumen del área de costos LavaSúper

No	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	La empresa es muy organizada, lo cual permite la recolección de los datos para realizar los estudios pertinentes.			X					X
2	El empresario registra todos los servicios prestados			X					X
3	La empresa se encuentra vendiendo un poco por encima del			X					X

	punto de equilibrio								
4	El margen de contribución es del 100% muy bueno			X					X
5	Las ventas tiene tendencia creciente			x					X

No.	**DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR**	**Campo de empeoramiento**			**¿Cuán débil nos deja?**				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Esporádicamente se registras los gastos del negocio y los personales		X						X

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.3.3 Diagnóstico del área contable y financiera

El microempresario tiene registro de las ventas (en un cuaderno con sus respectivas facturas) en el cual anota todo lo referente a la realización del pedido como fecha, precio, nombre de la persona, dirección, tiempo del servicio prestado; estos registros los realiza cada vez que presta un servicio y no ha dejado de registrar desde el momento que el negocio empezó a funcionar. Esto muestra un interés del empresario y revela lo ordenado que es en esta área aunque lo realice de forma coloquial sin obviar lo ordenado que es.

Actualmente el empresario no está registrando sus gasto personales ni del negocio, estuvo llevando estos registros pero dejo de hacerlo, pues según sus propias palabras “ver que gastaba más de lo que vendía me desmotivaba”.

Teniendo como base la información suministrada por el empresario se realizó el balance inicial y final del negocio (Anexo F); a continuación se presentan los balances generales comparativos, que comprenden desde el 19 octubre y 19 de noviembre.

Cuadro 11. Balance General comparativo LavaSúper

ACTIVOS	BALANCE INICIAL 19 de Octubre	BALANCE FINAL 19 de Noviembre	CAMBIOS
CAJA	$ 40.000	$ 113.000	182,5%
BANCOS		$ 72.387	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 40.000	$ 185.387	363,5%
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 2.610.500	$ 2.610.500	
EQUIPO DE COMPUTO	$ 120.000	$ 120.000	
VEHÍCULOS	$ 1.080.000	$ 1.080.000	
DEPRECIACIONES		$ 43.088	
TOTAL ACTIVO FIJO	$ 3.810.500	$ 3.767.413	-1,1%
TOTAL ACTIVOS	**$ 3.850.500**	**$ 3.952.800**	2,7%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
TOTAL PASIVOS		**000**	
CAPITAL	$ 3.408.000	$ 3.408.000	
UTILIDAD ACUMULADA	$ 442.500	$ 442.500	
UTILIDAD DEL PERIODO		$ 102.300	
TOTAL PATRIMONIO	$ 3.850.500	$ 3.952.800	2,7%

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	$ 3.850.500	$ 3.952.800	2,7%

Fuente: Plantilla de Excel

En el balance inicial podemos apreciar la siguiente información de la empresa:

Se tiene como activos corrientes un valor de $40.000que corresponden al monto que tenía el microempresario en caja en el momento de realizar el balance inicial, teniendo en cuenta que en el transcurso de la semana se le presentaron unos gastos coyunturales que disminuyen notablemente el valor en caja. Los activos fijos suman un total de $ 3.810.500, representados en maquinaria y equipo por valor de $ 2.610.500, equipos de cómputo con un valor de $ 120.000 y por último vehículos por valor de $ 1.080.000.

El total de activos de la empresa suman $ 3.850.500 de los cuales el 99% están distribuidos en activos fijos y el otro 1% es de activos corrientes; el total de pasivos suman $0 según la información suministrada por el microempresario pues actualmente el negocio no cuenta con ninguna deuda. El patrimonio es de $ 3.850.500de los cuales el 89% es del capital inicial y el 11% de las utilidades acumuladas.

Cuadro 12. Razones financieras LavaSúper

RAZONES FINANCIERAS	Balance inicial 19 Oct. 2010	Balance Final 19 Nov. 2010
LIQUIDEZ CORRIENTE	-0-	-0-
PRUEBA DE FUEGO	-0-	-0-
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	-0-	-0-
RAZÓN DE AUTONOMÍA	100%	100%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	33%	5,9%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	7%	2,6%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	7%	2,6%
CAPITAL DE TRABAJO	$ 40.000	$185.387

Análisis de las razones financieras

Cuadro 13. Análisis de las razones financieras LavaSúper

RAZONES FINANCIERAS	INÍCIALES	FINALES	CAUSA
Liquidez corriente**Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Lo ideal es que no debe dar menos de $1.**	NO APLICA	NO APLICA.	La empresa actualmente no posee obligaciones.

Razón de Endeudamiento: **muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la empresa, y lo ideal es no pasar del 60%.**	NO APLICA	NO APLICA	La empresa actualmente no posee obligaciones.
Razón de autonomía: **Indica en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación. Una disminución en el indicador indica que la dirección tiene mayor autonomía desde el punto de vista financiero.**	Es del 100%, pues todos los activos de la empresa se han obtenido con recursos propios del empresario.	Es del 100%, pues todos los activos de la empresa se han obtenido con recursos propios del empresario.	El capital inicial del negocio fue aportado en su totalidad por el empresario.
Rentabilidad sobre ventas: **indica cuanto está ganando la empresa por cada peso vendido. Permite Evaluar los resultados económicos de la actividad empresarial.**	Es de 33%, es decir que el negocio está ganado 33 pesos por cada 100 pesos vendidos.	Es de 5,9%, es decir que el negocio está ganado5.9 pesos por cada 100 pesos vendidos	Aumento significativo de los gastos personales del negocio
Rentabilidad sobre Activos: **Nos muestra cuanto se gana la empresa por cada peso invertido en los activos. Mide la efectividad total del empresario para generar utilidades con los activos disponibles. Entre más alta mejor.**	Es del 7% lo cual nos indica que la empresa gano pesos por cada 100 pesos invertidos en los activos	Es del 2.6 % lo cual nos indica que la empresa gano2.6 pesos por cada 100 pesos invertidos en los activos	El aumento en las ventas por la buena atención al cliente permitió generar utilidad.
Rentabilidad sobre Patrimonio: **mide el rendimiento obtenido por el empresario sobre su inversión en el capital de la empresa. Muestra que tan rentable es tener invertido el dinero del empresario en el negocio. Entre más alto mejor.**	Es del 7% lo cual nos indica que la empresa gano7 pesos por cada 100 pesos invertidos en el patrimonio	Es del 2.6 % lo cual nos indica que la empresa gano2.6 pesos por cada 100 pesos invertidos en el patrimonio	Tras el aumento en las ventas y manteniendo los mismo gastos se permitió tener una utilidad.

Fuente: Elaboración propia, 2010

Tabla 32. Resumen de área contable y financiera LavaSúper

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Tiene un registro histórico de las ventas y datos de los clientes			X					X

2	Ordenado cuando se lo propone		X						X

No.	**DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR**	**Campo de empeoramiento**			**¿Cuán débil nos deja?**				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	No elabora inventarios de materia prima y activos.	x							x
2	No hay registro contable de sus gastos fijos y personales	x							x
3	Poco o nulo conocimientos de las herramientas contables para organizar el negocio	x							x
4	Distorsión contable		X					X	
5	No se tienen registros históricos de compras, ventas y algunos gastos del negocio								

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.3.4 Diagnóstico del área de mercadeo

Teniendo en cuenta que la empresa LavaSúper ya paso por un proceso de fortalecimiento, se desarrolló un plan de comercialización para la empresa y lograr así el mantenimiento de la misma y un crecimiento en las ventas.

Dentro del plan de comercialización, en primera instancia, se buscó identificar aspectos importantes de los clientes y la competencia, que se presenta a continuación. Por su parte el desarrollo de las estrategias y el plan de comercialización esta desglosado en los el punto plan de acción y propuesta de mejoramiento.

Perfil del consumidor

Los clientes de este tipo de negocio son familias o personas que no tienen los recursos económicos para adquirir una lavadora o mujeres cabezas de hogar que solo disponen de la noche o del fin de semana para lavar sus prendas y requieren maximizar su tiempo y minimizar esfuerzos.

Actualmente LavaSúper atiende 7 del barrios estrato 2 de la comuna 21[68] en el distrito de Agua Blanca: Valle Grande, Talanga, Compartir, Ciudadela Desepaz, Ciudadela del Rio, Los Lideres, Remansos de Comfandi. Cuanta con una base de datos de 100 clientes, de estos 50 son permanentes y los otros esporádicos

BARRIO		**# SERVICIOS**
Servicios en :	Los Lideres	**44**
Servicios en :	Talanga	**7**
Servicios en:	Descepaz Invicali	**41**
Servicios en:	Ciudadela del Rio	**2**
Servicios en:	Remansos de Comfandi	**2**
Servicios en:	Calimio Desepaz	**1**

[68] La comuna 21 en la actualidad cuenta con 11 barrios, de los cuales 7 son atendidos por el microempresario. Información tomada de los registros del empresario

Servicios en:	Compartir	**1**
	TOTAL	**98**

Fuente: registros del empresario

De acuerdo a la información o registros con los que cuenta el empresario se encontró que tanto mujeres como hombres solicitan el servicio de alquiler de lavadora. Que el número de clientes mensual promedio son de 98 personas. El cuadro 2 muestra el número y porcentaje de uso del servicio por género.

Cuadro 14. Uso del servicio por Género

Género	Cantidad	Porcentaje
Mujeres	91	93%
Hombres	7	7%
Total	98	100%

Fuente: registros del empresario

Habito de uso y actitudes

Los clientes actuales han manifestado que prefieren solicitar el servicio por el respeto y amabilidad del propietario, al igual que el horario de atención.

"De acuerdo a la encuesta el 47% de los clientes solicita el servicio una vez a la semana, el 13% dos veces a la semana, el 33% una vez cada quince días y el 7% una vez al mes"[69], además con base a los registros existentes se identificó con qué frecuencia los clientes recompra del servicio y su correspondiente porcentaje. El cuadro 15 muestra la frecuencia de uso por los clientes.[70]

Cuadro 15. Frecuencia de recompra

Recompra	Clientes	Porcentaje
1	66	66%
2	17	17%
3	13	13%
4	2	2%
5	1	1%
6	1	1%
7		0%
	100	100%

[69]Tomado del trabajo de grado de Sebastián Ruiz Vallejo,2010

[70]Se tomó como referente los registros del mes de junio, ya que es el mes con menos ingresos y de acuerdo con la teoría de investigación de operaciones se debe tomar el menor rango para realizar cualquier análisis.

Fuente: registros del empresario

En una microempresa que presta servicios un factor importante para sostenibilidad y crecimiento es la recompra por parte de los clientes. En el cuadro vemos que el 66% de los clientes equivalente a 66 personas no hace recompra del servicio, en ese sentido se le propone al microempresario realizar una encuesta sobre la población que requiere una sola vez al mes el servicio para indagar cual es la razón por la cual no hacen recompra

La Industria

Aunque no hay un estudio acerca de la situación actual de este tipo de industria, se ha podido observar que hay un número considerable de empresas dedicadas a la misma actividad en el Distrito de Aguablanca, lo cual ha saturado el mercado, sin embargo el margen de contribución de esta actividad oscila en un 80% que es suficientemente para cubrir los costos y gastos y fijos y dejar remanentes suficientes para ser invertido.

Tamaño del Mercado

La comuna 21 cuenta con 11 barrios en donde habitan 122.684[71] desde 0 – 85 años y más. Las mujeres entre 15 – 54 son las que requieren el servicio y las hombres entre 20 – 54 años, del total de las mujeres en este rango de edad el 93% solicita el servicio de alquiler de lavadoras y del total de los hombres que están en el rango edad solo el 7% solicita el servicio**.** Dando como resultado el tamaño del mercado. El cuadro 16 detalla lo anteriormente mencionado.

Cuadro 16. Tamaño del mercado

Población total de la comuna 21			**Total**
Genero	Mujer	Hombre	**122.684**
	63.452	59.232	
Población que requiere el servicio			
Edad	15- 54	20 -54	**60.945**
	32.571	28.374	
Clientes potenciales o tamaño de mercado			
	93%	7%	**32.277**
	30.291	1.986	

Fuente: elaboración propia

[71] Municipio de Santiago de Cali. Departamento Administrativo de Planeación. Diciembre 2007

Participación en el mercado

Como es difícil medir la participación en el mercado dado que no hay datos para determinarla, ni la competencia nos suministraría información acerca de sus servicios y barrios de acción. En este sentido, como conocemos a cuantas personas les presta servicio LavaSúper, se hayo la participación[72].

