

ASESORÍA EMPRESARIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE TRES
TIENDAS DE LAS COMUNAS 6, 11 Y 15 DE SANTIAGO DE CALI,
APLICANDO EL MODELO DE ASESORAMIENTO DESARROLLADO POR
LA FUNDACIÓN CARVAJAL

YADIRA C. OCAMPO LARA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012

ASESORÍA EMPRESARIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE TRES
TIENDAS DE LAS COMUNAS 6, 11 Y 15 DE SANTIAGO DE CALI,
APLICANDO EL MODELO DE ASESORAMIENTO DESARROLLADO POR
LA FUNDACIÓN CARVAJAL

YADIRA C. OCAMPO LARA

Trabajo de grado bajo la modalidad de
Pasantía en la Fundación Carvajal

Directora
SANDRA ESPAÑA BASTIDAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012

NOTA DE ACEPTACION:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, fecha ()

DEDICATORIAS

El presente trabajo está dedicado a cada una de las personas que de alguna u otra forma contribuyeron a mi proceso de formación personal y profesional. De manera muy especial lo dedico:

A Dios, por bendecir siempre cada uno de mis pasos y proyectos.

A mi adorada madre, Martha Lara, por brindarme su incondicional apoyo, por haber sido mi fortaleza en los momentos que sentí derrumbarme y por cultivar en mí las ganas de vivir y soñar.

A cada uno de mis familiares, porque estuvieron siempre conmigo y porque sin ellos jamás hubiese sido posible conseguir este sueño. En especial a La Cameta y mi tío Pachito (q.e.p.d.) quienes fueron un gran apoyo en la realización de este sueño.

A don Miguel Casanova, por haberme impulsado para asumir este gran reto.

A mis profesores, por compartirme sus conocimientos y experiencias en cada una de sus cátedras, las cuales además de su riqueza informativa se constituyeron para mí en un pilar de formación.

A mis compañeros y amigos, por cada uno de los momentos que compartí con ellos, porque fueron un gran apoyo a lo largo de todo mi proceso formativo y por haberme regalado tantas sonrisas...

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle por todo el apoyo que he recibido a lo largo de estos cinco años, por haberme acogido y por haberse convertido en mi casa durante todo este tiempo.

A la Fundación Carvajal por haberme abierto sus puertas y por permitirme conocer más de cerca el mundo empresarial.

Al Instituto de Prospectiva por haberse convertido en mi segunda escuela y a las personas con quienes allí compartí por haberme acogido con cariño a lo largo de estos dos años.

A la profesora Sandra España por su compromiso, comprensión y apoyo en la realización de mi proyecto de grado.

Al profesor Javier Medina por sus enseñanzas y por brindarme la oportunidad de conocer su calidad humana.

A mis empresarios por permitirme entrar en sus vidas y en sus corazones y por brindarme la oportunidad de crecer junto con ellos tanto en el ámbito personal como profesional.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	14
1. EL PROBLEMA.....	16
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1.1. Antecedentes.....	16
1.1.2. Descripción.....	18
1.2. OBJETIVOS.....	21
1.2.1. Objetivo General	21
1.2.2. Objetivos específicos	21
1.3. JUSTIFICACION	22
1.4. DISEÑO METODOLOGICO	24
1.4.1. Tipo de estudio	24
1.4.2. Alcance de la investigación.....	25
1.4.3. Aspectos metodológicos.	25
2. MARCO REFERENCIAL	29
2.1. MARCO TEORICO	29
2.2. MARCO CONCEPTUAL	33
3. ANALISIS DE ENTORNOS	37
3.1. COMUNA 6	37
3.2. COMUNA 11	39
3.3. COMUNA 15	41
4. RESULTADOS DE LA ASESORIA	43
4.1. TIENDA ORTIGA	43

4.1.1.	INFORMACION GENERAL	44
4.1.2.	DIAGNOSTICO DE COSTOS.....	45
4.1.3.	ASESORIA EN COSTOS.....	46
4.1.4.	DIAGNOSTICO DEL AREA CONTABLE Y FINANCIERA.....	49
4.1.5.	ASESORIA CONTABLE Y FINANCIERA.....	50
4.1.6.	DIAGNOSTICO INICIAL DE MERCADEO	55
4.1.7.	ASESORIA EN MERCADEO	56
4.1.8.	ASESORIA ADMINISTRATIVA Y LEGAL	66
4.1.9.	MATRIZ DOFA TIENDA ORTIGA	73
4.1.10.	PLAN DE ACCIÓN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO.....	74
4.2.	TIENDA EMMANUEL	77
4.2.1.	INFORMACION GENERAL	77
4.2.2.	DIAGNOSTICO DE COSTOS.....	79
4.2.3.	ASESORIA EN COSTOS.....	80
4.2.4.	DIAGNOSTICO AREA FINANCIERA.....	84
4.2.5.	ASESORIA CONTABLE Y FINANCIERA.....	85
4.2.6.	DIAGNOSTICO AREA DE MERCADEO	88
4.2.7.	ASESORIA EN MERCADEO	89
4.2.8.	DIAGNOSTICO AREA ADMINITRATIVA Y LEGAL	100
4.2.9.	ASESORIA ADMINISTRATIVA Y LEGAL	101
4.2.10.	MATRIZ DOFA TIENDA EMMANUEL.....	107
4.2.11.	PLAN DE ACCION DE MEJORAMIENTO	108
4.3.	TIENDA MIXTA DON JESÚS	111
4.3.1.	INFORMACION GENERAL	112
4.3.2.	DIAGNOSTICO DE COSTOS.....	113
4.3.3.	ASESORIA DE COSTOS.....	114
4.3.4.	DIAGNOSTICO AREA CONTABLE Y FINANCIERA	117
4.3.5.	ASESORIA CONTABLE Y FINANCIERA.....	118
4.3.6.	DIAGNOSTICO DEL AREA DE MERCADEO	122

4.3.7. ASESORIA EN MERCADEO	123
4.3.8. DIAGNOSTICO AREA ADMINISTRATIVA Y LEGAL	133
4.3.9. ASESORIA ADMINISTRATIVA Y LEGAL	134
4.3.10. MATRIZ DOFA TIENDA MIXTA DON JESÚS.....	139
4.3.11. PLAN DE ACCION DE MEJORAMIENTO	140
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
5.1. CONCLUSIONES	143
5.2. RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFIA	146
ANEXOS.....	148

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Problemas recurrentes en las Microempresas	20
Cuadro 2. Datos generales de la empresa	45
Cuadro 3. Fortalezas y debilidades de costos tienda Ortiga	46
Cuadro 4. Costos fijos y gastos administrativos septiembre de 2012	47
Cuadro 5. Margen de contribución	48
Cuadro 6. Punto de equilibrio	48
Cuadro 7. Estado de resultados de costos a septiembre de 2012	49
Cuadro 8. Fortalezas y debilidades del área contable y financiera Tienda Ortiga	50
Cuadro 9. Estado de resultados Tienda Ortiga a noviembre de 2012.....	51
Cuadro 10. Balance comparativo Tienda Ortiga Septiembre y noviembre de 2012	52
Cuadro 11. Razones financieras noviembre de 2012.	53

Cuadro 12. Fortalezas y debilidades de mercadeo Tienda Ortiga	55
Cuadro 13. Caracterización de la competencia.	56
Cuadro 14. Matriz del Perfil Competitivo	57
Cuadro 15. Estrategias del marketing mix	63
Cuadro 16. Fortalezas y debilidades del área administrativa de la tienda Ortiga	66
Cuadro 17. Definición de funciones	67
Cuadro 18. Diseño de cargo para el nuevo vendedor.....	68
Cuadro 19. Datos generales de la empresa	78
Cuadro 20. Fortalezas y debilidades de costos tienda Emmanuel.....	80
Cuadro 21. Costos fijos y gastos administrativos septiembre 2012	81
Cuadro 22. Sueldo de la empresaria	82
Cuadro 23. Margen de contribución	82
Cuadro 24. Punto de equilibrio	83
Cuadro 25. Estado de resultados septiembre 2012	83
Cuadro 26. Fortalezas y debilidades de costos Tienda Emmanuel.....	84
Cuadro 27. Estado de resultados Tienda Emmanuel noviembre 2012.	85
Cuadro 28. Balance general comparativo Tienda Emmanuel noviembre 2012	86
Cuadro 29. Razones financieras noviembre 2012.	87
Cuadro 30. Fortalezas y debilidades de mercadeo Tienda Emmanuel	88
Cuadro 31. Caracterización de la competencia.	89
Cuadro 32. Matriz del Perfil Competitivo	91
Cuadro 33. Estrategias del mix de marketing	97
Cuadro 34. Fortalezas y debilidades del área administrativa y legal de la tienda Emmanuel	100
Cuadro 35. Asignación de funciones	102
Cuadro 36. Datos generales de la empresa	113
Cuadro 37. Fortalezas y debilidades de costos de la tienda Mixta Don Jesús	113

Cuadro 38. Costos fijos y gastos administrativos a septiembre de 2012	115
Cuadro 39. Margen de contribución	116
Cuadro 40. Punto de equilibrio	116
Cuadro 41. Estado de resultados a septiembre de 2012	117
Cuadro 42. Fortalezas y debilidades del área contable y financiera de la tienda Mixta Don Jesús	118
Cuadro 43. Estado de resultados Tienda Mixta Don Jesús noviembre 2012	118
Cuadro 44. Balance general comparativo Tienda Mixta Don Jesús noviembre 2012	120
Cuadro 45. Razones financieras noviembre de 2012	121
Cuadro 46. Fortalezas y debilidades de mercadeo de la Tienda Mixta Don Jesús.....	122
Cuadro 47. Caracterización de la competencia.	123
Cuadro 48. Matriz del Perfil Competitivo.	124
Cuadro 49. Estrategias del marketing mix	129
Cuadro 50. Fortalezas y debilidades del área administrativa y legal Tienda Mixta Don Jesús	133
Cuadro 51. Asignación de funciones	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de acompañamiento empresarial.....	25
Figura 2. Esquema del modelo de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal	33
Figura 3. Mapa de la comuna 6 de Santiago de Cali	38
Figura 4. Mapa de la comuna 11 de Santiago de Cali	40
Figura 5. Mapa de la comuna 6 de Santiago de Cali	41
Figura 6. Ubicación de la competencia.....	57
Figura 7. Género	59

Figura 8. Edad.....	59
Figura 9. Ocupación	60
Figura 10. Motivo de compra.....	60
Figura 11. Frecuencia de compra.....	61
Figura 12. Tiempo de fidelización.....	61
Figura 13. Satisfacción con el servicio.....	62
Figura 14. Organigrama Tienda Ortiga octubre de 2012.....	67
<i>Fuente: elaboración propia</i>	70
Figura 15. Planos de distribucion del local	71
Figura 16. Ubicación de la competencia.....	90
Figura 17. Género	92
Figura 18. Ocupación	92
Figura 19. Motivo de compra.....	93
Figura 20. Frecuencia de compra.....	93
Figura 21. Percepción del precio	94
Figura 22. Satisfacción del cliente con el horario de atención	95
Figura 23. Herramienta para mejorar imagen corporativa.....	95
Figura 24. Evaluación del servicio	96
Figura 25. Organigrama Tienda Emmanuel octubre 2012.	101
Figura 26. Plano distribución del local	105
Figura 27. Ubicación de la competencia.....	124
Figura 28. Genero	125
Figura 29. Ocupación	126
Figura 30. Edad predominante	126
Figura 31. Tiempo de fidelización en la tienda.....	127
Figura 32. Frecuencia de compra.....	127
Figura 33. Percepción del precio	128
Figura 34. Motivo de compra en la tienda.....	128
Figura 35. Evaluación del servicio	129
Figura 36. Organigrama Tienda Mixta Don Jesús octubre 2012.	134

Figura 37. Plano distribución del local	137
---	-----

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Fachada Tienda Ortiga	43
Imagen 2. Foto del empresario Jaime Ortiz	44
Imagen 3. Exhibición de productos.....	64
Imagen 4. Diseño publicitario Tienda Ortiga	65
Imagen 5. Redistribucion del local	70
Imagen 6. Fachada tienda Emmanuel	77
Imagen 7. Foto empresaria Eusmed Rengifo	79
Imagen 8. Exhibición Tienda Emmanuel	98
Imagen 9. Diseño publicitario Tienda Emmanuel.....	99
Imagen 10. Reorganización del local Tienda Emmanuel	104
Imagen 11. Fachada Tienda Mixta Don Jesús.....	111
Imagen 12. Foto empresario Jesús Saldarriaga	112
Imagen 13. Exhibición Tienda Mixta Don Jesús	130
Imagen 14. Organización del local Tienda Mixta Don Jesús.....	131
Imagen 15. Aviso publicitarios Tienda Mixta Don Jesús	132

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Ventas promedio tienda Ortiga.....	148
Anexo B. Productos de mayor rotación de la tienda Ortiga.....	148
Anexo C. Balance inicial Tienda Ortiga	149
Anexo D. Balance final Tienda Ortiga.....	150
Anexo E. Formato encuesta Tienda Ortiga.....	151
Anexo F. Tabulación encuestas tienda Ortiga	152

Anexo G. Publicidad y promoción de productos Tienda Ortega	153
Anexo H. Ambientación de Halloween Tienda Ortega	153
Anexo I. Archivo tienda Ortega	154
Anexo J. Propuesta de distribución de planta en el mediano plazo Tienda Ortega	154
Anexo K. Ventas promedio Tienda Emmanuel	155
Anexo L. Productos de mayor rotación Tienda Emmanuel	155
Anexo M. Balance inicial Tienda Emmanuel.....	156
Anexo N. Balance final Tienda Emmanuel.....	157
Anexo O. Formato encuesta Tienda Emmanuel	158
Anexo P. Tabulación encuesta Tienda Emmanuel	159
Anexo Q. Rifa de ancheta Tienda Emmanuel.....	160
Anexo R. Pendón publicitario Tienda Emmanuel.....	161
Anexo S. mejora en la exhibición de productos Tienda Emanuel	161
Anexo T. Mejoras en la fachada e iluminación del local	162
Anexo U. Carpeta de archivo y 5's tienda Emmanuel	163
Anexo V. Ventas mensuales promedio Tienda Mixta Don Jesús	163
Anexo W. Productos de mayor rotación Tienda Mixta Don Jesús.....	164
Anexo X. Balance inicial Tienda Mixta Don Jesús	164
Anexo Y. Balance final Tienda Mixta Don Jesús	165
Anexo Z. Formato encuesta Tienda Mixta Don Jesús	166
Anexo AA. Tabulación encuesta Tienda Mixta Don Jesús.....	167
Anexo AB. Aviso publicitario Tienda Mixta Don Jesús.....	168
Anexo AC. Rifa y publicidad de ancheta Tienda Mixta Don Jesús	168
Anexo AD. Reubicacion publicidad de proveedores	169
Anexo AE. Archivo Tienda Mixta Don Jesús.....	169

INTRODUCCION

A lo largo de los años, las pequeñas unidades de negocio se han convertido en una alternativa de desarrollo económico y social para Colombia, en tanto que se constituyen en una oportunidad para generar empleo y mejorar las condiciones de vida de gran parte de la población, sobre todo de aquella que se encuentra en condiciones más latentes de vulnerabilidad. Por lo anterior, este tipo de microempresas o famiempresas ha llamado la atención de diferentes actores sociales, quienes a través de proyectos y programas con orientación social, buscan ofrecer y apoyar iniciativas de emprendimiento procedentes de los sectores más vulnerables de la sociedad, tal es el caso del programa de asesoría empresarial desarrollado por la Fundación Carvajal.

El presente documento contiene la propuesta de trabajo y desarrollo del mismo para llevar a cabo el proceso de asesoramiento dirigido a tres tiendas de las comunas 6, 11 y 15 de Santiago de Cali, a través del cual se busca contribuir al fortalecimiento empresarial de cada una de ellas, utilizando como marco de referencia la metodología desarrollada por la Fundación Carvajal para este tipo de acompañamientos.

Dicho proceso será llevado a cabo en las tiendas Emmanuel, Don Jesús y La Ortiga, cuyos propietarios son los señores Eusmed Rengifo, Jesús Saldarriaga y Jaime Ortiz, respectivamente, e iniciará con un diagnóstico por área funcional de cada una de las mismas con el fin de analizar los problemas existentes e identificar las oportunidades de mejora. Subsecuentemente, se elaborará un plan de acción por área funcional, en el cual se van a definir las actividades que se deben desarrollar para el logro de los objetivos planteados. Finalmente, se hará la presentación de resultados del proceso ante la Universidad del Valle, la Fundación Carvajal y los microempresarios.

intervenidos con el proceso, para validar los resultados obtenidos en términos de consolidación de cada una de las tiendas.

1. EL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes

Tras identificarse los errores administrativos que se comenten con gran frecuencia dentro de las empresas de subsistencia y en atención al gran número de necesidades en este importante sector de la economía, la Fundación Carvajal en conjunto con la Universidad del Valle, como universidad pública, comprometida con el desarrollo socioeconómico de la región, firman un convenio en el año 2008, a través del cual los estudiantes de último año de las carreras de Administración de Empresas y Contaduría Pública realizan un proceso de asesoría con los empresarios con el propósito de mejorar las practicas que estos llevan a cabo en el día a día de sus operaciones, lo cual ha mostrado resultados positivos para ambas entidades ya que se ven beneficiados tanto los empresarios como los estudiantes.

Como muestra de los resultados del apoyo que los estudiantes de la Universidad del Valle han ofrecido a los microempresarios del Distrito Aguablanca, se hace una breve referencia de los siguientes trabajos, los cuales fueron desarrollados aplicando la metodología de fortalecimiento empresarial desarrollada por la Fundación Carvajal.

- **Aplicación de la metodología impartida por la Fundación Carvajal a través del diplomado “Formación de asesores para Mipymes” en las 3 empresas creadas en convenio con la alta consejería para la reintegración (ACR).** Este documento contiene el resultado de la asesoría empresarial apoyada en la metodología del modelo creado por la

Fundación Carvajal, en las áreas de administración, costos, mercadeo, producción, contable, financiera, legal, tributaria y laboral, aplicada a tres microempresas ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali: Tienda de Ropa Samira Jeans, alquiler de lavadoras LavaSuper y Restaurante Los Ángeles de Brielo Obando, de las comunas 16, 21 y 7 de Santiago de Cali¹.

- **Aplicación del modelo de asesoría creado por la Fundación Carvajal en tres microempresas del sector de ladera de Terrón Colorado, Cali - Colombia.** En este proyecto se recopila la labor realizada en función del apoyo social y trabajo técnico y pedagógico efectuado en zonas vulnerables de la ciudad, en la implementación del modelo de asesoría de la Fundación Carvajal en las microempresas: 1) Creaciones Mary, 2) Confecciones Fabi y 3) Tienda Mutis, ubicadas en la comuna 18 de la ciudad de Cali, durante el periodo enero a junio de 2009².
- **Implementación de la metodología de la Fundación Carvajal a tres microempresas del programa desarrollo empresarial del Distrito de Aguablanca (barrio el Retiro) - Cali, Colombia.** Este trabajo contiene un diagnóstico de las áreas de costos, contable, financiera, mercadeo, administrativa, legal, laboral y tributaria a las microempresas Barbería

¹ Ruiz Vallejo, Juan Sebastián (2010). *Aplicación de la metodología impartida por la Fundación Carvajal a través del diplomado "Formación de asesores para Mipymes" en las 3 empresas creadas en convenio con la alta consejería para la reintegración (ACR)*. Tesis de Contaduría pública, Universidad del Valle, CD-ROM.

² Varón Vallejo, Martha Sofía (2009). *Aplicación del modelo de asesoría creado por la Fundación Carvajal en tres microempresas del sector de ladera Terrón Colorado, Cali – Colombia*. Tesis de contaduría pública, Universidad del Valle, DC-ROM.

Browin, Cacharrería Adely y Taller Wainer Hidráulicos, inscritas en el programa de Desarrollo empresarial del barrio el Retiro³.

- **Aplicación del modelo de asesoría y apoyo empresarial de la Fundación Carvajal a tres tiendas ubicadas en el distrito Agua Blanca de la ciudad de Cali – Colombia, entre el mes de septiembre – diciembre del año 2009.** Este trabajo de grado consistió en la aplicación del modelo diseñado por la Fundación Carvajal para fortalecer a tres microempresas de las zonas más vulnerables de la ciudad de Cali: Miscelánea y papelería Orquídeas y Rapitienda Pipe ubicadas en el barrio El Poblado II, y Tienda Liceth del barrio el Vallado⁴.

1.1.2. Descripción

La difícil situación socioeconómica en que se encuentra inmersa gran parte de la población vallecaucana, en donde se presentan elevadas cifras de desempleo, pobreza y marginalidad, obliga a gran parte de la población a buscar distintas fuentes de supervivencia tales como los negocios propios, el empleo informal y la ilegalidad, entre otras opciones. Actualmente son muchas las personas que deciden montar sus propios negocios, entre los que generalmente se encuentran las tiendas de supervivencia, pequeñas manufactureras, microempresas de servicios, venta de comidas rápidas, etc.,

³ Betancourt Mendoza, Edison Eduardo (2009). *Implementación de la metodología de la Fundación Carvajal a tres microempresas del programa de desarrollo empresarial del distrito de Aguablanca (barrio el Retiro) – Cali, Colombia*. Tesis de contaduría pública, Universidad del Valle, DC-ROM.