Cuadro 17. Participación en el mercado

Genero	Clientes potenciales	clientes Atendidos	Participación en el mercado
Hombres	1.986	7	0,35%
Mujeres	30.291	91	0,30%
Total	32.277	98	**0,65%**

Fuente: Elaboración propia

Demanda del Servicio

LavaSúper empezó su operación en el mes de marzo del presente año. El negocio empezó aumentar el nivel de ventas dado la campaña publicitaria que se realizó, sin embargo la microempresa no pudo hacerle frente a la demanda del servicio, debido a la poca capacidad instalada[73] con que contaba, de manera que el participante tuvo que suspender las actividades de promoción de su negocio y perder servicios y clientes.

El microempresario consciente de esta dificulta operativa adquiere una máquina de mayor capacidad para tratar de hacer frente a la demanda, sin embargo esto no es suficiente, porque aún tiene que dejar de prestar servicios, debido a que las lavadoras son de poca capacidad y cuenta solo con 6.

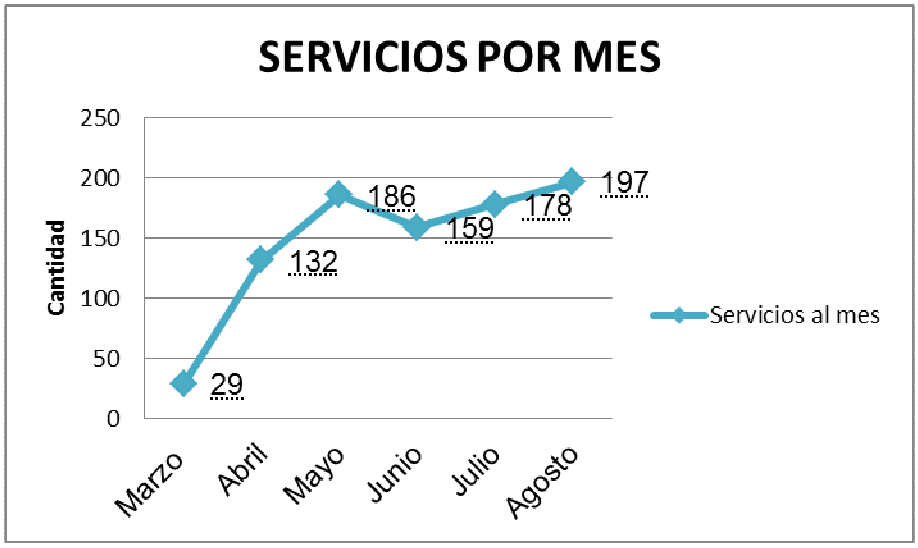
La figura 1. Muestra la curva de los servicios realizados desde marzo hasta agosto del presente año.

Figura 29. Servicios por mes

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
29	132	186	159	178	197

[72]Tomamos en cuenta el número de clientes atendidos en el mes de agosto, teniendo en cuenta la participación de hombres como mujeres.

[73]Solo contaba con 5 lavadoras.



Fuente: Registros del empresario

En los meses de Julio a Agosto el participante ha dejado de prestar 49 servicios[74] en promedio por falta de máquinas y por la capacidad de las mismas, este hecho le ha significado dejar de percibir $147.000 aparte de afectar la credibilidad o imagen de la empresa en el mercado por falta de equipos y con ciertas especificaciones.

Estacionalidad

Aunque este servicio no es estacional podríamos intuir de manera subjetiva que el aumento del nivel de servicios de junio a agosto puede tener una relación directa con la temporada de vacaciones de los estudiantes, por otro lado este aumento también puede estar relacionado con la compra de otra máquina en el mes de junio y como el resultado de ello un aumento en el nivel de ventas.

Competencia

En el barrio Desepaz hay dos empresas que son competencia directa LavaSúper, Lavandis y Padillo. Los competidores cuentan gran cantidad de lavadoras y de diferente capacidad y están dando una porción de detergente para la primera lavada, en cada servicio solicitado, Padillo es un competidor que cuenta según el lavadoras con capacidades de 18Lb, 20Lb, 22Lb y 25Lb, además cuenta con 4 operarios. LavaSúper ha perdido clientes debido a que no puede atender la demanda del servicio por falta de equipos y por qué las lavadoras que tiene son de poca capacidad. Por otro lado los clientes han manifestado que las máquinas de la competencia no lavan bien y el estado y presentación de ellas no es el mejor, al

[74] Información tomada de los registros llevados por el empresario fecha

igual que el servicio al cliente no es bueno y han tenido inconvenientes con las personas que recogen las lavadoras.

Cuadro 18. Análisis de la competencia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA			
FACTORES:	**LAVASÚPER**	**LAVANDIS**	**PADILLO**
Ubicación del local	**	**	**
Atención al cliente	****	**	**
Precio	****	***	****
Calidad de las maquinas	****	**	**
Publicidad	***	****	****
Fortalezas	Calidad, servicio, precio, puntualidad y manual de operación de las lavadoras.	Precio, ubicación, cantidad de lavadoras	Precio, ubicación, cantidad de lavadoras.
Debilidades	Pocas lavadoras y de baja capacidad, ubicación.	Lavadoras viejas y averiadas, servicio al cliente.	Lavadoras viejas y averiadas, servicio al cliente.
*****	Insatisfactorio		
******	Apenas satisfactorio		
*******	Bastante satisfactorio		
********	Muy satisfactorio		
*********	Excelente		

Fuente: Elaboración propia

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
(Identificación y perfil del cliente)

Problema de investigación
¿Qué detergentes y/o productos de aseo le gustaría encontrar a los clientes junto con el servicio de alquiler de lavadoras?

Objetivo del estudio
Determinar la vialidad de ofrecerles el detergente para el lavado ropa y demás productos de aseo, además de conocer el motivo por el cual solicitan el servicio y que calificación le dan a este

Objetivos específicos

- ✓ Identificar que marcas de detergente consumen los clientes

- ✓ Determinar cuánto gastan en estos productos y que cantidad acostumbran a comprar.
- ✓ Conocer el nivel de aceptación que tendría los clientes si se introduce en la empresa la venta de detergentes y productos algunos de aseo.
- ✓ Identificar la motivación que tiene los clientes al hacer uso de los servicios de LavaSúper
- ✓ Identificar qué nivel de satisfacción tiene los clientes actuales

Planteamiento logístico y metodológico

13. Tipo de estudio: Estudio descriptivo
14. Enfoque: Estudio de percepción y comportamiento del consumidor
15. Técnica:Encuestas
16. Instrumento: Cuestionarios
17. Grupo objetivo: está compuesto por hombres y mujeres mayores de edad, que actualmente Utilizan los servicios de la empresa LavaSúper
18. Tamaño de muestra:

    La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N\ z_{\alpha/2}^2\ P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

    En donde,

    N = tamaño de la población

    Z = nivel de confianza,

    P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

    e = error máximo

Para una seguridad del 95%, Zα = 1.96, para una seguridad del99%, Zα = 2.58. (Estos valores provienen de las tablas de la distribución normal Z).

¿A cuántas personas tendría que estudiar (n: muestra) para Determinar la vialidad de ofrecerles el detergente para el lavado ropa y demás productos de aseo, si se conoce que el número de clientes actuales del negocio, 101[75] (N)?

[75] Dato obtenido de los registros del empresario

Con: Seguridad = 95%; Erro máximo de 0.05; si no tuviese ninguna idea de dicha proporción se utilizaría el valor p = 0.5 (50%) que maximiza el tamaño muestral.

$$n = \frac{101 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(101-1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.05)}$$

n= 80,139
n=80

La aplicación de las encuestas a 80, que es la muestra poblacional que nos arroja la formula implica el despliegue de una logística bastante amplia que demanda de mucho tiempo e incurriendo en unos costos difíciles de cubrir por el empresario. Es por esta razón que las encuestas solo se les aplicaron a 19 personas que actualmente son clientes del negocio.

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:
Para ver el formato de la encuesta ir al anexo

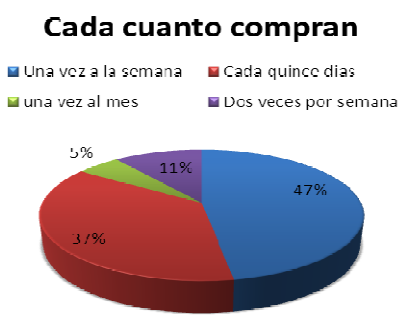
Hábitos de consumo de detergente para lavar la ropa

Dentro de la encuesta se indago y se obtuvo como resultado lo siguiente:

Que marca de detergente usan habitualmente

MARCA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ariel	2	11%
Fab	6	32%
Lavomatic	2	11%
Rindex	1	5%
Ak - 1	8	42%
Total	**19**	**100%**

Por otra parte el 47% de los clientes compran detergente una vez a la semana seguida de un 37% que los compran cada 15 días.





El 53% de los encuestados compran su detergente en una presentación de 1 Kilo, seguido de un 26% que comprar por 1 Libra.

Se indago la posibilidad de que la empresa LavaSúper ofreciera detergentes y otros productos de aseo, para medir la viabilidad y la aceptación que tendrían, dando como resultado que el 100% de los encuestados aceptarían este nuevo producto dentro de la empresa.

Aceptación de la propuesta		
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Por último se indago sobre el servicio ofrecido por LavaSúper, para identificar así el nivel de satisfacción de los clientes:

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	17	89%
Bueno	2	11%
Aceptable		0%
Total	**19**	**100%**
Calificación del servicio		

MOTIVACIÓN	
Servicio al Cliente	11
Precio	0
Estado de las lavadoras	8
Promociones	0

Tabla 33. Resumen del área de mercadeo

No	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Precios competitivos con respecto a la competencia			X					X
2	Clientes altamente satisfechos			X					X
3	La publicidad anteriormente aplicada a permitido ampliar el campo de acción y la cantidad de clientes			X					X
4	Atención al cliente y sugerencias			X					X
5	Amplio mercado			X					X
6	Tiene las maquinas adecuadas para el negocio			X					X
7	Clientes potenciales para ofrecer detergentes y productos de aseo			X					X
8	LavaSúper saco a un competidor pequeño del mercado[76]								

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	No cuenta con el nombre del local comercial que reconozca la empresa	X						X	
2	El nombre del negocio no está posicionado en la mente de los clientes	X						X	
3	Competencia en los barrios aledaños al negocio	X						X	
4	Por falta de maquinaria hay servicios que no se están entregando		X						X

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.3.5 Diagnóstico Área legal, laboral y tributaria

Régimen al que la empresa pertenece	Régimen simplificado
Número de empleados	1
Tipos de contratos	Verbales
Estado legal de la empresa:	LavaSúperNo se encuentra registrada ante cámara y comercio, tampoco en industria y comercio, no cuenta con certificado de seguridad de bomberos. Sabe que en el momento en el cual el negocio genere ingresos de forma permanente y en viabilidad de permanencia se deberá cumplir con la formalidad.
Salarios	El empleado tiene un salario establecido, se le cancele de forma semanal $30.000 para un total de $120.000 al mes. No cuenta con seguridad social ni prestaciones sociales.

[76]Información suministrado por el empresario

Aun después de que el empresario recibiera la asesoría anteriormente, actualmente no tiene un sueldo asignado, pero sus gastos reales superan este monto, cuente con los servicios de salud por medio del SISBEN.

Tabla 34. Resumen del Área legal, laboral y tributaria

No	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Sabe que debe formalizar su negocio conforme las leyes nacionales			X					X
2	Conoce cuál es el proceso para la legalización de su empresa			X					X

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	La empresa no está registrada en cámara de comercio			X				X	
2	No conocen el tramite mediante el cual se obtiene la legalidad para el funcionamiento de establecimientos de industriales, comerciales, de servicios, **REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO y CÁMARA DE COMERCIO**			X					X
3	Dudas sobre si la forma como han realizado los pagos tributarios es la correcta y sobre si han pagado todas sus obligaciones.		X						X
4	Informalidad en el proceso de despido del personal.			X				X	
	No tiene contrato establecido								

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.3.6 Diagnóstico del área Administrativa

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

1. **Direccionamiento estratégico: Misión, visión y organigrama.** Como el empresario ya paso por un proceso de fortalecimiento, el asesor eléboro lo siguiente:

Misión: LavaSúper es una microempresa dedicada a prestar el servicio de alquiler de lavadoras para personas que les gusta ahorrar tiempo y esfuerzo en el lavado de las prendas de vestir. LavaSúper se caracteriza por garantizar con sus diferentes maquinas un buen funcionamiento y excelente lavado de tal manera que quede satisfecho el cliente.

Visión: La visión de LavaSúper para el año 2011 en ser una microempresa con amplio posicionamiento en el mercado de la atención y prestación del servicio de alquiler de lavadoras en la comuna 21; caracterizada por su buen servicio y por brindar nuevas ofertas laborales.

Los Valores Corporativos son: de honestidad, cumplimiento, respeto y el mejoramiento continuo.

El asesor le recomendó una serie de políticas respecto a la entrega de los servicios.

Mantenimiento preventivo del triciclo y de las lavadoras en un plazo prudencial para evitar daños.

.

2. **Manual de Funciones.** El asesor Juan Sebastián, elaboro de forma sencilla un perfil del ayudante domiciliario.

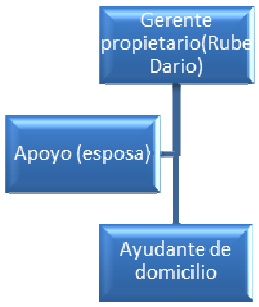
3. **Funciones de los empleados**. Esta empresa actualmente posee un empleado externo fuera de la familia, quien se encarga de hacer entrega de las lavadoras en los tiempos que Rubén no se encuentra en casa por actividades personales.

   Funciones y/o actividades de Rubén (empresario):
   - Registrar los datos de los clientes para hacer entrega de los servicios
   - Llevar e instalar las maquinas
   - Recibir dinero de los servicios y registrarlos.
   - Distribuir dinero para pago de los gastos del negocio y familiares
   - Registrar entradas y salidas de dinero

   Funciones y/o actividades de Ayudante:
   - Llevar e instalar las lavadoras en los domicilios de los clientes.

4. **Organigrama**

Figura 30. Organigrama LavaSúper



5. Distribución de la planta

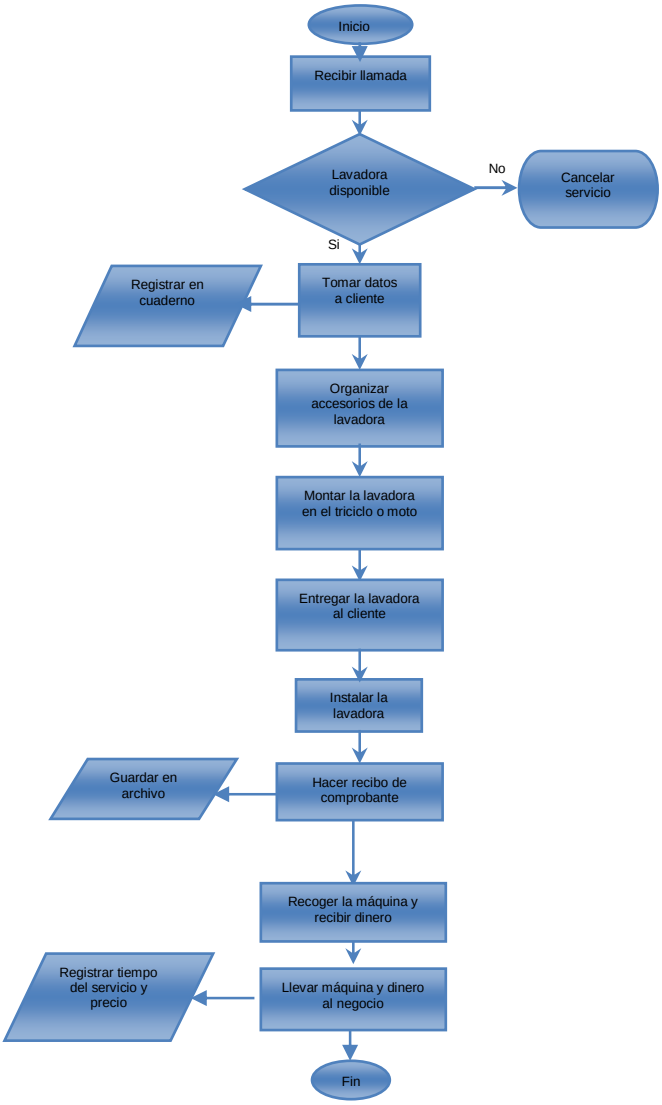
La organización y el lugar donde son guardadas en cómo se muestra en la siguiente figura. Cada lavadora tiene sus accesorios individuales introducidos en cada una para evitar que se extravíen.

Figura 31. Distribución de la planta LavaSúper



6. Flujo grama del proceso de alquiler de LavaSúper

Figura 32. Flujo grama LavaSúper



Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Resumen del área Administrativa

No	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZA	Campo de aprovechamiento			¿Cuán fuertes nos hace?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Alto nivel de exigencia		X						X
2	Orientación al largo plazo			X					X
3	Resistencia ante las crisis			X				X	
4	La empresa está conformada por líder que conoce el sector de comercial en el que están laborando.			X					X
5	Tienen un conocimiento claro de cada proceso del negocio			X					X
6	Tiene las maquinas adecuadas para el negocio			X					X

No.	DESCRIPCIÓN LOS ASPECTOS POR MEJORAR	Campo de empeoramiento			¿Cuán débil nos deja?				
		CP	MP	LP	1	2	3	4	5
1	Falta de planificación e informalidad en las distribución de funciones necesarias para ofrecer los servicios.	X						X	
2	Consideración aislada e informal de la planificación, organización, dirección y el control.	X						X	
3	Ausencia de una planeación estratégica formalmente estipulada es decir, no tienen un documento que contenga Misión, Visión, objetivos, etc., que asegure la consolidación de la empresa.	X						X	
4	Ausencia de políticas de servicio al cliente.	X							X

Donde CP= Coro Plazo, MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo; y 1 es la puntuación más bajo 5 es la puntación más alta

3.1.3.7 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Amplio mercado	1. Inseguridad en el barrio
		2. Apoyo financiero de la OMI	2. Competencia con más maquinas
		3. Capacitaciones recibidas por parte de la Fundación Carvajal	3. Inestabilidad del fluido eléctrico, bajones constantes de energía
		4. Apoyo en asesoría y seguimiento a la empresa por parte de la Fundación Carvajal y la Universidad del valle	4. El clima: lluvias afectan el transporte de las maquinas
		5. Poco dinero de las personas del sector para adquirir lavadoras	
		6. El uso de lavadoras se ha vuelto una necesidad	
		7. Gran cantidad de tiendas y supermercados	
		7. La competencia tiene en mal estado sus maquinas	
ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA FA
	1. Excelente atención al cliente	Pegar tarjetas de publicidad en las bolsas de jabón que se distribuyen en las tiendas cercanas. O1, O7, F4	Realizar mantenimientos periódicos a las máquinas para comprobar su estado. A3, F2
	2. Experiencia en el trabajo que está desempeñando.	Búsqueda y fidelización de nuevos clientes. O1, O7, F2, F3, F1	Ofrecer promociones o incentivos para mantener la clientela. A2, F1, F4
	3. Las máquinas están en muy buen estado	Emplear la publicidad como volantes y tarjetas de presentación para darse a conocer más en el sector. O6, O5, F5, F6	Posicionar la marca en el barrio dando como valor agregado el excelente servicio al cliente. A2, F1, F4
	4. Solución pronta y oportuna a los clientes	Estar en contacto con los clientes para evaluar la satisfacción de este en la entrega del servicio.O1, FF1, F2	
	5. Precios y calidad competitiva		
	6.Cuenta con 2 medios de transportes		
	7. la empresa cuenta con una misión y visión		
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
	1. No tiene un control de máquinas programado	Culturizar al empresario en la planeación estratégica así como en el control de las actividades. D1, D2, O4	Tener un trato especial con los clientes actuales, ofrecerles promociones. A2, D3, D4
	2. No lleva un registro ni control de los gastos familiares	Solicitar préstamo o apoyo de la OMI para poder cumplir con la sobredemanda. D4, O2	Rediseñar la misión, visión y unos objetivos al nivel de la empresa, permitiendo así una interiorización por parte del empresario. A3, D1
	3. Falta de capital de trabajo	Identificar los costos y gastos para disminuir los altos gastos personales en los que está incurriendo el empresario. D2, D5, O4	

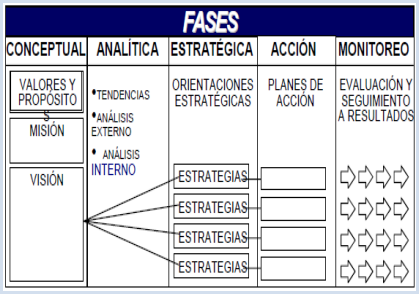
	4. Las maquinas no son suficientes para atender la demanda
	5. Altísimos gastos personales

3.2 PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.2.1 Avícola, Quesera y Salsamentária San Pedro

3.2.1.1 Plan de acción para el área administrativa

Objetivo: Aprender a emplear los recursos económicos, materiales y humanos, en su aplicación eficiente en las distintas dependencias o áreas, por medio de la formulación de los planes de mediano y largo plazo.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Fortalecimiento del estilo gerencial y de la planeación	La planeación estratégica tiene varias fases, como se puede ven el grafico  En este caso específicamente se trabajara en la fase inicial, pues se procurara desarrollar un documento que contenga la conceptualización del propósito, misión y visión del negocio. También se establecerá una panificación y formalidad en la distribución de funciones necesarias para ofrecer los servicios.	Como primera medida es importante definir una meta por la cual la empresa se dedicará a alcanzar constantemente y una razón de ser para conocer y tener claro que es la empresa. Por esta razón es importante crear una misión y una visión, para direccionar todos los esfuerzos de la empresa a alcanzar el objetivo principal con base en la razón de ser de la empresa. **Misión:** Trabajar para la satisfacción del cliente, a través de un equipo humano, comprometido, ético, y con vocación de servicio, proporcionando productos de calidad, gran variedad y a precios justos, para obtener las utilidades necesarias que permitan mantener y dar crecimiento al negocio, para dar bienestar a la familia. **Visión:** Avícola, quesera y Salsamentaría continuara siendo una microempresa, reconocida, competitiva, confiable y en cuanto a la distribución y servicio al cliente, en los barrios aledaños al negocio, mantendremos nuestro liderazgo en cuanto a calidad y eficiencia.
Formación en planeación estratégica	Es estratégico realizar actividades académicas de formación para los gerentes en donde se fortalezcan los cuatro funciones básicas de la administración: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar; no solo desde el concepto, sino también desde su ámbito, forma de aplicación y puesta en marcha; todo con el fin de fortalecer su estilo gerencial. Se le propone a la microempresaria tomar uno de los cursos que ofrece la Fundación respecto a estos temas.	Se entregó la información pertinente a la empresaria de los diferentes cursos empresariales, administrativos y de mercadeo que ofrece la Fundación y así fortalecer e interiorizar los conocimientos respecto al funcionamiento de una empresa.
Implementación de la planeación estratégica	Identificación de las funciones del empresario; elaborar una matriz DOFA que permita identificar acciones viables y de	Se desplego y concilio con la empresaria las funciones a desarrollar por ella y se elabora la matriz DOFA, cruzando una serie de

	mejora para el negocio, mediante el cruce de variables	variables internas y externas y obteniendo así estrategias provechosas para la empresa
Elaborar el manual de funciones	Formular por escrito el manual de funcione, en el cual se describe minuciosamente las tareas y responsabilidades del empleado actual.	Se elaboró manuales de funciones. En el anexo N donde se describen las funciones, responsabilidades y actividades que se pactaron en la microempresa
Establecer un salario para la empresaria	Con la ayuda de la información otorgada por la empresaria y la plantilla para procesar la información, determinar unos gastos personales y de familia, para obtener el monto del salario de la empresaria	Dado el nivel de ventas y el estudio de costos realizado durante el diagnostico, se logró determinar que el sueldo de la empresaria es de $ 1.160.500, que permite cubrir sus gastos personales sin afectar la capacidad monetaria del negocio.