⁴ Giraldo Diez, Ruth (2010). *Aplicación del modelo de asesoría y apoyo empresarial de la Fundación Carvajal a tres tiendas ubicadas en el distrito Agua Blanca de la ciudad de Cali – Colombia, entre el mes de septiembre – diciembre del año 2009*. Tesis de contaduría pública de la Universidad del Valle, CD-ROM.

para sostenerse, ayudar a sus familias y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida⁵.

Sin embargo, la mayoría de los propietarios de estas microempresas no cuentan con una formación académica pertinente que les permite dirigir exitosamente sus empresas, lo cual ocasiona en muchos casos resultados negativos en las operaciones e incluso el fracaso por causa de los errores administrativos que se comenten con frecuencia. Este tipo de empresas se ha caracterizado por presencia de relaciones de producción tradicionales y con muy poca división técnica del trabajo, organización relativamente informal, orientación hacia mercados tradicionales de escaso dinamismo y bajo poder de compra, bajo nivel tecnológico, baja intensidad de capital, baja productividad y baja rentabilidad. El siguiente cuadro muestra algunos de los principales problemas que se encuentran en este tipo de unidades económicas.

⁵ Condiciones sociodemográficas, pobreza y Desigualdad en el valle del cauca: Un análisis basado en la encuesta de calidad de vida Dane 2003. Informe final CIDSE-UNIVALLE: Grupo de Investigación sobre Pobreza y Desigualdad.

Cuadro 1. Problemas recurrentes en las Microempresas

FINANCIERA	- Baja rentabilidad - Llevan una contabilidad muy basica, desorganizada poco confiable para acompañar el proceso de toma de decisiones - No calculan indicadores de costos como margenes de contribucion y punto de equilibrio - No conocen sus costos totales ni gastos administrativos - No realizan estados financieros ni mucho menos analisis de la informacion financiera - Tienen muy poca informacion de sus clientes y no estructuran estrategias de servicio al cliente
MERCADEO	- No se realizan estrategias de publicidad ni promociones - Desconocimiento de los competidores y de las condiciones en las que ellos operan - Bajo poder de negociacion con proveedores
ADMINISTRATIVA	- Presencia de relaciones sociales de produccion tradicionales - No hay division organica - Poca division tecnica del trabajo - Informalidad en la practica empresarial, ya que este tipo de empresas no se encuentran formalmente constituidas - No se tienen en cuenta las variables del entorno para la toma de decisiones - Desatención de las obligaciones legales - No se definen los roles de los empleados ni de los miembros de la familia que colaboran en las actividades de la empresa - No hay procesos de planeacion estrategica que conduzcan al negocio hacia su sostenibilidad en el futuro
PN	- Bajo nivel tecnologico - Baja productividad - No se estructuran graficamente los flujos de trabajo

Fuente: Elaboracion propia

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Aplicar el modelo desarrollado por la Fundación Carvajal para el fortalecimiento empresarial de la Tienda Emmanuel, Tienda La Ortiga y Tienda Mixta Don Jesús, durante el periodo agosto – diciembre de 2012.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar análisis interno de cada una de las tiendas para obtener un diagnostico por área funcional que permita conocer el estado actual y las fortalezas y debilidades en costos, contabilidad, mercadeo, área legal y área administrativa.
- Realizar análisis externo para identificar las oportunidades y amenazas del entorno y conocer las características del sector en el cual se desempeña cada una de las empresas.
- Elaborar la matriz DOFA para cada tienda y diseñar las estrategias que permitan mejorar el comportamiento las variables más determinantes en cada uno de los casos.
- Diseñar plan de acción y plan de mejoramiento por área funcional en cada una de las tiendas, con el fin de corregir los problemas previamente identificados.

- Entregar un informe final a la Fundación Carvajal con los resultados de la asesoría y el proyecto de grado a la Universidad del Valle para optar por el título en Administración de Empresas.
- Presentar los resultados de la intervención ante la Fundación Carvajal, la Universidad del Valle y los microempresarios que recibieron la asesoría.

1.3. JUSTIFICACION

Las Mipymes – micro, pequeñas y medianas empresas, representan el 96,4% de las empresas en Colombia, generan el 76% del empleo del país y tienen presencia en los diferentes sectores de la economía⁶. Estas cifras demuestran la importancia del sector para la economía del país y para la generación de empleos, motivo por el cual se hace necesario contar con el compromiso y participación activa del sector público y privado y de la academia para brindar servicios de apoyo a los microempresarios, en donde ellos puedan acceder a capacitaciones y procesos de acompañamiento que permitan fortalecer las prácticas que generalmente llevan a cabo.

En el caso colombiano, la microempresa ha sido considerada como una alternativa de empleo, hacia cuyo fortalecimiento se han dirigido una serie de programas de iniciativa privada para el mejoramiento de su productividad y posicionamiento en los mercados. La Fundación Carvajal como entidad sin ánimo de lucro orientada hacia el desarrollo social, cuenta entre sus líneas de intervención con la de Generación de Ingresos, dentro de la cual se encuentra el programa de asesorías empresariales, cuya finalidad consiste en contribuir al fortalecimiento del sector empresarial, especialmente de aquellas

⁶ Artículo Un país de Pymes, diario El Espectador, 17 de julio de 2011. Disponible en: <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>

microempresas ubicadas en los sectores más vulnerables de la región. En dicha medida, la ejecución del presente proyecto es importante para la Fundación porque contribuye de manera directa al logro de su misión como órgano de justicia social y de expresión de anhelo de solidaridad dentro y fuera de la región.

En la mayoría de los casos, los propietarios de las tiendas de conveniencia y otras microempresas cuentan con una formación muy escasa que les dificulta el direccionamiento exitoso de sus operaciones, obteniendo en muchos casos resultados negativos e incluso llegando al cierre definitivo de sus negocios. Esto se da por causa de los errores administrativos que se cometen con frecuencia, motivo por el cual los microempresarios beneficiados con el presente proyecto tendrán acceso a una asesoría profesional gratuita que ofrece un diagnóstico y planes de acción que permitirán revertir los vicios identificados en las tiendas y mejorar las condiciones operativas de este tipo de empresas.

También es importante para la Universidad del Valle que sus estudiantes de carreras administrativas tengan un contacto directo con el sector real antes de culminar su proceso de formación profesional, ya que esto les permite desarrollar habilidades complementarias para enfrentarse con mayor criterio y solidez a la realidad de las empresas que son su objeto de estudio y aplicación. De igual forma el presente proyecto atiende a la misión de la Universidad de *“Educar en el nivel superior mediante la difusión de conocimiento... con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática”*⁷.

⁷ Tomado de <http://www.univalle.edu.co/acercauv.html>

Por otro lado, la estudiante ejecutora del presente proyecto se verá beneficiada al obtener experiencia en procesos de asesoría y consultoría empresarial y al conocer de primera mano las necesidades y problemas recurrentes que se dan en el sector real de la economía, lo cual va más allá de las cátedras que se reciben en la universidad y complementa significativamente su proceso de formación profesional. De igual forma, como estudiante de la Universidad del Valle, una universidad pública que imprime en sus estudiantes la importancia del servicio social, se verá beneficiada al obtener total satisfacción por contribuir de manera directa al mejoramiento de las habilidades administrativas de los microempresarios que estarán a su cargo durante todo el proceso. Además de lo anterior, la realización del presente proyecto le dará la oportunidad de optar al título profesional en administración de empresas.

Para finalizar, cabe resaltar que la asesoría para microempresarios de los sectores más vulnerables es importante en términos generales para la economía de la región en tanto que contribuye de manera directa al abordaje de la pobreza y al mejoramiento de las prácticas administrativas de quienes trabajan de manera independiente para sostener a sus familias.

1.4. DISEÑO METODOLOGICO

1.4.1. Tipo de estudio

El presente trabajo estará orientado por el enfoque de investigación cualitativo, en tanto que parte de una caracterización de los fenómenos que se presentan en las tres tiendas objeto de intervención, para obtener un diagnóstico inicial y a partir de dicha información, diseñar e implementar planes de acción de mejora para cada caso.

1.4.2. Alcance de la investigación

El presente trabajo es descriptivo, ya que busca especificar las características operativas de cada tienda, detallar los perfiles de las personas, grupos y comunidades, procesos y objetos involucrados en cada una de ellas para con base en los datos obtenidos generar estrategias que permitan lograr mejoras cuantificables. El proceso de asesoría requiere de una representación del *modus operandi* de cada tienda, indagar los espacios de acción de las mismas y hacer una caracterización de las variables más determinantes y las relaciones existentes entre ellas.

1.4.3. Aspectos metodológicos.

Para la realización de este proyecto, se aplicará el modelo de asesoramiento desarrollado por la Fundación Carvajal, el cual consiste en brindar acompañamiento social, empresarial y técnico a personas emprendedoras para que puedan fortalecer sus empresas, mediante una serie de etapas que empiezan en el reconocimiento empresarial, la evaluación de costos, establecimiento de la contabilidad, administrativa y personal, mercadeo, producción, tributaria y legal, estados financieros y estados y análisis financiero.

Figura 1. Proceso de acompañamiento empresarial



Fuente: Fundación Carvajal

De igual forma se implementaran las acciones y herramientas que se mencionan a continuación:

- Observación y evaluación de los fenómenos que se dan en las tiendas objeto de intervención.
- Recolección de datos cualitativos a través de la observación directa, diálogos directos y entrevistas con los propietarios para hacer una descripción detallada de las situaciones, conductas e interacciones que se presentan en cada caso.
- Revisión de estudios estadísticos para analizar el comportamiento del sector y otras variables de influencia.
- Revisión, interpretación y análisis de las principales teorías relacionadas con el tema organizacional, que fundamenten las acciones llevadas a cabo durante el proceso de acompañamiento a los microempresarios.
- Exploración a través de internet de materiales, fuentes bibliográficas y bases de datos académicas y estadísticas relacionadas con el tema.
- Reconocimiento y determinación de la situación existente de las variables ambientales más determinantes en la conducta de las cuatro microempresas.
- Visita semanal a cada uno de los empresarios con la finalidad de hacer seguimiento al proceso y desarrollar en ellos las habilidades necesarias para la culminación del mismo.
- Utilización de los formatos y aplicaciones desarrollados por la Fundación Carvajal para facilitar el desarrollo de habilidades y la comprensión del proceso de parte de los empresarios.
- Análisis y evaluación de los registros contables y todo tipo de evidencia para recopilación de la información relacionada con las operaciones de las tiendas.