RECOMENDACIONES
Fortalecimiento de la competitividad: Se evidencia la necesidad de que sea más competitiva, ya que si desea asegurar su permanencia en el mercado, deben convertirse en empresas capaces de competir a nivel local teniendo en cuenta su tamaño actual. Para lograr un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, se recomienda para esta empresa fomentar alianzas y procesos asociativos con otras empresas de la Fundación que necesitan los productos que son ofrecidos por la salsamentária, avícola y quesera san Pedro y necesarios para el proceso productivo de las microempresas vinculadas a la Fundación
Es de suma importancia que la empresaria mantengo un control sobre sus inventarios, que permita conocer su consumo y el valor que tienen estos, condescendiendo así información pertinente para la elaboración de los diferentes estados financieros.
Colocar la misión y la visión en un lugar visible, para generar una apropiación e interiorización de parte del empresario y sus colaboradores.
Que se siga llevando los registros ordenadamente en el cuaderno y archivar las facturas organizadamente
Que se dé a conocer el manual de funciones al empleado actual

3.2.1.2 Plan de acción para el área de costos

Objetivo: Instruir a la empresaria en el cálculo de los costos en los que incurre el negocio, el margen de contribución y punto de equilibrio.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Registrar ventas y compras diarias	En un cuaderno se registraran el total de las ventas a contado y crédito y compras que se realizaron, en el día; este registro se realizara al finalizar el día.	Se logró que la empresaria registrara el total de las vendas ha contado y a crédito y los diferentes gastos tanto del negocio como los personales
Determinar los cotos, margen de contribución y punto de equilibrio	Con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación, se hará una explicación clara del cálculo de cada tema, y posteriormente la información será procesada en la plantilla de Excel para entregarle los análisis a la empresaria	Junto con la empresaria se elaboró un estudio de costos, el cual permitió determinar los costos, gastos, margen de contribución y puto de equilibrio de la empresas
Reducción de costos	Se procurara disminuir los gastos personales y el consumo que tiene la familia pues se están incurriendo en altos costos, también se hará una estudio de proveedores para contemplar la opción de obtener unos costos variables más bajos	El registro de todos los gastos personales, permitió hacer consiente a la empresaria y a la familia, permitiendo así una disminución notable en los gastos y el consumo de la familia.

RECOMENDACIONES
Actualizar constantemente los precios de comprar en el cuaderno en el que la empresaria lleva estos registros
Seguir registrando todas las operaciones y transacciones del negocio, para mantener actualizados

los costos y gastos del negocio
Hacer periódicamente un estudio de los precios ofrecidos por diversos proveedores.
Que se siga llevando los registros ordenadamente en el cuaderno y archivar las facturas organizadamente

3.2.1.3 Plan de acción para el área contable

Objetivo: Establecer un sistema integrado de información que permita producir estados financieros razonables que reflejen la situación económica actual

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Desarrollar un sistema de información contable de la empresa	Explicar clara y puntualmente los temas contables y de cómo llevar correctamente esta información para organizar el negocio, con la ayuda de los formatos y de las instrucciones dadas por la Fundación Carvajal.	Se le explico claramente y en repetidas ocasiones todos los conceptos y aspectos prácticos de la contabilidad con el apoyo de la información suministrada por la Fundación.
Llevar registros contables	Constatar la información contable, valiéndose de fichas, libros de contabilidad con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación.	Se llevan todos los registros necesarios para la elaboración de los estados financieros con la ayuda de los formatos de la Fundación
Elaboración de estados financieros	Con la ayuda de los formatos diseñados por la Fundación elaborar bances inicial y final con su respectivo estado de resultados.	Por primera vez se realizaron: balance inicial, estado de resultados y balance final Ver anexos
Análisis de los estados financieros y razones financieras	Realizar un Análisis comparativo de los estados financiero, con la información obtenida de la empresa, explicándole los resultados y sus implicaciones en el negocio	Se efectúo el análisis financiero y se puso en conocimiento de los resultados encontrados y sus diferentes implicaciones en el negocio.
Llevar un control de inventario	Incentivar al microempresario que cada mes realice el conteo de los productos para medir el desempaño del negocio	Se realizó por primera vez en el negocio los inventarios, dotando información necesaria para le elaboración de los balances y el estado de resultado

RECOMENDACIONES
Registrar constantemente las operaciones y movimientos diarios para poder realizar un seguimiento para controlar los gastos personales y del negocio
Realizar periódicamente los inventarios con el objeto de valorarlo y poder realizar los estados financieros
Que la empresaria acceda a los cursos de capacitación ofrecidos por la Fundación, para mantener frescos los conocimientos de cómo elaborar los diferentes estados financieros
Que se siga llevando los registros ordenadamente en el cuaderno y archivar las facturas organizadamente

3.2.1.4 Plan de acción para el área de mercadeo

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

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Identificar oportunidades de negocio	Desarrollar una encuesta que permita identificar el nivel de satisfacción de los clientes e conocer cuáles son sus necesidades y deseos, que permitan identificar posibles tendencias del mercado.	Se elaboraron encuestas que permitieron caracterizar a los clientes, su percepción del negocio.
Identificar la competencia	detectar cuáles son los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus públicos	Por medio de la observación y la visita a los negocio de los principales

	objetivos, cuáles son sus principales características, sus principales estrategias, su experiencia en el mercado	competidores se identificaron y se elaboró un cuadro comparativo respecto al negocio
Esbozar un Planeación del mercadeo	Establecer objetivos de mercadeo teniendo en cuenta los análisis realizados previamente, y las aspiraciones de la empresa y establecer algunas estrategias de mercadeo que permitan aprovechar estas temporadas.	Se realizó una rifa en el mes de octubre con el fin de recolectar un dinero que necesitaba la familia, y se programaron una serie de actividades y premios para los clientes en el mes de diciembre.
Atraer nuevos clientes	Hacer promociones para incentivar las comprar de los clientes y fidelizarlos al negocio.	En el mes de octubre simultáneamente a la rifa, se realizó una jornada de promociones y ofertas de diferentes productos para atraer nuevos clientes
Visibilidad Y publicidad del negocio	Diseñar e imprimir tarjetas para entregar a los clientes con un logo para el negocio	Se realizaron tarjetas de presentación para el negocio
Diseñar un logo que identifique a la empresa	En compañía de la empresaria diseñar un logo que contenga los elementos que identifiquen el negocio	Se elaboró el logo del negocio. Ver anexo H

RECOMENDACIONES
Que los productos estén bien exhibidos y limpios
Constantemente hacer seguimiento a la competencia en cuanto a los precios, para realizar ajustes si es necesario y si los costos variables lo permiten.
Estar atentos a los precios que ofrecen los proveedores.
Mantener el excelente servicio al cliente que levan actualmente
Adoptar una cultura o enfoque al clientes, detectando sus necesidades o requerimientos y tratar de dar solución prontamente

3.2.1.5 Plan de acción para el área legal y tributaria

Objetivo: Mostrar las ventajas al empresario que implica el legalizar la empresa

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Poner en conocimientos los reglamentos establecidos por la ley	Informar al empresario cuales son las obligaciones y beneficios de la formalización.	Se puso en conocimiento a la empresaria de la importancia de las diferentes obligaciones legales y su debido proceso
Explicar los tipos de contratos laborales	Explicar los diferentes contratos laborales que están vigentes en el país y sus principales implicaciones	Se le entrego la información necesaria que contiene los diferentes tipos de contratos laborales con su debida explicación
Registro ante Industria y comercio	Poner en conocimiento a la empresaria del proceso y realizar las diligencias necesarias para afiliar el negocio en Industria y comercia	Se le explico que es la el impuesto de industria y comercio y como se liquida el mismo.

RECOMENDACIONES
Se recomienda realizar las indagaciones lo más pronto posible en cuanto al impuesto de industria y comercio, debido a que , según información suministrada por la empresaria, no conocen que es este impuesto y actualmente el negocio lleva registrado ante cámara y comercio hace aproximadamente 7 años

3.2.2 Frutas y Verduras el Playón

3.2.2.1 Plan de acción para el área administrativa

Objetivo: Concientizar al empresario de emplear la planeación en cuanto a compra de los productos, manejo del tiempo y de los recursos disponibles para el negocio.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Crear una misión y una visión	Desarrollar en conjunto con el microempresario un direccionamiento estratégico un poco sesillo pero claro.	En concertación con el empresario se elaboró por escrito una visión y misión: **Visión:** Ser una empresa confiable, sólida y en crecimiento continuo, posicionada en el barrio Desepaz Invicali como una distribuidora de frutas y verduras con variedad de productos y altos niveles de calidad. **Misión:** El playón es una empresa dedicada a la comercialización de frutas y verduras que trabaja para suplir las necesidades de consumo de manera ágil, oportuna y de calidad para generar la satisfacción de nuestros clientes y una atención personalizada.
Planeación de actividades	Culturizar al empresario en la planeación de las actividades de compra de los productos del negocio, para mantenerlo surtido y suplir los faltantes de mercancía.	Se logró organizar las compras cada 4 días, teniendo en cuenta los productos que están en pocas cantidades y los que no hay en existencia.
Descripción de las actividades el empresario	Elaborar una manual de funciones y actividades del empresario, para que no pase por alto alguna que sea de suma importancia.	Se elaboró un manual de fusiones que contiene todas las actividades y responsabilidades que tiene el empresario. Ver anexo O

3.2.2.2 Plan de acción para el área de costos

Objetivo: Llevar los registros contables de las ventas, las cuentas por cobrar, los inventarios y realizar los estados financieros al final de un periodo para conocer la situación financiera de la empresa y determinar si está generando pérdidas o ganancias.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Determinar los costos fijos, punto de equilibrio y margen de contribución	Con la ayuda de los formatos que nos ofrece la fundación, explicar y trabajar estos temas de manera que el microempresario conozca dicha información y hacer una carpeta para que tenga acceso a esta información.	Con la ayuda de la herramienta de Excel y la información suministrada por el empresario, se determinaron los costos y gastos, margen de contribución y punto de equilibrio.
Reducción de costos	Se procurara disminuir los gastos personales y el consumo que tiene la familia pues se están incurriendo en altos costos, también se hará una estudio de proveedores para contemplar la opción de obtener unos costos variables más bajos	Se le propuso al empresario otros medios para realizar las ventas de las verduras. Se le planteó la venta de las mismas en una carrera o triciclo, para no incurrir en unos costos fijos tan altos.
Registrar las ventas y compras diarias	Explicar y diseñar un formato en un cuaderno para que el empresario registre las ventas y gastos diarios	Se logró que el empresario retomara el registro diario de las ventas y gastos. Es impórtate aclarar que después de 1 mes aproximadamente, el empresario dejo de realizar los registros constantemente y solo lo hacía esporádicamente
Hacer un estudio de proveedores, para obtener precios más competitivos	Hacer una lista de los productos donde se pueda relacionar las cotizaciones de 2 0 3 proveedores diferentes a los que él tiene.	Se realizaron cotizaciones en 2 bodegas más, para disminuir los costos variables. Se logró comprar en la galería Santa Elena, obteniendo precios mucho más bajos de los productos.
Registrar precios de compra y de venta	Diseñar un formato donde se consignen os precios de compra y de venta de los productos	Se le dejo al empresario una litado donde están consignados los costos de los productos que están el negocio para que así

pueda determinar el precio de venta

Uno de los aspectos por mejorar mencionados en el diagnóstico, es la falta de capital para la compra de los productos para surtirlo, a causa de esto, durante el proceso de asesoría, el negocio recibió dos inyecciones de capital; este dinero hacia parte de un sobrante del préstamo que le dio FASE, con el cual se inició el negocio. El préstamo fue realizado por un valor de $1.800.000; este monto no fue usado en su totalidad para la ejecución del proyecto que se realizó el 23 de julio del 2010, sino que se hizo uso de $1.365.900, quedando así como ahorro un monto de $434.100; este valor fue entregado por la asesora de la Fundación Ana Enriques, en las fechas 30 de Agosto y 20 de Septiembre.

Con este dinero se realizaron las compras de mercancía para adecuar el negocio y organizar el surtido de forma que se viera surtido.