- Encuestas a los clientes de las tiendas para recolectar datos cuantitativos mediante un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.
- Construcción de una memoria fotográfica que sirva como evidencia del estado de las empresas antes y después de la asesoría.

1.4.4. Uso de herramientas por cada etapa del proyecto

Diagnóstico. Observación directa para conocer el *modus operandi* de las empresas y entrevistas con los empresarios, empleados, familiares y demás personas involucradas en cada uno de los casos para identificar las situaciones a mejorar por cada área funcional. Asesorías con el tutor de la Fundación Carvajal y con la directora de trabajo de grado de la Universidad.

Plan de acción de mejora. Diseño de estrategias y definición de acciones de mejora, previa concertación con los microempresarios y de acuerdo a los problemas identificados en la etapa de diagnóstico. Se elaborará el plan de acción por área funcional para cada microempresa y se harán actividades de sensibilización con los empresarios para lograr la implementación de dichas acciones de mejora.

Asesoría del área contable y financiera. Exploración de las fuentes contables con que cuentan las empresas y entrevistas con los propietarios para conocer los registros contables y financieros.

Asesoría del área de mercadeo. Observación directa y aplicación de encuestas para identificar necesidades insatisfechas y conocer el grado de satisfacción de los clientes, caracterizar las de la competencia, análisis de estrategias de comunicación y análisis de ventas, entre otras.

Asesoría del área de producción. Observación directa, dialogo con los propietarios y memoria fotográfica para determinar la capacidad de área, control del inventario de mercancía, políticas de compra y devoluciones.

Asesoría del área administrativa. Observación directa y dialogo directo con los propietarios para definir la misión, visión, organigrama, perfil de puestos, manual de funciones, responsabilidades, salarios y demás elementos claves de la función administrativa.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO

En este aparte se incluyen las teorías que se relacionan con la investigación y que complementan el proceso de asesoramiento y acompañamiento a los microempresarios.

Administración científica. El objeto principal de la administración científica debe ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón que en el caso del presente trabajo, está representado por los propietarios de las tiendas. La administración científica se fundamenta en el firme convencimiento de que no puede existir prosperidad para el propietario sin prosperidad para los empleados, que en el caso de las tiendas objeto de intervención serian equivalentes a los familiares y demás personas que colaboran en las actividades de la misma.

Administración general. La teoría de Fayol establece un método para realizar la función de administración, el cual continua vigente y consiste en el llamado proceso administrativo - PODC, de acuerdo al cual la administración de recursos y capacidades debe estar orientada por cuatro actividades principales, a saber: planeación, organización, dirección y control. Fayol plantea que la función administrativa “es la encargada de articular el programa general de acción de la empresa, constituir un cuerpo social, coordinar los esfuerzos y armonizar los actos. Estas operaciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de las que conciernen a las funciones comercial, financiera, de seguridad o de contabilidad”.⁸

⁸ FAYOL, Henry. Administración industrial y general. Stilo impresores, Colombia. 2003, p. 119

Teoría gerencial. Las teorías gerenciales se orientan hacia la definición de los conceptos y variables determinantes para la organización óptima de recursos y capacidades organizacionales, a fin de mejorar la eficiencia de las unidades económicas. Peter Drucker plantea⁹ que Las empresas comerciales e industriales son órganos de sociedad, no existen como un fin en sí mismo sino para cumplir un propósito social específico. Este autor plantea que el gerente tiene que organizar y mejorar todo lo que existe y lo que ya se conoce. Necesita crear el futuro.

Planeación estratégica. La planeación estratégica es un proceso dinámico y continuo que consiste en crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y las oportunidades que ofrece su entorno al cambiar constantemente. A diferencia de los otros tipos de planes (plan anual, planes a largo plazo) que se ocupan de los negocios actuales de la empresa y de cómo ponerlos en marcha, el plan estratégico implica adaptar la empresa y utilizar los recursos que se tienen para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas. La planeación estratégica implica definir una misión clara para la compañía, declaración de la visión, establecimiento de objetivos, y coordinación de estrategias funcionales, ya que no mira la resolución del problema inmediato sino que se refiere a una perspectiva de futuro para un largo periodo de tiempo.

Análisis de entornos: el análisis de entornos es una herramienta clave para la gestión de organizaciones, ya que permite realizar un examen temprano del contexto en que opera la empresa y conocer el estado de las variables con las cuales interactúa el sistema empresarial. Como herramienta de evaluación empresarial, el análisis de entornos permite tanto la comprensión del estado actual del contexto socioeconómico, político, cultural, ambiental y tecnológico;

⁹ DRUCKER, Peter. La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas, 4ª edición. El ateneo, Argentina. 1981, p. 29

como el reajuste continuo de las acciones estratégicas que deben ser llevadas a cabo por la empresa para responder y/o anticiparse a las exigencias de dichos contextos. El análisis de entornos permite identificar el estado actual, tendencias y cambios futuros de los elementos de entorno empresarial.

Matriz DOFA: la matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al establecimiento de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA y DA, cruzando las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas que se identifican en el entorno. Esta herramienta analítica es de gran utilidad para la definición de estrategias que permitan el crecimiento de la empresa en el mercado, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno y eliminar o minimizar el impacto de las amenazas.

Marketing estratégico. El marketing estratégico está compuesto por tres etapas fundamentales: segmentación del mercado, selección de mercados y posicionamiento en el mercado. En esta última etapa, el objetivo fundamental consiste en lograr que los productos de la empresa ocupen un lugar claro y distintivo con relación a los productos de la competencia en la mente del consumidor. De acuerdo con Kotler¹⁰ “los detallistas deben definir su mercado meta y luego definir cómo van a posicionarse dentro de esos mercados... ¿los compradores quieren variedad, profundidad de surtido, conveniencia o precios bajos? En tanto no definan y caractericen sus mercados, los detallistas no podrán tomar decisiones congruentes en cuanto al surtido de productos, servicios, precios, publicidad, decoración de la tienda ni cualquiera de las otras decisiones que deben apoyar su posicionamiento”.

Teoría contable. La contabilidad suministra a la gerencia la información sobre la rentabilidad, liquidez, capacidad de endeudamiento, márgenes de utilidad de los productos, entre otros. Con base en la información suministrada por la

¹⁰ Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing, 6 ed., Pearson, México. 2003 p. 444

contabilidad, la empresa proyecta su curso de acción, decide sobre los productos en los cuales debe centrar esfuerzos, los precios de venta que debe establecer, etc., motivo por el cual la empresa necesita un sistema de contabilidad confiable y oportuno que se constituya en fuente básica para el proceso de toma de decisiones operativas y post-operativas. Los principales estados financieros de una empresa son el balance general y el estado de resultados, los cuales contienen la información general de la empresa y el resultado de las operaciones de cada periodo, respectivamente. Estos se obtienen mediante el registro de cada uno de los hechos económicos soportados en documentos fuente tales como facturas, cheques, recibos de caja y demás comprobantes.

Modelo de asesoramiento desarrollado por la Fundación Carvajal. Este modelo constituye el corazón de la aplicación de la asesoría empresarial objeto del presente trabajo y consiste en un modelo de atención integral que involucra acompañamiento social y empresarial a emprendedores y/o empresarios con iniciativas individuales o colectivas, al igual que personas que buscan empleo. El proceso busca promover y fortalecer el espíritu empresarial y la creación de empresas, ofreciendo capacitación técnica sectorial que permita mejorar la gerencia de pequeñas empresas y contribuir de tal forma al desarrollo humano y social de los beneficiarios del proceso. Dicho proceso cuenta con la vinculación de las universidades, cuyos estudiantes seleccionados realizan diagnóstico y plan de mejoramiento para las microempresas que les han sido asignadas.

Figura 2. Esquema del modelo de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal



Fuente: Fundación Carvajal

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Empresa comercial. Ente económico que se dedica a la producción y venta de bienes tangibles, denominados mercancías. Estas unidades económicas realizan un conjunto de actividades necesarias para lograr que los bienes reales lleguen a manos de intermediarios y/o de los consumidores finales que conforman su mercado objetivo y se ubican principalmente en el sector de alimentos, medicamentos y productos de consumo masivo.

Diagnostico estratégico. Es un proceso que permite identificar el estado actual en que se haya el sistema objeto de análisis en cada una de sus áreas funcionales, a través de fuentes de investigación primaria y secundaria y de

técnicas de recolección de datos como encuestas, observación, entrevistas, entre otras. El diagnóstico estratégico busca recopilar información tanto de la empresa, para identificar las debilidades y fortalezas internas, como del entorno que la rodea en el cual se encuentran las oportunidades y amenazas.

Plan de acción. Consiste en un conjunto organizado de actividades, por área funcional de una empresa, diseñadas con base en los resultados de un diagnóstico estratégico y cuya implementación permite mejorar el comportamiento de las variables que intervienen en una organización. El plan de acción contiene la descripción de las actividades a desarrollar, los responsables de cada una de ellas (personas que van a ejecutar cada actividad), tiempo de ejecución, objetivos (reversión del problema) y las estrategias que se utilizarán para el logro de cada objetivo.

Matriz DOFA. Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones estratégicas viables mediante el cruce de las variables resultantes del análisis interno y externo de una organización en el que se obtienen debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Este instrumento permite la identificación de estrategias que permitan superar las debilidades del sistema y contrarrestar las amenazas del entorno mediante el cruce de fortalezas y oportunidades así como la determinación de acciones que potencien los factores positivos existentes. El cruce de variables se hace bajo el supuesto de que las acciones resultantes son ante todo posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma de la organización.

Estrategia empresarial. La estrategia empresarial es el enfoque que adopta una organización para canalizar sus recursos y capacidades en beneficio del desarrollo de una ventaja competitiva que le permita crecer y expandir sus mercados a un ritmo superior que el de la competencia. Las estrategias son todas aquellas acciones planeadas con anterioridad por una compañía en

respuesta o como anticipación a los cambios en su ambiente externo, los consumidores y competidores, entre otros factores y representan la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia y alcanzar los objetivos propuestos.

Contabilidad financiera. Es una técnica que se utiliza para producir información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza un ente económico. La contabilidad financiera identifica, mide, clasifica, registra, analiza evalúa e informa las operaciones de la empresa en forma clara, completa y fidedigna, convirtiéndose en un instrumento indispensable para la administración efectiva, independientemente de la actividad, tamaño o tipo de constitución legal, de tal forma que facilita el proceso de toma de decisiones. A menudo es llamada “el lenguaje de los negocios” ya que permite traducir la realidad económica de la empresa en información comercial.