RECOMENDACIONES
Actualizar constantemente la plantilla donde se consignan los precios de comprar de los productos, debido a que los precios varían constantemente; y así poder contrastar los precios que ofrecen diferentes proveedores.
Reducir urgentemente los gastos fijos del negocio y los personales, pues están provocando una perdida bastante notable que afectara al negocio, y que provocaran el cierre del mismo.
Cotizar constantemente los productos con diversos proveedores, teniendo en cuenta que estos varían continuamente.

3.2.2.3 Plan de acción para el área contable y financiera

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Llevar registros contables	Constatar la información contable, valiéndose de fichas, libros de contabilidad con la ayuda de los formatos otorgados por la Fundación.	Se logró verificar la información contable para realizar los diferentes estados financieros
Análisis de los estados financieros y razones	Realizar un Análisis de los estados financiero, con la información obtenida de la empresa, explicándole los resultados y sus implicaciones en el negocio	Exitosamente se realizaron los estados financieros del negocio, teniendo en cuenta que durante el periodo del 21 de sep. Al 15 de Oct., el empresario no realizo todos los registros de las ventas, viéndose así la necesidad de realizar un pronóstico de las ventas con los pocos datos que fueron registrados. Las proyecciones se pueden ver en el anexo L
Llevar un control de inventario	Incentivar al microempresario que cada mes realice el conteo de los productos para medir el desempaño del negocio	Se realizó inventario inicial y final, teniendo en cuenta que no de un mes completo a otro, pues el negocio cerró a los 21 días de haber realizado el primer inventario.

3.2.2.4 Plan de acción para el área de mercadeo

Objetivo: Poner en práctica estrategias de mercadeo para incrementar las ventas

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Identificar oportunidades	Desarrollar una encuesta que permita identificar el nivel de	Se realizaron encuestas aplicadas a 16 personas que permitieron identificar como primero el perfil y/o características

de negocio	satisfacción de los clientes e conocer cuáles son sus necesidades y deseos, que permitan identificar posibles tendencias del mercado.	de los clientes, sus hábitos de compra y consumo, el nivel de satisfacción que tiene hacia el negocio, se analizó la competencia y se identificaron oportunidades en cuanto a la ampliación de line de productos en el negocio.
Identificar la competencia	detectar cuáles son los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus públicos objetivos, cuáles son sus principales características, sus principales estrategias, su experiencia en el mercado	Con la ayuda de las encuestas se identificó la posición de los clientes respecto a la competencia; de igual forma por medio de la observación y la visita a los negocios competidores se permitió hacer una comparación con la competencia tomando como referentes algunas variables. Esta información se puede ver en el diagnóstico de mercadeo en el cuadro 4.
Mejorar la exhibición de los productos	Hacer una reacomodación de las estanterías y de cómo presentar los productos.	La ubicación de las estanterías era poco adecuada para exhibir los productos a los clientes, teniendo en cuenta que las frutas y las verduras, son productos que en cierta medida son vendidos por su exhibición, pues según su acomodación pueden resultar más atractivos para el cliente es por esta razón que se reestructura la distribución del local, colocando las canastas con los productos en la parte de afuera del negocio, específicamente en lo que es conocido como antejardín; se acomodaron de forma que fueran más atractivos a los clientes y pudieran ser más visibles para los transeúntes. Esto fue de gran éxito debido a que dama una mejor imagen al negocio.
Visibilidad del negocio	Colocar anuncios de publicidad y el nombre del negocio en la fachada del negocio	Se diseñó un letrero de tipo artesanal, pues elabore el nombre del negocio haciendo uso de los recursos que estaban disponibles en el momento, esto permitió que el negocio tuviera una identidad para los clientes.
Atraer nuevos clientes	Hacer promociones para incentivar las comprar de los clientes y fidelizarlos al negocio.	Junto con labor de reacomodar las es estanterías y la distribución, se realizaron jornadas de promociones de los productos que a la fecha estaban mucho más económicos; se realizaron letreros con cartones y cartulinas en los cuales se colocaron los precios de los productos y las promociones que se estaban ofreciendo, y a su vez con la ayuda de un equipo de sonido y un micrófono que el empresario logro obtener se hizo perifoneo desde el mismo negocio, para atraer clientes y aumentar las ventas. Estas promociones y bajas de precios en algunos de los productos, se pudo realizar gracias al contactar a un proveedor que vendía a menores precios y también porque se compraron los productos en mayores cantidades.
Fortalecer las ventas	Realizar promociones y concursos que garantiza una mayor cantidad de ventas	En el periodo que se realizaron las actividades de promoción y perifoneo se presentó un aumento significativo de las ventas, pues estas tenía un promedio de $15.000 pesos diarios y con la ayuda de estas actividades se obtuvo un crecimiento, el promedio de las ventas es de aproximadamente de $38.000, se puede ver el anexo L.
Realizar un listado de clientes potenciales	Junto con la información recolectada en la encesta, tomar los datos personales de los clientes, como nombre y dirección, para identificar los clientes.	Se tomó la información que estaba en la encuesta como datos de clasificación (anexo B) y se le entrego un listado con el nombre de los clientes encestados, la dirección, y el teléfono. Esta información el empresario la utilizo para tener un trato más personalizado con los clientes, pues los llamaba por su nombre.
Generar identidad de marca del negocio	Realizar un logo que identifique al negocio	Se realizó el logo de la empresa, que tenía el propósito de dar identidad al negocio, pues se pretendía elaborar un pendón con l información de los precios y con el nombre del negocio. Ver anexo M

Las actividades de mercadeo que se realizaron tenían el siguiente enfoque y estrategia:

Publicidad según el propósito del mensaje:
Publicidad de acción directa: Tiene el propósito de generar una conducta inmediata o una acción en el mercado

1. Avisos
2. Reestructuración y acomodación del local
3. Precios visibles
4. Promociones

Publicidad según el enfoque del mensaje:

- *Publicidad en el producto*
- *Publicidad de servicio público*

3.2.2.5 Plan de acción para el área legal y tributaria

Objetivo: Mostrar las ventajas al empresario que implica el legalizar la empresa

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Poner en conocimientos los reglamentos establecidos por la ley	Informar al empresario cuales son las obligaciones y beneficios de la formalización.	No se le informo al empresario sobre el proceso de legalización pues a la fecha de esta asesoría, el empresario ya había cerrado el negocio.

3.2.2.6 Particularidades de caso: Frutas y verduras el Playón

Durante el proceso de asesoría el negocio frutas y verdura el playón, tenía un funcionamiento como cualquier otro, a causa de varias situaciones coyunturales el negocio fue cerrado el 18 de octubre aproximadamente.

Estas situaciones afectaron fuertemente la estabilidad del negocio pues la ocurrencia de las mismas tenía implicaciones económicas.

Como primera medida entre el 30 de septiembre y el 2 de octubre unos de sus hijos menores tuvo un accidente un poco grave en casa, poniendo en peligro la vida del niño, esto provoco primeramente una inestabilidad en la familia, especialmente en el empresario, y afectando fuertemente los gastos del negocio, de igual forma por este motivo el empresario estuvo ausente del negocio aproximadamente 3 días, afectado el nivel de ventas.

Simultaneo a esto el empresario venía haciendo entrega de unos montos de dinero semanales a un abogado en Bogotá, que aparentemente estaba realizando un proceso legal en la Alta Consejería a la Reintegración en Bogotá, según versión del abogado, para diligenciar la consignación de un dinero, que después de averiguaciones de mi parte, eran total mente falsas; esto permitió establecer que este proceso llevado por el abogado no era más que una farsa. En conclusión esta situación también elevo los gastos personales del empresario, al punto de que se endeudo y empeño un activo de la empresa para hacer entrega de ese dinero.

Alrededor de 15 días después otro de los menores del empresario, estuvo desaparecido por un lapso de 1 día y medio; durante la búsqueda del niño pusimos denuncios en diferentes estaciones de policías, se imprimieron unos avisos para pegar en las paredes y postes del barrio y sus alrededores. Esta situación una vez más afecto directamente los gastos del empresario, además de su estado de ánimo y su permanencia en el negocio. Después del que el menor fue encontrado por la policía de infancia y menores, fue remitido a una de los hogares de bienestar familiar, donde se demoraron aproximadamente 1 semana y 3 días para entregárselo.

Esta última situación fue definitiva para propiciar el cierre del negocio, pues el empresario ya no contaba con dinero para comprar los productos y surtir nuevamente el negocio, adicionalmente el empresario no frecuentaba el negocio, por lo tanto no había ningún tipo de ingresos.

Después de que el negocio fuera cerrado y se concluyera el proceso de asesoría con el empresario, de igual forma se brindó acompañamiento. Se realizó un proceso de seguimiento a una posible oportunidad de recibir unos ingresos adicionales por parte de la ACR, pues como el participante apoyo labores de inteligencia con el ejército nacional para la entrega de más guerrilleros, al empresario el estado le debe un dinero de ley por ser participar de este proceso y ayudar con información determinante. Este proceso si es real pues visitamos la Procuraduría General sede Cali, ubicada en el centro de la ciudad, donde una abogada de oficio se hizo cargo del caso y está trabajando para que la ACR en Bogotá enviara una respuesta; esta abogada da la seguridad de que el dinero será entregado, pero que puede tardar aproximadamente de 2 a 3 meses.

Por esta parte, a largo plazo, hay un descanso para el empresario, porque hay la oportunidad de recibir un capital para iniciar nuevamente el negocio, como lo expresa el empresario.

Este caso en particular permite analizar y afinar un poco las percepciones que se tiene en torno a las microempresas y a sus diferentes afectaciones del entorno, que impiden su crecimiento y que por lo general provocan el cierre de las mismas; son muchas las variables o los factores que pueden afectar el desempeño de estas unidades productivas, para este caso en particular, fueron más las variables de tipo personal y circunstanciales que afectaron gravemente el desarrollo de la empresa induciendo su cierre permanente, pues el participante Víctor Manuel tiene la esperanza de volver a abrir su negocio.

Aunque el emprendedor o empresario tenga todo el deseo y empeño de desarrollar estrategias para dar crecimiento al negocio, pueden ser muchas las variables externas o internas que afectan su estabilidad y crecimiento.

3.2.3 LavaSúper

Teniendo en cuenta que la empresa LavaSúper ya paso por un proceso de fortalecimiento, se identificó la necesidad de hacer énfasis en un estudio de mercadeo y el aumento de la capacidad de producción, pues actualmente (manifestó Rubén Darío) la demanda es superior a la oferta, pues no cuenta con las suficientes máquinas para ofrecer los servicios.

Es necesario hacer un estudio que corrobra la veracidad de este escenario e identificar qué cantidad de dinero se está dejando de percibir por cada servicio que no se está ofreciendo o entregando a los clientes y que implicaciones está teniendo esta situación en el proceso de recompra, que es lo que garantiza la continuidad de los servicios ofrecidos por la empresa.

De igual forma se va hacer un énfasis en el área contable pues actualmente no se están llevando los registros correctamente.

3.2.3.1 Plan de acción para el área de costos y contable

Objetivo: Restablecer un sistema integrado de información que permita producir estados financieros razonables que reflejen la situación económica actual de manera más sencilla.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Registrar gastos personales y del negocio	Diseñar un formato sesillo para el registro de los gastos personales y del negocio	El empresario retomo el registro de los gastos personales y del negocio, y cada mes esta información era ponderada y posteriormente se le entregaba al empresario en gráficos para efectos de claridad e ilustración. Esto permitió que el empresario fuera consiente de los gastos personales tan altos en los que está incurriendo
Realizar estudio de costos	Determinar costos, margen de contribución y punto de equilibrio, para realizar un comparativo con los resultados obtenidos por el anterior proceso de fortalecimiento	Se realizó en el estudio de costos con la información suministrada por el empresario el cual sirvió para realizar el diagnóstico del are a de costos.
Ahorro de la depreciación acumulada	Incentivar al empresario a realizar un ahorro de la depreciación de los activos debió al desgaste que sufren los bienes por el uso.	Se le insisto en la importancia de ahorrar el dinero que es percibido como depreciación de las máquinas para que al momento de realizar arreglos en las lavadoras, hubiera dinero ahorrado para cubrir estos gastos. En el empresario aseguro empezar a realizar en ahorro en los próximos meses.
Realizar análisis de los estados financieros	Realizar un Análisis de los estados financiero, con la información obtenida de la empresa, para hacer un comparativo con la información del anterior proceso de fortalecimiento	Se realizaron los respectivos estados financieros: balance inicial y final, estado de resultados y su análisis con el apoyo de las razones financieras.

RECOMENDACIONES
Registrar constantemente todos los gastos personales y del negocio, que el empresario se culturice en el registros de todas las salidas y entradas de dinero
Reducir el nivel de gastos en los que está incurriendo el empresario junto con su familia, procurar acogerse al valor que se estipulo como salario del empresario en el estudio de costos

3.2.3.2 Plan de acción para el área de mercadeo

Objetivo: conocer el grado de aceptación o la factibilidad de que LavaSúper ofrezca a sus clientes detergentes para lavar su ropa y otros productos de aseo, como productos complementarios al servicio

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Identificar oportunidades de negocio	Desarrollar una encuesta que permita identificar el nivel de satisfacción de los clientes y conocer cuáles son sus necesidades y deseos: productos complementarios desearían encontrar en LavaSúper	Se desarrolló una encuesta en la que se pretendía identificar primeramente la factibilidad de que la empresa LavaSúper ofreciera detergentes y otros productos de aseo. Según los resultados de las encuestas hay un alto grado de aceptación por parte de los clientes por estos productos complementario en el servicio. Para ver resultados dirigirse al diagnóstico de mercadeo
Promoción de ventas	Estimular a los clientes actuales y potenciales solicitar y a seguir usando el servicio de alquilares de lavadoras en la microempresa LavaSúper	Se le propuso al empresario algunos programas de promoción y fidelización dirigida a los clientes, que se presentan en la parte inferior de este cuadro
Dar a conocer el negocio a clientes potenciales	Determinar estrategias que permitan que los clientes potenciales encentren a la LavaSúper en el momento más oportuno	Se le propuso al empresario Rubén que se realizaran actividades de endomarketing, donde el participante hará parte del proceso del plan de marketing. Realizar las siguientes actividades: • Pegado de publicidad en los postes. • Entrega de tarjetas de presentación en los puntos de ventas de minutos. • Llamar a los clientes actuales y a los que tenía para dar a conocer los nuevos equipos con que se cuenta, las promociones que se tiene y los nuevos servicios con los que contara la microempresa.
Conocer cuántos servicios se están dejando de percibir por no tener las maquinas suficientes	Determinar un formato donde el empresario pueda registrar cada servicio cancelado o no entregado por falta de las maquinas	El empresario registro exitosamente los servicios no entregados por no tener las máquinas necesarios para ofrecer el servicio. Esta información se pondero y se puede observan en la parte inferior como demanda del servicio.
Estrategias promocionales y cubrimiento de la demanda	Presentar un proyecto de ante la OMI, para obtener apoyo económico y así adquirir a lo menos 2 lavadoras más para cubrir la demanda del servicio	Se presentó exitosamente el proyecto ante la OMI y se logró el apoyo económico para la adquisición de 3 lavadoras de 18 Electrolux y una lavadora de 20 Libras. Ver figuras en anexo I
Diseñar nueva tarjeta de presentación	Con el ánimo de renovar los números telefónicos e identificar el negocio con su logo se presente hacer el nuevo diseño de las tarjetas	Se realizó el nuevo diseño de las tarjetas de presentación, para ver dirigirse al anexo J
Imagen corporativa	Diseñar un logo que identifique a la empresa	Se diseñó el logo de LavaSúper, el cual permite dar una identificación a la empresa para que se diferencia de las demás. Ver anexo K

Programa de fidelización

El programa cliente Fiel se pensó para premiar la fidelidad de los clientes por solicitar el servicio de alquiler de lavadoras

Propuesta # 1

- Cada cliente tendría una tarjeta de presentación de LavaSúper.

- Al cumplir 5 servicios de alquiler de lavadora, se le dará un 30% de descuento por una sola vez, en un corte de cabello o pedicure y manicure en el salón de belleza Arca de Dios
- Cada diez (10) servicios el cliente recibirá completamente gratis el siguiente servicio es decir el número once (11), pero este debe ser solo de tres horas, si el cliente usa la maquina por más tiempo se le cobrara por el tiempo adicional de acuerdo a los precios vigentes por hora.
- El descuento no puede ser canjeable por dinero.
- El descuento puede ser transferible a otra persona.
- Es indispensable que el cliente lleve la tarjeta firmada por el participante de LavaSúper para tener derecho al descuento, de lo contrario no habrá descuento.

Para llevar control de los servicios, cada cliente tendrá una tarjeta de presentación de LavaSúper y en la parte posterior el participante marcara con una X o Chulo en un cuadro cada vez que haga un servicio. Cuando cumpla los 5 servicios el participante deberá firmar la tarjeta en la parte posterior para que el cliente pueda hacer valido el descuento en la peluquería. Además para evitar que el cliente manipule la tarjeta en los servicios solicitados, el participante tendrá llevara en la casa un cuadro donde se llevara el control de los servicios por participantes.

Propuesta # 2

- Cada cliente tendría una tarjeta de presentación de LavaSúper.
- Al cumplir 5 servicios de alquiler de lavadora, se le dará un 30% de descuento en el sexto servicio.
- El descuento no puede ser canjeable por dinero.
- El descuento puede ser transferible a otra persona.
- Cada diez (10) servicios el cliente recibirá completamente gratis el siguiente servicio es decir el número once (11), pero este debe ser solo de tres horas, si el cliente usa la maquina por más tiempo se le cobrara por el tiempo adicional de acuerdo a los precios vigentes por hora.

Demanda del Servicio

LavaSúper empezó su operación en el mes de marzo del presente año. El negocio empezó aumentar el nivel de ventas dado la campaña publicitaria que se realizó, sin embargo la microempresa no pudo hacerle frente a la demanda del servicio, debido a la poca capacidad instalada[77] con que contaba, de manera que el participante tuvo que suspender las actividades de promoción de su negocio y perder servicios y clientes.

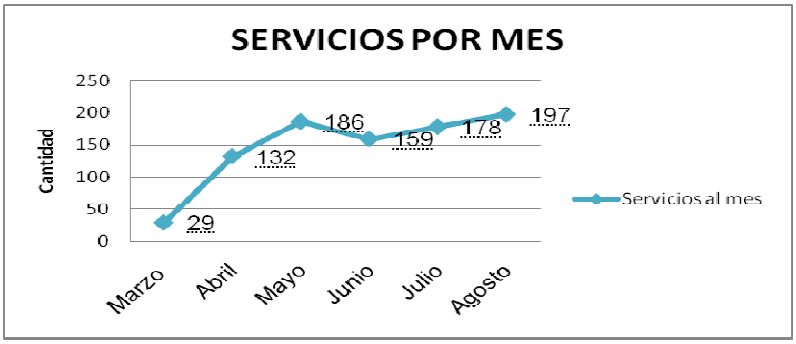
[77] Solo contaba con 5 lavadoras.

El microempresario consciente de esta dificulta operativa adquiere una máquina de mayor capacidad para tratar de hacer frente a la demanda, sin embargo esto no es suficiente, porque aún tiene que dejar de prestar servicios, debido a que las lavadoras son de poca capacidad y cuenta solo con 6.

La figura 32. Muestra la curva de los servicios realizados desde marzo hasta agosto del presente año.

Figura 33. Curva de los servicios realizados

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
29	132	186	159	178	197



En los meses de Julio a Agosto el participante ha dejado de prestar 49 servicios en promedio por falta de máquinas y por la capacidad de las mismas, este hecho le ha significado dejar de percibir $147.000 aparte de afectar la credibilidad o imagen de la empresa en el mercado por falta de equipos y con ciertas especificaciones.

RECOMENDACIONES
Principalmente se recomienda que el estudiante que se desempeñe en el próximo semestre como asesor en esta empresa, haga gran énfasis en área de mercadeo y las propuestas promocionales sean puestas en marcha tan pronto como las ventas empiecen a disminuir o se estanquen.
Dentro del estudio de mercadeo que se realizó, se encontró un aspecto supremamente importante, NO SE REALIZA RECOMPRA O REÚSO DEL SERVICIO (ver cuadro 15), pues según la teoría un servicios es aceptable cuando se realiza recompra, es por esto importante que se desarrolle un estudio o investigación, para identificar las principales causas o factores que determina la no recompra o reúso del servicio.

3.2.3.3 Plan de acción para el área Administrativa

Teniendo en cuenta que la empresa LavaSúper, el semestre inmediatamente anterior, paso por un proceso de fortalecimiento, el estudiante que se desempeñó como asesor realizo la misión y visión de esta empresa; por lo tanto realice algunas modificaciones que se adaptan al proceso y se ajustan al perfil de la empresa y del empresario.

Objetivo: ajustar y reacomodar la misión, visión planteada por el anterior asesor y realizar un manual de funciones para el empleado actual

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS

Crear una misión y una visión	Desarrollar en conjunto con el microempresario un direccionamiento estratégico un poco sesillo pero claro.	En concertación con el empresario se elaboró por escrito una visión y misión: **Visión:** Aumentar el número de activos para satisfacer la demanda, alcanzar nuevos clientes y que LavaSúper sea reconocida en el sector como una empresa de excelente servicio y de excelentes maquinas. **Misión:** LavaSúper es una empresa dedicada a ofrecer el servicio de alquiler de lavadoras con altos niveles de calidad, con máquinas de última generación y en excelente estado, con el objetivo de garantizar una satisfacción plena de los clientes
Descripción de las actividades el empresario	Elaborar una manual de funciones y actividades del empresario, para que no pase por alto alguna que sea de suma importancia.	Se elaboró un manual de fusiones que contiene todas las actividades y responsabilidades que tiene el ayudante domiciliario. Ver anexo P

3.2.3.4 Plan de acción para el área legal y tributaria

Objetivo: Mostrar las ventajas al empresario que implica el legalizar la empresa

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	LOGROS
Recordar al empresario los reglamentos establecidos por la ley	Informar al empresario cuales son las obligaciones y beneficios de la formalización.	Se le recordó al empresario cuáles son sus obligaciones como empresario.

4 CONCLUSIONES

En el programa de las asesorías a los microempresarios; la consecución del diagnóstico permitió identificar los principales factores o aspectos a mejorar en cada una de las áreas de las microempresas a través del proceso de asesorías brindadas por la Fundación Carvajal; esto permitió integrar cada una de sus áreas fundamentales y de esta forma poder analizar de forma específica el contexto interno de la empresas, debilidades y fortalezas y su contexto externo, amenazas y oportunidades.

La generación de estrategias de fortalecimiento y crecimiento para las empresas, además del diseño de los planes de acción y mejoramiento, permitieron orientar al microempresario en cuanto a oportunidades de mejora para su empresa y de esta manera inducir en la estabilización y posible progreso de sus negocios generando una mejora en la calidad de vida de los propietarios y su núcleo familiar.

Dentro del diseño y la ejecución de los planes de acción y mejoramiento para las empresas en estudio, se elaboraron balances generales y estados de resultado, que permitieron la visualización de un panoramas más amplio del estado financiero de cada una de las microempresas, permitiendo así tomar decisiones más acertadas y asentadas a la realidad de cada una de ellas.

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

Es importante mencionar que toda organización, en este caso microempresas, muestra fortalezas que le ayudan a efectuar mejor sus actividades, que le proporcionan ventajas competitivas y le llevan a trascender en el tiempo. También tiene debilidades que le impiden ser eficaz, llevar a cabo de forma más eficiente sus acciones y que la pueden, en un momento determinado, llegar a poner en peligro su existencia

.

Por último el convenio entre Fundación Carvajal y la Universidad del Valle facilito la formación de estudiantes asesores , para enfrentarse a un contexto social, que

probablemente era invisible, logrando cambios en su forma de pensar respecto a la vida y hacia las personas, que de una u otra forma han tenido que enfrentar situaciones adversas en zonas marginadas de la ciudad, donde se viven contextos complejos debido a la realidad social de nuestro país y las violencia y aún más fuerte la indiferencia que se enfrenta día a día.