Microempresa. Es cualquier unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 SMMLV y menos de 10 empleados, según la ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la ley 905 de 2004. La definición de microempresa varía de acuerdo a la legislación de cada país, aunque tienen características comunes como un pequeño número de empleados, facturación limitada, no requieren grandes sumas de capital y el dueño suele trabajar en la misma. A pesar de ser unidades económicas muy pequeñas, las microempresas ejercen gran influencia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico, ya que puede ser una salida laboral para un desempleado o una ama de casa.

Tienda de conveniencia. Tienda pequeña, situada cerca de un área residencial, que está abierta durante un horario extendido los siete días de la semana y maneja una línea limitada de productos de conveniencia con una

rotación elevada de productos¹¹. Este tipo de establecimientos cuenta con un número reducido de clientes, los cuales en su gran mayoría son obreros y empleados que se encuentran ubicados geográficamente cerca.

Asesoría empresarial. Proceso que consiste en acompañar a los empresarios e involucra la realización tanto de un diagnóstico que permita identificar la situación actual del sistema y de cada una de las variables que lo integran, como en el diseño y ejecución de un plan de acción que permita cerrar las brechas entre el estado actual y la situación deseable. La asesoría empresarial ofrece alternativas para enfrentar los desafíos que enfrentan las empresas en sus entornos con la finalidad de mejorar los resultados de sus operaciones.

¹¹ *Ibíd.* p. 438

3. ANALISIS DE ENTORNOS

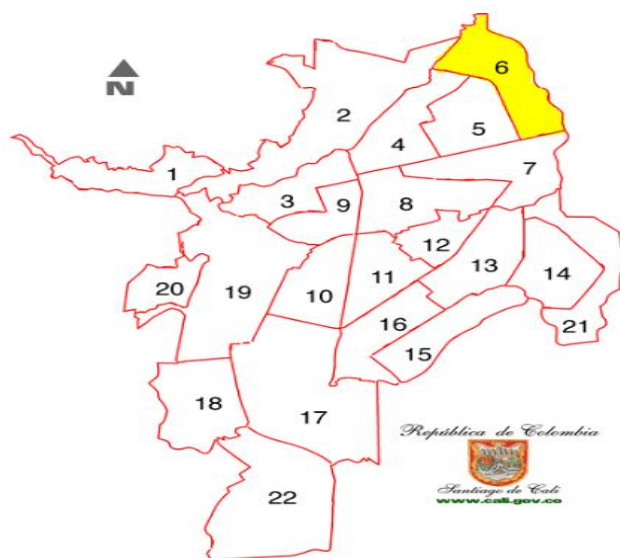
El presente trabajo de investigación se desarrolla tomando como unidad de análisis y aplicación del modelo de asesoramiento desarrollado por la Fundación Carvajal, a tres tiendas de las comunas 6, 11 y 15 de Santiago de Cali. A excepción de la comuna 6, las otras dos hacen parte del Distrito Aguablanca de la ciudad y cada una de ellas cuenta con una serie de características socioeconómicas, culturales, demográficas y ambientales muy particulares, las cuales se describen a continuación de manera breve.

3.1. COMUNA 6¹²

La comuna 6 de Santiago de Cali está conformada por 10 barrios legalmente constituidos y 5 asentamientos anormales configurándose en gran parte a través de procesos de invasión o de urbanizaciones clandestinas, que llevaron a sus moradores a la adecuación de tierras pantanosas efectuando rellenos espontáneamente sin cumplir con las normas de urbanización sobre cesión de vías, zonas verdes y dotación de servicios públicos, situación que se ha venido ajustando a través del tiempo. Su principal uso es el residencial, con viviendas de estratos socioeconómico bajo y medio-bajo. Los restantes usos comerciales, institucionales y de zonas verdes corresponden a actividades complementarias a escala de barrio.

¹² <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna6.htm>

Figura 3. Mapa de la comuna 6 de Santiago de Cali



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali

Educación. La comuna demanda todos sus servicios educativos en otros sectores de la ciudad y presenta altos índices de ausentismo escolar; carece de centros hospitalarios e inspección de policía, a pesar del alto nivel de inseguridad y presencia de pandillas juveniles.

Demografía. La comuna 6 cuenta con una población de 181.165¹³ habitantes y una extensión de 483,18 Ha. Existen 28.300 predios en los cuales se ubican 25.247 viviendas con una densidad de 52,01 vivienda/Ha., 4.56 hab/vivienda y 273,02 hab/Ha. En años pasados, siete de los nueve sectores de la comuna presentaron aumento de la población pero no de su área desarrollada, lo cual muestra un proceso de densificación de estos barrios con la gran actividad edificadora de segundos y tercer pisos apreciables a simple vista.

¹³ Tomado de Informe Cali en Cifras 2011.

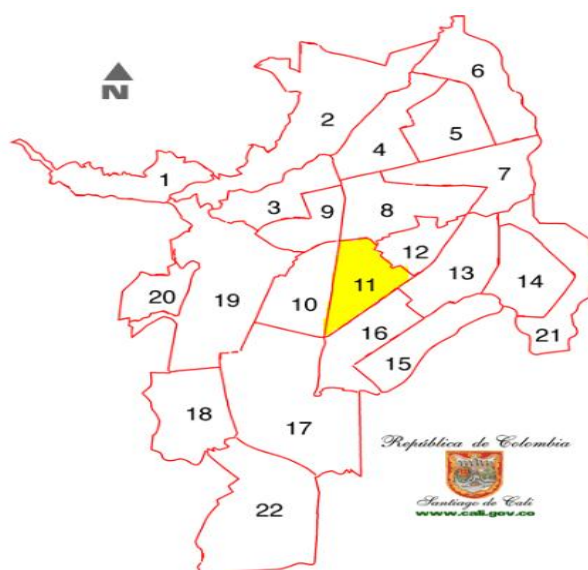
Economía. Tiene altos índices de desempleo y la principal fuente de trabajo la constituye el empleo informal o independiente. Esta comuna tiene como característica fundamental el uso residencial de estrato bajo-bajo (1), bajo (2), y medio-bajo (3), presentando un alto porcentaje de uso mixto de vivienda y comercio. La demanda laboral de la comuna 6 corresponde a empresas del sector bancario como: Ahorramas de Los Guaduales, Cooperadores y Solidarios, microempresas y la Empresa de Transporte Florida (Papagayo), única empresa macro de la comuna. La mayoría de los establecimientos formalmente establecidos son tiendas de comestibles, zapaterías y fuentes de soda.

3.2. COMUNA 11¹⁴

La comuna 11 está conformada por 22 barrios, los cuales deben su historia a diversos procesos de conformación urbanística, caracterizado en una primera etapa entre los años 50's y 60's como consecuencia de la migración de personas del campo a la ciudad y más concretamente a Cali, ya que era considerada como lugar de expansión industrial, comercial, generadora de empleo que facilitaría el ingreso laboral a los migrantes en forma rápida. Buena parte de los primeros habitantes de la zona procedieron de migraciones internas dentro de la misma ciudad y los otros mediante migraciones de los departamentos de Cauca y Nariño.

¹⁴ <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna11.htm>

Figura 4. Mapa de la comuna 11 de Santiago de Cali



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali

Demografía. La comuna 11 cuenta con una población de 104.302 habitantes en 22.545 viviendas. Presenta una tasa de analfabetismo de 4,88% y la de mortalidad es de 5.52%.

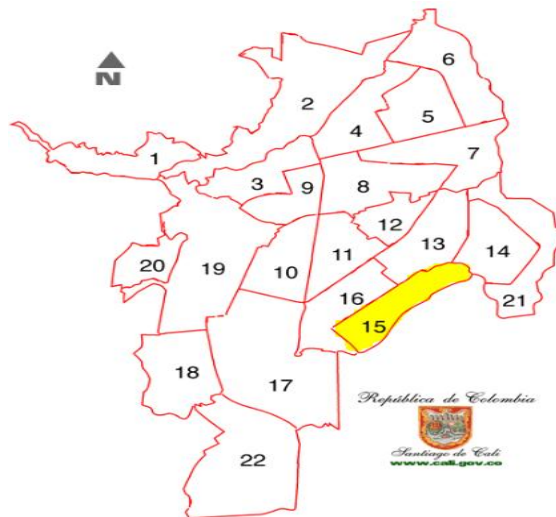
Economía. Los estratos predominantes en esta comuna son el 1, 2 y 3. Se presenta una tasa de desempleo de 14,05%, muy por encima de la cifra nacional.

Social. Algunos indicadores de educación para la comuna 11 muestran que el 3,5% de los estudiantes matriculados se retiran antes de terminar el año lectivo y la tasa de analfabetismo es del 4,88%. Se presentan acciones de inseguridad y violencia, hay proliferación de pandillas, “ollas” de expendio de drogas, sitios intransitables por permanentes atracos y sectores con visible deterioro social.

3.3. COMUNA 15¹⁵

La comuna 15 se ubica al suroriente de la ciudad, cuenta con 4 barrios, un área bruta de 406,04 ha. y constituye un asentamiento iniciado en 1980 y años posteriores. Esta comuna fue formada principalmente por procesos de invasión y urbanizaciones ilegales con población proveniente de otros sitios de la ciudad, desplazados del campo, o de la costa pacífica después del terremoto de 1979.

Figura 5. Mapa de la comuna 6 de Santiago de Cali



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali

Demografía. La comuna cuenta con 143.612 en 32.733 viviendas localizadas en 406,04 hectáreas, con una densidad bruta de 353,69 hab/ha. El promedio de habitantes por vivienda es de 6,1, ligeramente superior al promedio para la ciudad que es de 5 hab/vivienda.

¹⁵ <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna15.htm>

Economía. Los barrios y sectores que conforman la comuna 15 pertenecen a los tres estratos más bajos (1, 2 y 3). El índice de desempleo es del 17%, según el informe Cali en Cifras por comunas, uno de los más altos de la ciudad, lo cual hace que se presente un número bastante alto de personas cuya única solución de sobrevivencia son las actividades informales o ilícitas. El ingreso familiar promedio está alrededor de 1,3 SMMLV y una proporción importante de las personas que conforman la población económicamente activa está compuesta por técnicos, obreros, pequeños empresarios, comerciantes y empleados.