5 RECOMENDACIONES

A los empresarios

Se recomienda que las microempresas en cuestión, siempre implementen análisis de sus costos, puntos de equilibrio y márgenes de contribución de sus productos; esto les permitirá estar seguros de la rentabilidad, y saber si están obteniendo ganancias o pérdidas y tomar las medidas respectivas.

Los microempresarios deben seguir implementando estrategias como las planteadas en este trabajo, para así fortalecer sus empresas, logrando estabilidad y así poder ser competitivos en el mercado y generar utilidades para sus negocios. También es recomendable que sigan implementando la contabilidad, para así tener información oportuna acerca del estado de las empresas, lo que les permitirá la toma de decisiones más acertadas.

Sería importante que los microempresarios que fueron asesorados durante un semestre puedan continuar con otros estudiantes de semestres siguientes para poner en marcha estrategias formuladas y que por el corto tiempo u otros factores no se llevaron a cabo durante el proceso, para que le proceso no sea repetitivo con los empresarios ya asesorados.

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

A la Fundación Carvajal

Es recomendable que la Fundación Carvajal realice una previa selección de los microempresarios para conocer quiénes están realmente interesados en el proceso de acompañamiento y asesorías para que se logren promover cambios relevantes en las microempresas, pues el interés y apropiación del empresario en el proceso de asesoría garantiza en cierta medida un excelente desempeño de la

misma y de resultados ajustados a la realidad para promover estrategias de mejora.

Se recomienda a la Fundación Carvajal no abandonar el proceso de acompañamiento a las empresas del distrito de Agua blanca ya que contribuyen a la formación académica y a la motivación a esta población para salir adelante y disminuir la problemática social de este sector.

Se recomienda a la Fundación Carvajal seguir realizando este tipo de actividad con los estudiantes de último semestre de las diferentes universidades de la ciudad Universidad, porque de esta forma los estudiantes tienen la oportunidad de realizar una labor social y de plasmar toda la teoría obtenida durante su carrera.

BIBLIOGRAFÍA

Aktouf Omar (1998:17) La administración: entre tradición y renovación. Cali: Artes gráficas del valle

BENAVIDES PEÑEDA, Javier. Administración. México D.E 2004. Pág. 70

Chiavenatto Idalberto, Administración de Recursos Humanos - principios de administración, según Taylor, Emerson, Ford, Fayol y urwick editorial Mc Graw Hill, 2003

Controversia y debate actual sobre el sector informal, Organización Internacional del Trabajo (OIT): http://redalyc.uaemex.mx/pdf/413/41311483007.pdf, 2008

Datos estadísticos de Fenalco: http://www.fenalco.com.co/taxonomy/term/65, 2006

Del estructuralismo de la CEPAL *al neoestructuralismo del PREALC, 2008: http://redalyc.uaemex.mx/pdf/413/41311483007.pdf*

Fayol, H. Administración Industrial y General. México, 1990

Fred r. David Conceptos de Administración estratégica, editorial Pearson educación, 1997.

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

Fundación Carvajal: Programa de Capacitación Empresarial; Unidad de Desarrollo Empresarial (segunda edición) ,2006

Gantt Henry, “Entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia y colaboración”,1908

GERSIK, Kelin, et al. Empresas Familiares generación a generación. México; Ed. Mc Graw-Hill; 1997

Gudiño Emma Lucia, Contabilidad 200, McGraw-HILL, Bogotá, Colombia. Pág. 275, 1991

Instituto Luis Carlos Galán para el Desarrollo de la Democracia, “Apuntes a la reinserción Económica: diez años de sobrevivencia a la crisis de la economía y de la paz”. En: De las Armas a la Democracia, Tomo I, Bogotá:, 2000

Kelin E. Gersick, Et, Al. Empresas familiares. Generación a Generación, 1997

Koontz, H. &Weihrich, H. (1991) Elementos de administración. 5ª Edición. México: McGraw Hill.

Kotler Philip - Gary Armstrong Fundamentos de mercadeo, editorial Pearson educación, 2003

Kotler Philip - Gary Armstrong, Dirección de marketing: Conceptos esenciales, editorial Pearson educación,2003

Méndez María Lucía- Rivas Ángela, Alternativas de generación de ingresos para desmovilizados: El Programa de reinserción a la vida civil y la Alta Consejería para la Reintegración", Alta Consejería para la Reintegración, Julio de 2008

Molina García Cuauhtémoc, LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Taylor, los ingenieros y su concepto de la administración, 2004

PALLARES Zoilo, ROMERO Diego y HERRERA Manuel, Hacer Empresa: Un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 42.

Robbins Stephen P., La Administración Del Mundo De Hoy, editorial Pearson educación, México, pág. 546, 1998

Robbins Stephen P., La Administración Del Mundo De Hoy, editorial Pearson educación, México, pág. 548, 1998

Taylor, F. Principios de la Administración Científica. México, 1990
WARD, John L. Cómo desarrollar la Empresa Familiar. Editorial El Ateneo. Pág. 2, 2002

En Línea

http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2021.pdf

http://webapp.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/Rec_de_info/memoriasiicurs/cd_curso/Contenido/Modulo%203/Submodulos%203.1/Submodulo%203.1.7/portafolio_servicios_fundacion_carvajal.pdf

http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/1102.pdf

http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/PDF/Resena_Historica_Fundacion_Carvajal.pdf

http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Normatividad/leyes/2004/Ley_0905_04.pdf

http://www.reintegracion.gov.co/Es/ACR/Documents/convocatorias/e3a_guia_para_los_solicitantes.doc+Alta+Consejería+para+la+Reintegración

http://www.reintegracion.gov.co/Es/ACR/Paginas

http://www.reintegracion.gov.co/Es/atencion_participantes/Paginas/servicios.aspx

http://www.univalle.edu.co/acercauv.html

ANEXOS

Anexo A –Balances Generales

Balance Inicial
El Playón
21 Septiembre del 2010

ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA		$ 4.100	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		$ 3.200	
INVENTARIO DE MERCANCÍA		$ 245.631	
OTRAS INVERSIONES (cadena)		$ 0	
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			$ 252.931
ACTIVOS FIJOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 1.236.800		
MUEBLES Y ENSERES	$ 270.000		
TOTAL ACTIVOS FIJOS			$ 1.506.800
TOTAL ACTIVOS			$ 1.759.731
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
SOBREGIROS BANCARIOS	$ 0		
OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 174.000		
D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES		$ 174.000	
TOTAL PASIVOS			$ 174.000
PATRIMONIO			
CAPITAL	$ 1.365.900		
UTILIDADES ACUMULADAS	$ 219.831		
UTILIDADES DEL PERIODO			
TOTAL PATRIMONIO			$ 1.585.731
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			$ 1.759.731

Balance Final
El Playón
12 Octubre del 2010

ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA		$2.000	
BANCOS		$ 239.200	
INVENTARIO DE MERCANCÍA		$ 44.619	
OTRAS INVERSIONES (cadena)		$ 0	
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			$ 285.819
ACTIVOS FIJOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 270.000		
MUEBLES Y ENSERES	$ 270.000		
TOTAL ACTIVOS FIJOS			$ 540.000
TOTAL ACTIVOS			$ 825.819
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
SOBREGIROS BANCARIOS	$ 0		
OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 174.000		
D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES		$ 174.000	
TOTAL PASIVOS			$ 174.000
PATRIMONIO			
CAPITAL	$ 1.365.900		
UTILIDADES ACUMULADAS	$ 219.831		
UTILIDADES DEL PERIODO	-$993.912		
TOTAL PATRIMONIO			$ 651.819
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			$ 825.819

Anexo B – Formato de Encuestas del Playón

ENCUESTA No_____ RAND #_____

Buenos días (tardes, noches). Soy… estudiante de la U. del Valle en el momento estamos realizando un estudio sobre el servicio de la comercializadora el playón. ¿Tiene la amabilidad de atenderme por unos minutos?

1. ¿Qué tipo de frutas, verduras y hierbas consume? **Espontánea, Respuesta múltiple**

Limón	01
Mango	02
Lulo	03
Mora	04
Maracuyá	05
Naranja	06
Manzana	07
Tomate de árbol	08
Otra Cuál?_____	10

Zanahoria	01
Habichuela	02
Zapallo	03
Papa	04
Papa Amarilla	05
Yuca	06
Plátano	07
Aguacate	08
Otra ¿Cuál?_____	10

Cilantro	01
Cimarrón	02
Tomillo	03
Orégano	04
Otra ¿Cuál?_____	05

2. Cada Cuanto compra las Frutas y Verduras

Cada que los necesito (varias veces al día)	01
Diario	02
Cada dos día	03
Semanal	04
Quincenal	05
Mensual	06
OTRO, CUAL? _____	07

3. ¿Cuánto se gasta en promedio en dichos productos? **Una sola respuesta**

Menos de 1.000	01
de 1.000 a 2.000	02
2.000 a 4.000	03
4.000 a 5000	04
Más de 5.000	05
¿Otro? ¿Cuál?¿Cuál?_____	06

4. En el momento de la compra de sus productos ¿Cuáles son los factores determinantes en su elección?

La calidad	01
El precio	02
La presentación	03
Las promociones	04
La disponibilidad	05
La amabilidad del personal que atiende	06

¿Otro? ¿Cuál?_____	07

5. En qué lugares acostumbra a comprar los productos?

EN ALMACENES DE CADENA	01
AUTOSERVICIOS	02
TIENDAS DE BARRIO	03
PUERTA A PUERTA (Carretilleros)	04
¿Otro? ¿Cuál?_____	05

6. Como califica la atención que recibe en el Playón

MB	B	R	M	MM	NS/NR
5	4	3	2	1	6

7. Como califica los productos que se venden en el Playón

MB	B	R	M	MM	NS/NR
5	4	3	2	1	6

8. ¿Qué es lo que más le gusta del Playón?

La atención	01
Las promociones	02
Los precios	03
La cercanía (La disponibilidad)	04
La calidad de los productos	05
La imagen	06
¿Otro? ¿Cuál?_____	07

9. Cuáles son sus aspectos a mejorar

La atención	01
Las promociones	02
Los precios	03
La calidad de los productos	04
La imagen	05
Variedad de los productos	06
La presentación de los productos	07
¿Otro? ¿Cuál?_____	08

10. Que productos le gustaría encontrar en La comercializadora de frutas y verduras el Playón

_____

_____

DATOS DE CLASIFICACIÓN.

NOMBRE:_____
DIRECCIÓN_____
BARRIO: _____

EDAD		**OCUPACIÓN**	
18-20	1	OPERARIO	1
21 – 25	2	ADMINISTRATIVO	2
26 – 30	3	INDEPENDIENTE	3
31 – 35	4	AMA DE CASA	4
36 – 45	5	PENSIONADO	5
MAYORES DE 45	6	ESTUDIANTE	6
		SIN EMPLEO	7

Anexo C – Balances Inicial Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

BALANCE INICIAL

30 DE AGOSTO 2010

ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA		$ 298.200	
BANCOS		$ 0	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		$ 2.276.740	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		$ 0	
INVENTARIO DE MERCANCÍA		$ 21.431.435	
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			$ 24.006.375
ACTIVOS FIJOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 450.000		
MUEBLES Y ENSERES	$ 10.520.000		
VEHÍCULO	$ 3.909.000		
TOTAL ACTIVOS FIJOS			$ 14.879.000
TOTAL ACTIVOS			$ 38.885.375

PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 0		
PROVEEDORES	$ 2.058.300		
IMPUESTOS POR PAGAR	$ 0		
D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES		$ 2.058.300	
PASIVOS A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 0		
CUENTAS POR PAGAR	$ 0		
E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO		$ 0	
TOTAL PASIVOS			$ 2.058.300
PATRIMONIO			
CAPITAL	$ 25.000.000		
UTILIDADES ACUMULADAS	$ 11.827.075		
UTILIDADES DEL PERIODO			
TOTAL PATRIMONIO			$ 36.827.075
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			$ 38.885.375

Anexo D - Balances Final Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

BALANCE FINAL

01 DE OCTUBRE 2010

ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA		$ 125.000	
BANCOS		$ 0	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		$ 1.553.400	
INVENTARIO DE MERCANCÍAS		$ 23.866.554	
OTRAS INVERSIONES (cadena)		$ 0	
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			$ 25.544.954
ACTIVOS FIJOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 450.000		
DEPRECIACIÓN	$ 3.750		
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO		$ 446.250	
MUEBLES Y ENSERES	$ 10.520.000		
DEPRECIACIÓN	$ 87.666		
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES		$ 10.432.334	
VEHÍCULO	$ 3.909.000		
DEPRECIACIÓN	$ 65.150		
VALOR NETO VEHÍCULOS		$ 3.843.850	
TOTAL ACTIVOS FIJOS			$ 14.722.434
TOTAL ACTIVOS			$ 40.267.388
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 0		
PROVEEDORES	$ 2.825.400		
OTRAS OBLIGACIONES	$ 0		
IMPUESTOS POR PAGAR	$ 0		
D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES		$ 2.825.400	
TOTAL PASIVOS			$ 2.825.400
PATRIMONIO			
CAPITAL	$ 25.000.000		
UTILIDADES ACUMULADAS	$ 11.827.075		
UTILIDADES DEL PERIODO	$ 614.913		
TOTAL PATRIMONIO			$ 37.441.988
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			$ 40.267.388

Anexo E – Formato de encuesta Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

ENCUESTA No_____ RAND #_____

Buenos días (tardes, noches). Soy… estudiante de la U. del Valle en el momento estamos realizando un estudio sobre la percepción que usted tiene de Avícola, quesera y Salsamentária San Pedro ¿Tiene la amabilidad de atenderme por unos minutos?

11. ¿A qué distancia vive del negocio? **Espontánea**

Cerca (misma cuadra)	01
Medio (Cuadras a la redonda)	02
Lejos (Otro Barrio)	03
Otra ¿Cuál?_____	04

12. Cada Cuanto compra en este negocio?

Cada que los necesito (varias veces al día)	01
Diario	02
Cada dos a tres días	03
Semanal	04
Quincenal	05
Mensual	06
OTRO, CUAL? _____	07

13. ¿Cuánto se gasta en promedio en productos? **Una sola respuesta**

Menos de 10.000	01
de 10.000 a 20.000	02
20.000 a 40.000	03
40.000 a 60.000	04
60.000 a 80.000	05
¿Otro? ¿Cuál?¿Cuál?_____	06

14. En el momento de la compra de sus productos ¿Cuáles son los factores determinantes en su elección?

La calidad	01
El precio	02
La presentación	03
Las promociones	04
La disponibilidad	05
La amabilidad del personal que atiende	06
¿Otro? ¿Cuál?_____	07

15. Como califica la atención que recibe en la Avícola, quesera y Salsamentária San Pedro

MB	B	R	M	MM	NS/NR
5	4	3	2	1	6

16. Como califica los productos que se venden en la Avícola, quesera y Salsamentária San Pedro

MB	B	R	M	MM	NS/NR
5	4	3	2	1	6

17. Usted ha comprado en otro lugar

Si	01
No	02

Porque: _____

18. Cuáles son sus aspectos a mejorar

La atención	01
Las promociones	02
Los precios	03
La calidad de los productos	04
La imagen	05
Variedad de los productos	06
La presentación de los productos	07
¿Otro? ¿Cuál?_____	08

19. Que productos , que actualmente no se venden en la A.QyS, le gustaría encontrar

---

DATOS DE CONTROL ESTADÍSTICO.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE: _____ DIRECCIÓN_____
BARRIO: _____

DATOS DE CLASIFICACIÓN.

EDAD		**OCUPACIÓN**	
18-20	1	OPERARIO	1
21 – 25	2	ADMINISTRATIVO	2
26 – 30	3	INDEPENDIENTE	3
31 – 35	4	AMA DE CASA	4
36 – 45	5	PENSIONADO	5
MAYORES DE	6	ESTUDIANTE	6
		SIN EMPLEO	7

Anexo F - Balances Generales LavaSúper

LavaSúper

BALANCE GENERAL INICIAL

19 Octubre de 2010

ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA		$ 40.000	
BANCOS		$ 0	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		$ 0	
INVENTARIO DE MERCANCÍA		$ 0	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			$ 40.000
ACTIVOS FIJOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 2.610.500		
EQUIPO DE COMPUTO	$ 120.000		
VEHÍCULO	$ 1.080.000		
TOTAL ACTIVOS FIJOS			$ 3.810.500
TOTAL ACTIVOS			$ 3.850.500

PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
PROVEEDORES	$ 0		
ANTICIPOS RECIBIDOS	$ 0		
IMPUESTOS POR PAGAR	$ 0		
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		$ 0	
PASIVOS A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 0		
CUENTAS POR PAGAR	$ 0		
E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO		$ 0	
TOTAL PASIVOS			$ 0
PATRIMONIO			
CAPITAL	$ 3.408.000		
UTILIDADES ACUMULADAS	$ 442.500		
UTILIDADES DEL PERIODO			
TOTAL PATRIMONIO			$ 3.850.500
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			$ 3.850.500

LavaSúper

BALANCE GENERAL FINAL

19 Noviembre de 2010

ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA		$ 113.000	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		$ 72.387	
INVENTARIO MATERIA PRIMA		$ 0	
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			$ 185.387
ACTIVOS FIJOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 2.610.500		
DEPRECIACIÓN	$ 21.754		
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO		$ 2.588.746	
EQUIPO DE COMPUTO	$ 120.000		
DEPRECIACIÓN	$ 3.333		
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO		$ 116.667	
VEHÍCULO	$ 1.080.000		
DEPRECIACIÓN	$ 18.000		
VALOR NETO VEHÍCULOS		$ 1.062.000	
TOTAL ACTIVOS FIJOS			$ 3.767.413
TOTAL ACTIVOS			$ 3.952.800
PASIVOS CORRIENTES			
PROVEEDORES	$ 0		
ANTICIPOS RECIBIDOS	$ 0		
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		$ 0	
PASIVOS A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 0		
CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	$ 0		
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO		$ 0	
TOTAL PASIVOS			$ 0
PATRIMONIO			
CAPITAL	$ 3.408.000		
UTILIDADES ACUMULADAS	$ 442.500		
UTILIDADES DEL PERIODO	$ 102.300		
TOTAL PATRIMONIO			$ 3.952.800
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			$ 3.952.800

Anexo G – Formato de Encuesta LavaSúper

ENCUETAS

Lava Súper, con el fin de conocer más afondo a nuestros clientes y alimentar nuestra base de datos, le solicitamos responder las siguientes preguntas de manera objetiva.

1. ¿Qué marca de detergente utiliza usted para lavar su ropa?

Ariel _____ Ace _____
Fab _____
Lavomatic _____
Rindex _____
Otro, Cual _____

2. ¿Cuál es cantidad que compra de ellos?

Kilo _____
Libra _____
Media _____
Cuarto _____

3. ¿Generalmente, cuándo usted solicita el servicio de alquiler de lavadoras, ya ha comprado el detergente que necesita para lavar sus prendas de vestir?

Si _____
No _____

4. ¿Si la empresa que le presta el servicio de alquiler de lavadoras, le ofreciera también el suministro del detergente para lavar y demás elementos de aseo, como Jabones, Ambientadores, Bolsas para la basura, Suavizantes, Blanqueadores, usted se lo compraría a ellos?

Si _____
No _____

5. ¿Seleccione el principal motivo para adquirir el servicio de alquiler de lavadoras en nuestra empresa?
Servicio al Cliente _____
Precio _____
Estado de las lavadoras _____
Horario de atención _____
Promociones

Anexo H – Logo símbolo Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

Anexo I – Fotos Nuevas lavadoras LavaSúper





Anexo J -Tarjeta de Presentación LavaSúper



Anexo K Logo Símbolo LavaSúper



Anexo L – Pronostico de ventas Playón

Predicción de valores usando PRONÓSTICO() en Excel

21 Sep.	1	$ 28.000
22 Sep.	2	$ 53.000
23 Sep.	3	$ 55.000
24 Sep.	4	$ 60.000
25 Sep.	5	$ 30.000
26 Sep.	6	$ 35.000
27 Sep.	7	$ 35.000
28 Sep.	8	$ 35.000
29 Sep.	9	$ 32.500
30 Sep.	10	$ 39.000
1 Oct.	11	$ 20.000
2 Oct.	12	**$ 27.036**
3 Oct.	13	**$ 20.440**
4 Oct.	14	**$ 17.408**
5 Oct.	15	**$ 15.521**
6 Oct.	16	**$ 16.180**
7 Oct.	17	**$ 12.415**
8 Oct.	18	**$ 9.215**
9 Oct.	19	**$ 6.085**
10 Oct.	20	**$ 3.222**
11 Oct.	21	**$ 304**
12 Oct.	22	**-$ 541**
	Total del periodo	$ 549.785

Valor de las ventas en el periodo del 21 de sep. Al 12 de Oct. $549.800

Promedio de las ventas de los registros realizados por el empresario: $38.409

Anexo M - Logo El Playón



Anexo N - Manual de funciones Avícola, quesera y salsamentária San Pedro

Avícola y quesera San Pedro	Fecha:	25 Noviembre 2010

Descripción del puesto

Identificación
Nombre del puesto: Gerente Propietario
Ubicación física y Administrativa: Negocio

Relaciones de Autoridad
Subordinados directos: Ayudante de Ventas

Propósito del puesto:
Administrar, controlar y orientar las personas a su cargo.
Organizar y sistematizar los registros diarios

Funciones generales:
Revisar los procesos de alistamiento del servicio
Controlar el alistamiento de la parte física
Registrar los ingresos y egresos de la empresa
Organizar personal a cargo
Calcular los pagos tributarios

Funciones específicas:
Controlar inventarios de productos de alistamiento del servicio
Seleccionar personal
Evaluar y calificar el rendimiento diario
Autorizar pagos
Revisar contabilidad

Responsabilidad
Manejo y control del funcionamiento del negocio.

Avícola y quesera San Pedro	Fecha:	25 Noviembre 2010

Descripción del puesto

Identificación

Nombre del puesto: Ayudante de Ventas - Operario

Ubicación física y Administrativa: Negocio

Relaciones de Autoridad

Subordinados directos: Ninguno

Propósito del puesto:

Tener a tiempo todo lo que debe ser preparado para el día de trabajo; Atención directa al cliente

Funciones generales:

Organizar antes, durante y después su lugar de trabajo

Realizar las labores según los pedidos

Ventas

Funciones específicas:

Mantener las estanterías y Góndolas surtidas

Asear el negocio

Controlar el estado de las fechas de vencimiento de los productos

Apoyo en ventas

Responsabilidad

Realizar los despachos de pedidos de los clientes a tiempo con excelente atención

Organización de la parte física del negocio

Anexo O - Manual de funciones El Playón

Frutas y Verduras el Playón	Fecha:	12 Noviembre 2010

Descripción del puesto

Identificación

Nombre del puesto: Gerente-Propietario-Administrador

Ubicación física y Administrativa: Negocio

Relaciones de Autoridad

Subordinados directos: Ninguno

Propósito del puesto:

Organizar y sistematizar los registros diarios y organización-administración del negocio. Tener a tiempo todo lo que debe ser preparado para el día de trabajo; Atención directa al cliente

Funciones generales:
Organizar antes, durante y después su lugar de trabajo
Realizar las labores según los pedidos
Ventas

Funciones específicas:
Mantener las estanterías y Góndolas surtidas
Asear el negocio
Evaluar y calificar el rendimiento diario
Registrar los ingresos y egresos de la empresa
Revisar contabilidad

Responsabilidad
Manejo y control del funcionamiento del negocio
Organización de la parte física del negocio

Anexo P – Manual de funciones LavaSúper

LavaSúper	Fecha:	29 Noviembre 2010

Descripción del puesto

Identificación
Nombre del puesto: Ayudante domiciliario
Ubicación física y Administrativa: Negocio- Casa de los clientes

Relaciones de Autoridad
Subordinados directos: Ninguno

Propósito del puesto:
Entregar en el tiempo preciso las maquinas en las cosas de los clientes; Atención directa al cliente

Funciones generales:
Organizar antes, durante y después el triciclo de transportar maquinas
Instalación de las maquinas a los clientes

Funciones específicas:
Transportar las maquinas cuidadosamente hasta la residencia
Entrega de Publicidad
Entregar Formato de control y recoger el dinero por el servicio

Responsabilidad
Realizar los despachos de pedidos de los clientes a tiempo con excelente atención
Organización de la parte física del negocio