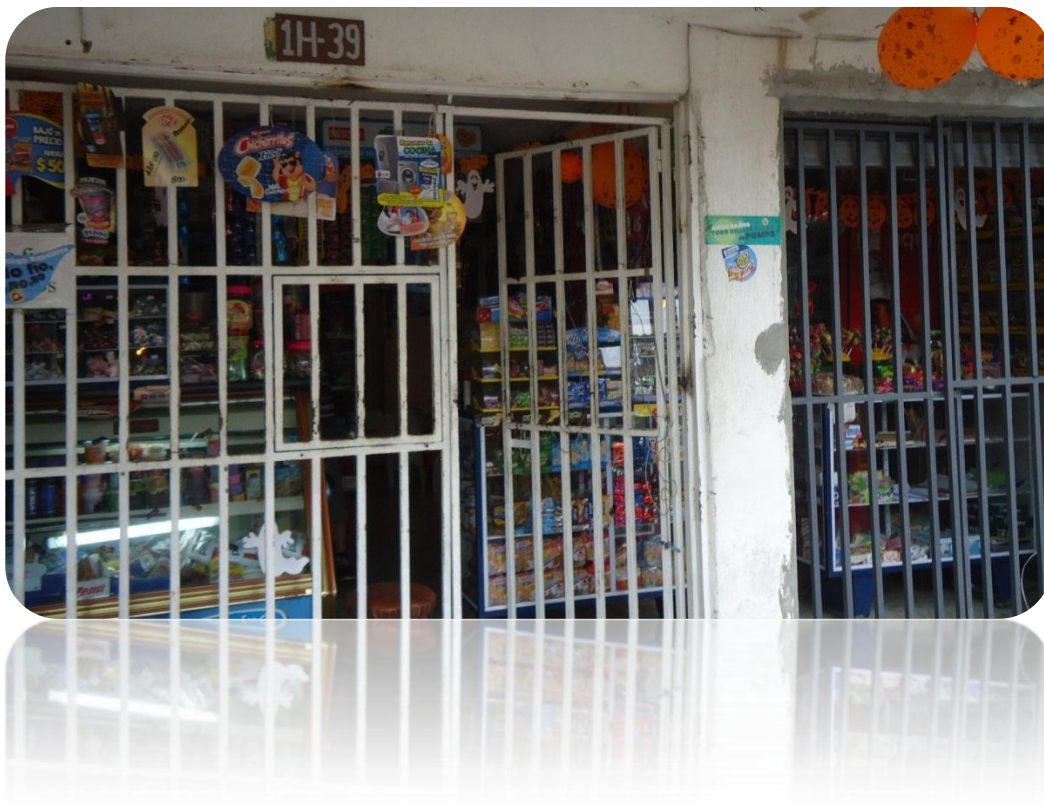
Social. En la comuna 15 existe presencia de una gran cantidad de pandillas juveniles, las cuales constituyen una figura cotidiana que ocupa un papel importante en la estructura social de este sector. La infraestructura que presentan los servicios de salud y los planteles educativos son deficientes. Las principales causas de mortalidad en esta comuna son los homicidios y las lesiones personales. El estrato predominante es el estrato 2 (bajo) y se encuentra un gran número de hogares con madres cabeza de familia.

4. RESULTADOS DE LA ASESORIA

4.1. TIENDA ORTIGA

La tienda Ortiga es una microempresa ubicada en el barrio Jorge Eliecer Gaitán, que se dedica a la venta minorista de víveres y minutos de celular,. Fue formalmente constituida el 21 de marzo de 2012 y es atendida por su propietario, el señor Jaime Ortiz Corzo. La empresa fue adquirida por el empresario por un valor de \$3.000.000, más \$4.000.000 que invirtió en surtido adicional. Dichos recursos provinieron de un préstamo que le hizo su esposa.

Imagen 1. Fachada Tienda Ortiga



Fuente: Elaboración propia

4.1.1. INFORMACION GENERAL

El señor Jaime Ortiz tiene 44 años de edad y es procedente de uno de los municipios del Norte del Valle del Cauca. A pesar de haber cursado hasta octavo de bachillerato, es una persona con alta capacidad de liderazgo y conocimientos sobre administración de recursos, debido a que la mayor parte de su vida ha trabajado como independiente y hace 12 años montó junto a su esposa una comercializadora de plátanos y bananos, los cuales vendían al por mayor a tiendas y supermercados en la ciudad de Bogotá. El negocio quebró por falta de organización y tuvo que emplearse durante 5 años como conductor de Servientrega S.A., hasta que tuvo la oportunidad de ser nuevamente independiente con la adquisición de la tienda.

Imagen 2. Foto del empresario Jaime Ortiz



Fuente: Elaboración propia

La esposa de don Jaime es una persona con buenos conocimientos del mercado retail, ya que además de tener experiencia como empresaria, actualmente trabaja en una empresa de investigación de mercados. De tal forma ella se convierte en asesora para su esposo, ayudándole a tomar decisiones concernientes al manejo de la empresa.

Cuadro 2. Datos generales de la empresa

Nombre empresa	Tienda Ortiga
Empresario(a)	Jaime Ortiz Corzo
Actividad económica	Venta minorista de víveres y abarrotes, productos de papelería y minutos de celular
Sector económico	Comercio y servicios
Fecha de constitución de la empresa	21 de marzo de 2012
Ubicación	Barrio Jorge Eliecer Gaitán

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. DIAGNOSTICO DE COSTOS

En la Tienda La Ortiga nunca se ha realizado un estudio general de costos, por lo cual se desconoce el punto de equilibrio, el margen de contribución, los costos fijos y los gastos de administración. El empresario conoce muy bien el costo variable de los productos y lleva registro en un cuaderno del precio de compra de los mismos, lo cual le permite tener un mayor control sobre el precio de venta. El empresario sabe cuáles son sus costos fijos y gastos administrativos pero no los contabiliza ni tiene en cuenta la depreciación. Los costos fijos del negocio son altos porque se paga arriendo y servicios públicos del local, el cual está ubicado fuera de la casa del empresario. El empresario ha implementado una metodología efectiva que le permite conocer las ventas diarias reales utilizando una caja registradora y otra de cartón.

Cuadro 3. Fortalezas y debilidades de costos tienda Ortiga

Fortalezas	Debilidades
Conoce el costo unitario de todos sus productos y los registra en un cuaderno	No se asigna un sueldo
Guarda facturas de compra de mercancía en una carpeta	No conoce el margen de contribución, el punto de equilibrio ni los gastos totales del negocio
	La empresa tiene altos costos fijos y gastos administrativos

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. ASESORIA EN COSTOS

Ventas mensuales. Las ventas diarias de esta empresa están alrededor de los \$300.000, con un promedio mensual de \$9.000.000. Los días de mayor venta son los sábados y domingos, debido a que las personas no están laborando durante esos dos días y al estar en las casas se incrementa más el consumo del hogar. Durante los días altos, el promedio de ventas es de \$430.000. Los días de ventas bajas son los martes y miércoles con un promedio de \$230.000 y los días de ventas medias son lunes, jueves y viernes, con un promedio de ventas de \$260.000 (Ver anexo A). El valor de ventas se obtiene de una metodología que utiliza el empresario, la cual consiste en usar dos cajas, una registradora y otra de cartón. En la caja de cartón se coloca el dinero de las ventas pequeñas y la caja registradora se utiliza para el registro de las ventas más grandes o cuando se requiere dar grandes devueltas de dinero. Al final del día el empresario registra en la caja

registradora el dinero que hay en la caja de cartón como si fuera una sola venta y de esta forma obtiene el valor de ventas del día.

Costos fijos y gastos administrativos. Los costos fijos y gastos administrativos suman un total de \$919.317, sin embargo, al tener en cuenta los otros ingresos de la empresa que corresponden a los ingresos por venta de minutos de celular, se tiene un total de costos fijos y gastos de \$619.317. El empresario no cubre gastos personales con los ingresos de la tienda ya que hasta el momento reinvierte todas las utilidades en la tienda, motivo por el cual no se le pudo calcular un sueldo. Puede notarse que los gastos y costos son altos, principalmente por el pago de arrendamiento y servicios públicos, ya que el empresario tiene la tienda en un local fuera de su casa.

Cuadro 4. Costos fijos y gastos administrativos septiembre de 2012

COSTOS FIJOS		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 9.792	0,11%
ARRENDAMIENTO	\$ 500.000	5,56%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 210.000	2,33%
EMPAQUES	\$ 45.000	0,50%
TOTAL	\$ 764.792	8,50%
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.000	0,04%
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 96.000	1,07%
TELEFONO, INTERNET	\$ 30.000	0,33%
IMPUESTOS	\$ 7.825	0,09%
CUOTA COOPERATIVA RTA	\$ 16.700	0,19%
TOTAL	\$ 154.525	1,72%
TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 919.317	10,21%
OTROS INGRESOS		
CELULAR	\$ 300.000	
TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 619.317	

Fuente: Elaboración propia

Margen de contribución. El margen de contribución de la tienda es de 19,58%, el cual se interpreta que por cada \$100 de ingresos por ventas de la tienda, quedan \$19,58 para cubrir costos fijos y gastos administrativos y para que se genere una utilidad o pérdida. El margen de contribución para la tienda La Ortiga está dentro del rango establecido para el sector de tiendas, el cual se encuentra entre 15% y 20%¹⁶. Los costos variables corresponden a 78,38%, ubicándose también dentro del rango para este sector. El cálculo de estos valores se hizo con base en el precio de compra y precio de venta de los 20 productos con mayor rotación en la tienda (ver anexo B).

Cuadro 5. Margen de contribución

COSTO VARIABLE	78,38%
MARGEN DE CONTRIBUCION	19,58%

Fuente: elaboración propia

Punto de equilibrio. El punto de equilibrio mensual de la tienda es de \$3.163.176, lo cual equivale a un punto de equilibrio diario de \$105.439. Este valor representa el valor mínimo que la tienda debe vender cada día para poder cubrir el total de costos fijos y gastos administrativos. Actualmente la tienda está operando por encima del punto de equilibrio ya que las ventas diarias y mensuales son de \$300.000 y \$9.000.000 respectivamente.

Cuadro 6. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 346.383
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 11.546

Fuente: elaboración propia

¹⁶ Este margen de contribución promedio ha sido identificado en los estudios hechos por la Fundación Carvajal a lo largo de sus años de experiencia en trabajo con tiendas.

Utilidad del mes. Al empezar el proceso de asesoría, se calculó el estado de resultados de costos de la tienda, cuyo resultado fue que la utilidad mensual estaba en \$1.142.789, la cual es buena teniendo en cuenta que dicho valor corresponde al doble del salario mínimo vigente para el año 2012. Con base en el análisis del estado de resultados de costos se obtiene que el 7% del total de ventas es para cubrir costos fijos y gastos administrativos, el 80% corresponde a costos variables y el 13% restante se convierte en utilidades.

Cuadro 7. Estado de resultados de costos a septiembre de 2012

	%	\$
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 9.000.000
COSTOS VARIABLES (-)	80%	\$ 7.237.894
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	20%	\$ 1.762.106
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	7%	\$ 619.317
UTILIDAD	13%	\$ 1.142.789

Fuente: Datos obtenidos de la plantilla Fundación Carvajal

4.1.4. DIAGNOSTICO DEL AREA CONTABLE Y FINANCIERA

La tienda no maneja ningún sistema contable sino que el valor de ventas diarias se obtiene con la tirilla que arroja una caja registradora, la cual es enrollada y guardada en un tarro en el que se guardan todas las tirillas del mes. Las facturas de compra de mercancías se guardan en una carpeta. Mayor parte de cuentas por cobrar se registran en un cuaderno pero las más pequeñas se registran en papelitos sueltos, corriendo el riesgo de que se pierdan y no se recuerde el valor del crédito que se ha dado a los clientes. No se elaboran estados financieros para evaluar las operaciones y tomar decisiones y el 95% de las compras se realizan de contado lo cual permite que los pasivos de corto plazo sean muy bajos.

4.1.5. ASESORIA CONTABLE Y FINANCIERA

Registros contables. En el mes de octubre se empezó a llevar el libro diario para tiendas, en el cual el empresario registra todas las operaciones diarias de la tienda para obtener un consolidado al final del mes y poder hacer los estados financieros con base en dicha información. De igual forma, en el mes de octubre se instaló en la tienda el sistema Tiendas Tek, el cual le permite al empresario tener un control permanente del inventario, registrar las compras que se hacen a cada proveedor, registrar datos de los proveedores y clientes, obtener informes de las operaciones diarias, semanales y mensuales, entre otras. No obstante lo anterior, el empresario continua utilizando el método de registro de ventas diarias en las tirillas que arroja la caja registradora. Cabe resaltar que el empresario separa las ventas de la tienda de las ventas de minutos de celular, mediante el uso de dos cajas de cartón, en cada una de las cuales guarda los ingresos diarios por separado.

Cuadro 8. Fortalezas y debilidades del área contable y financiera Tienda Ortiga

Fortalezas	Debilidades
Registra las ventas diarias utilizando una buena metodología que combina una caja registradora y otra de cartón	La mayor parte de la mercancía se compra de contado lo que impide que se trabaje con el capital de los proveedores
Maneja una política de pocas ventas a crédito, lo cual contribuye a mejorar el flujo de caja del negocio	No hay un sistema contable claro y organizado. Los registros de ventas se hacen en tiras de papel
	No se elaboran estados financieros para evaluar operaciones y tomar decisiones

	Registra las cuentas por cobrar en trozos de papel sueltos
	No calcula el inventario periódicamente

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Estado de resultados Tienda Ortiga a noviembre de 2012

Ventas al contado	\$ 9.357.000	92,1%
Ventas a crédito	\$ -	0,0%
Otros ingresos	\$ 802.000	7,9%
TOTAL VENTAS E INGRESOS DEL MES	\$ 10.159.000	
Inventario inicial de mercancías	\$ 3.811.305	
Compras de contado	\$ 7.807.032	
Compras a crédito	\$ -	
Gastos personales del tendero (en efectivo)	\$ 84.000	0,8%
Gastos del negocio	\$ 1.029.100	10,1%
Inventario final de mercancías	\$ 4.269.420	
TOTAL COSTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL MES	\$ 8.462.017	
GANANCIAS O PERDIDAS	\$ 1.696.983	16,7%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la tienda

Las ventas para el mes de noviembre fueron de \$9.375.000, las cuales representaron el 92,1% del total de ingresos de la tienda. De igual forma dichas ventas representan un incremento del 3,96% en ventas durante el proceso, las cuales al comienzo de la asesoría eran de \$9.000.000. El inventario representó un incremento de 12,01%, al pasar de \$3.811.305 a \$4.269.420, lo cual se debe a que el empresario reinvierte gran parte de las utilidades de la tienda en la compra de surtido. Las compras de contado son altas en comparación con el inventario debido a que hay una alta rotación de los productos de la tienda y el empresario compra en cantidades medidas.

Los gastos del negocio son altos (\$1.029.100), representando un 11% del total de ingresos por ventas. El alto valor de dichos gastos se debe en gran parte a que la tienda funciona en un local por fuera de la casa del empresario, por lo cual se debe pagar arriendo y servicios públicos.

Los costos de funcionamiento del negocio fueron de \$8.462.017, los cuales representan un 83,2% del total de ingresos de la tienda, quedando un 16,7% para utilidad. Las utilidades del periodo se incrementaron en 48,5% en comparación con el periodo anterior, debido al incremento tanto de las ventas como de los otros ingresos.

Cuadro 10. Balance comparativo Tienda Ortiga Septiembre y noviembre de 2012

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAJA	\$ 389.000	\$ 500.000	28,5%
BANCOS	\$ 33.400	\$ 66.800	100,0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 167.700	\$ 256.350	52,9%
INVENTARIOS	\$ 3.811.305	\$ 4.269.420	12,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.401.405	\$ 5.092.570	15,7%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.175.000	\$ 1.175.000	0,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 480.000	\$ 480.000	0,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 0	\$ 0	
VEHICULOS	\$ 0	\$ 0	
CONSTRUCCIONES	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	0,0%
DEPRECIACIONES	\$ 17.958	\$ 53.874	200,0%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 2.637.042	\$ 2.601.126	-1,4%
TOTAL ACTIVOS	\$ 7.038.447	\$ 7.693.696	9,3%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	\$ 0	
PROVEEDORES	\$ 237.845	\$ 0	-100,0%
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 500.000	\$ 0	-100,0%
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 737.845	\$ 0	-100,0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS	\$ 737.845	\$ 0	-100,0%
CAPITAL	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	0,0%

UTILIDAD ACUMULADA	-\$ 2.342.281	-\$ 1.503.287	-35,8%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 1.142.883	\$ 1.393.094	21,9%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 6.300.602	\$ 7.693.696	22,1%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 7.038.447	\$ 7.693.696	9,3%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la tienda

En el anterior cuadro de comparación del balance inicial y final (ver anexos C y D) se puede observar que el activo corriente se incrementó en 15,7% al pasar de \$4.401.405 a \$5.092.570. Este incremento se debe principalmente a un incremento en el inventario el cual se incrementó en 12% ya que el empresario reinvierte gran parte de las utilidades mensuales de la tienda, y al dinero en bancos, el cual se incrementó en 100% y corresponde al ahorro que tiene el empresario en la Cooperativa RTA. Los activos fijos sufrieron una disminución de -1,4% por causa de la depreciación, pero hay un aumento en el total de activos de 9,3%.

En cuanto a los pasivos, se tiene que durante este periodo el empresario logró pagar todas sus obligaciones, ya que en el primer balance se tenían unos pasivos corrientes de \$737.845 y en el balance final dichos pasivos se redujeron a \$0 porque hubo un pago total de dichas obligaciones.

Cuadro 11. Razones financieras noviembre de 2012.

RAZON FINANCIERA	RESULTADO		INTERPRETACION
	Cuantitativo	Cualitativo	
Liquidez corriente	Total	Total	la empresa no tiene pasivos de corto plazo por tanto su liquidez corriente es total
Prueba acida	Total	Total	no hay pasivos corrientes
Razón de endeudamiento	0%	Muy alta	no hay recursos de terceros invertidos en la empresa sino que todos los recursos son propios

Razón de autonomía	100%	Muy alta	todo lo que hay en la empresa es financiado con recursos propios y no hay participación de recursos de terceros dentro de la tienda
Rentabilidad de las ventas	16,70%	Alta	por cada \$100 de ventas de la empresa \$16,7 son de utilidad
Rentabilidad de los activos	22,05%	Alta	cada \$100 invertidos en activos están generando una utilidad de \$22,05
Rentabilidad del patrimonio	22,05%	Alta	de cada \$100 del patrimonio se está generando una utilidad de \$22,05
Rotación de mercancías	34 días	Rápida	la empresa tarda en promedio 34 días para vender toda su mercancía
Capital de trabajo	\$ 5.092.160	Bueno	la empresa cuenta con para \$5.092.160 realizar sus operaciones

Fuente: Elaboración propia

- **Implementación de sistema contable Tiendas Tek.**

Se gestionó para que se instalara el sistema Tiendas Tek en la empresa, el cual consta de un sistema contable especialmente diseñado para tiendas que permite llevar un registro actualizado de todas las operaciones tales como ventas a crédito y de contado, información de compras y pedidos hechos a proveedores, compra de mercancías por proveedor, precios de compra y de venta, inventario actualizado segundo a segundo, listado de clientes, generación de informes, entre otra información contable importante para la organización contable y financiera de una empresa. El sistema fue entregado al empresario en el mes de octubre, después de la gestión que se hizo durante la asesoría para que él fuera beneficiario de este proyecto piloto. Este no tuvo ningún costo inicial para el empresario, sin embargo si después de 4 meses se desea continuar con el sistema, el empresario deberá pagar por el servicio. El sistema está compuesto por un teléfono inteligente, el software Tiendas Tek, impresora pequeña y stickers con código de barras para registrar las operaciones.

4.1.6. DIAGNOSTICO INICIAL DE MERCADEO

El empresario conoce las tiendas que hay en el sector y tiene información relevante de cada una de ellas. No se hace promoción de los productos, se tiene poca información de los clientes y hay una inadecuada exhibición de productos.

Cuadro 12. Fortalezas y debilidades de mercadeo Tienda Ortega

Fortalezas	Debilidades
Buen servicio al cliente. La atención es rápida y eficiente	Poca promoción de productos
Buenos precios de venta	No hay aviso publicitario. Tiene solo la publicidad de los proveedores.
Los productos se encuentran en buenas condiciones	Algunos productos no están visibles al público
Hay un horario fijo de atención	Inadecuada exhibición de los productos

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. ASESORIA EN MERCADEO

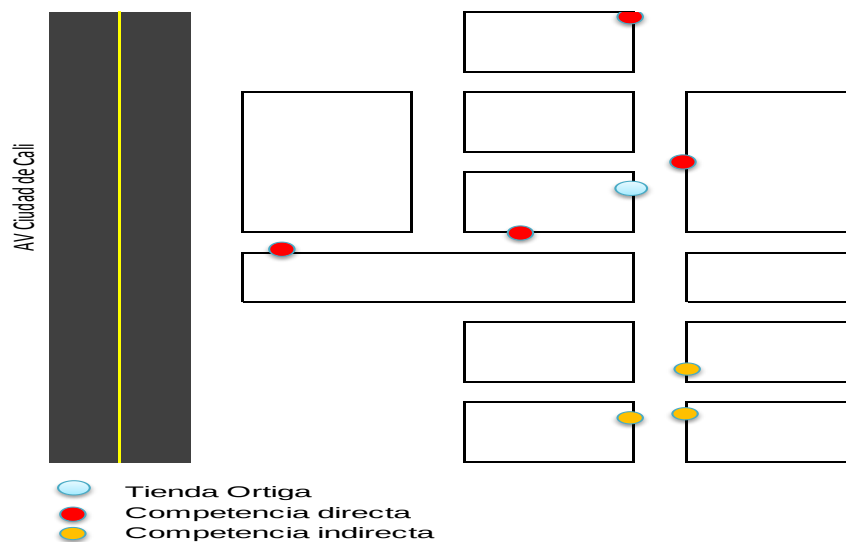
Cuadro 13. Caracterización de la competencia.

NOMBRE	DIRECCION	CARACTERISTICAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
No tiene nombre (diagonal)	Cl 72 1h-62	grande, licorera	mala atencion	buena publicidad y promocion de productos, buen espacio del local, buena ubicación, organizada
No tiene nombre (casa verde)	Cr 1h 72a-17	mediana	desorganizacion, oscura, poca visibilidad, la zona es poco transitada	esta cerca a Ciudad de Cali
No tiene nombre (al lado de tienda mixta)	Cr 1h 72-40	pequeña	poco surtido, no es visible, saturada de publicidad, la zona es poco comercial	
Salsamentaria El Rey	Cl 72 1h-37	tienda y salsamentaria	poco surtido de productos de tienda	buen surtido, buena ubicación (Esquina)

Fuente: elaboración propia

Tienda Ortiga tiene cuatro competidores directos, los cuales están ubicados muy cerca. Una de las tiendas competidoras es grande y tiene un amplio surtido en licorería, una es mediana y dos son pequeñas. Entre las principales debilidades de dicha competencia está la mala atención, desorganización de los productos, poca iluminación y visibilidad dentro de las instalaciones, zona poco transitada o poco comercial y poco surtido. De igual forma, las principales fortalezas de dicha competencia son la buena publicidad y promoción de productos, amplitud del local, cercanía con la avenida Ciudad de Cali y buena ubicación. La figura que se muestra a continuación, representa de forma gráfica la ubicación de la tienda Ortiga en relación a su competencia.

Figura 6. Ubicación de la competencia.



Fuente: elaboración propia

Con base en el anterior plano es posible identificar que la empresa tiene competencia directa muy cerca y adicionalmente tiene cerca tres supermercados, los cuales se constituyen en competencia indirecta al representar una opción de abastecimiento cómoda, económica y eficiente para los clientes del sector.

Cuadro 14. Matriz del Perfil Competitivo

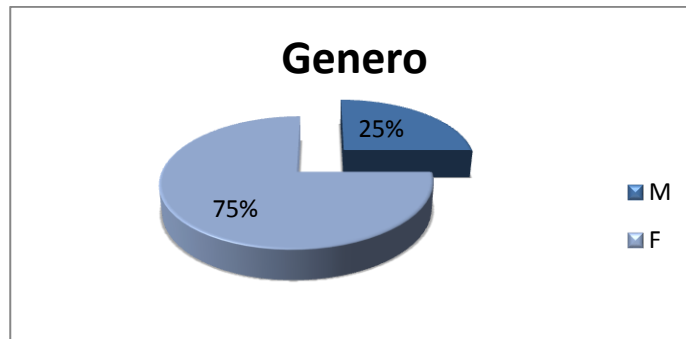
Factores	Ortiga	Diagonal	Casa Verde	Al lado de Mixta
Antigüedad	2	4	4	4
Atención	5	2	3	3
Precios	5	4	4	4
Ubicación	5	5	3	3
Imagen	3	3	3	3
Visibilidad	4	4	3	2
Comunicaciones	4	5	1	1
TOTAL	28	27	21	20

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al análisis hecho a través de la matriz del perfil competitivo, es posible identificar que tienda La Ortiga es líder en el sector y que su competencia más cercana es la tienda Diagonal, cuya principal debilidad es la atención al cliente y sus principales fortalezas son la ubicación y las estrategias de comunicación que utiliza para llegar a sus clientes, motivo por el cual tienda Ortiga debe continuar mejorando fuertemente las comunicaciones porque es el único factor en el que la empresa está por debajo de su competidor más fuerte.

Clientes. El día 23 de octubre se aplicó una encuesta de satisfacción del cliente (ver anexo E), con el objetivo de conocer las características del mercado y los clientes y su percepción del servicio, precios, etc., de la tienda Ortiga. La encuesta arrojó como resultados (ver anexo F) que el 75% de los clientes de la tienda son mujeres y el 25% hombres. La ocupación predominante es trabajador independiente con un 44%, seguido de ama de casa con 31% y el 25% restante son estudiantes y empleados. El 75% de clientes tiene más de 36 años, residen en el barrio Jorge Eliecer Gaitán y compran todos los días. El 52% respondió que el principal motivo de compra en la tienda se debe a la buena atención y un 32% atribuyó la razón de compra a la variedad de productos y la ubicación. A continuación se describen detalladamente los resultados obtenidos en la encuesta.

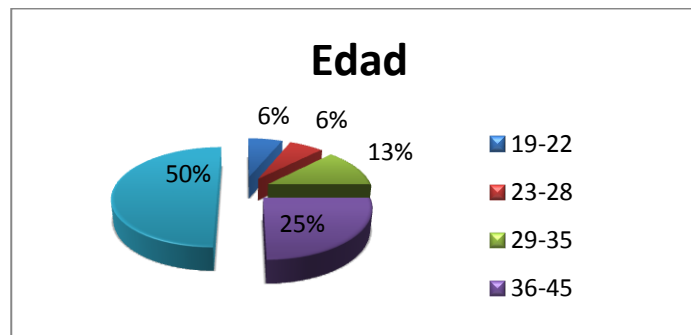
Figura 7. Género



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los clientes de la tienda Ortiga son mujeres, al representan el 75% de las personas que frecuentemente compran en esta tienda, frente a un 25% de clientes que pertenecen al género masculino.

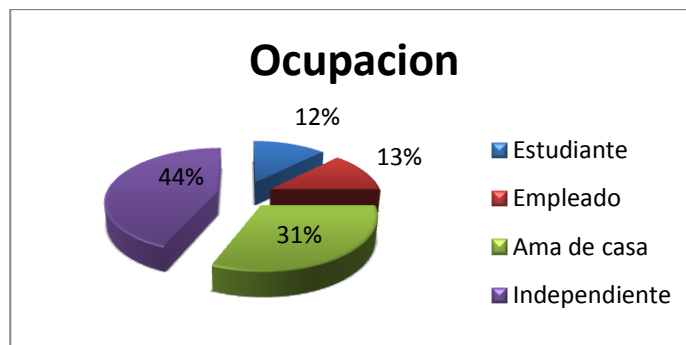
Figura 8. Edad



Fuente: elaboración propia

El 50% de los clientes de la tienda son mayores de 45 años, 25% tiene entre 36 y 45 años, 13% están entre 29 y 35 años de edad y el 12% restante están entre 19 y 28 años de edad.

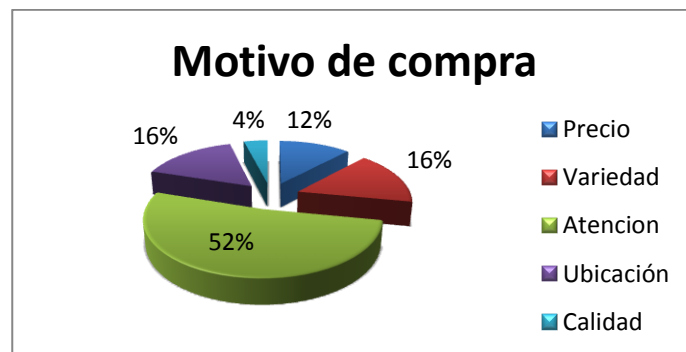
Figura 9. Ocupación



Fuente: elaboración propia

El 44% de los clientes de la tienda encuestas trabajan como independientes, el 31% son amas de casa, 13% son empleados y el 12% restante tienen como ocupación ser estudiante.

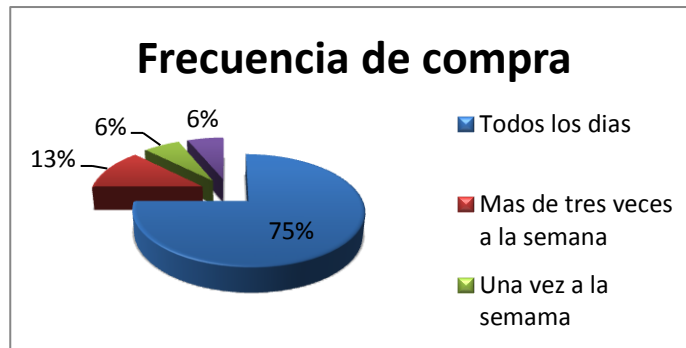
Figura 10. Motivo de compra



Fuente: elaboración propia

El principal motivo por el cual los clientes compran en la tienda Ortega es la atención con un 52%, seguida de variedad de productos y la buena ubicación con 16% cada una, 12% lo hace por el precio y un 4% compra por la calidad de los productos.

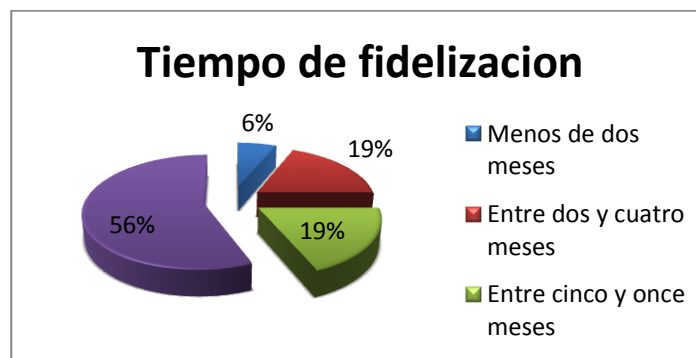
Figura 11. Frecuencia de compra



Fuente: elaboración propia

El 75% de las personas encuestadas manifestaron que compran en la tienda todos los días, el 13% respondió que compra mas de tres veces a la semana y un 12% que compran una vez o mas de tres veces a la semana.

Figura 12. Tiempo de fidelización



Fuente: elaboración propia

El 56% de los clientes de la tienda Ortiga estan fidelizados en esta tienda desde hace mas de un año, el 19% lo estan desde hace entre dos y cuatro

meses, otro 19% desde hace entre cinco y once meses y el 6% restante compra en la tienda desde hace menos de dos meses.

Servicio al cliente. De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, el 75% de los encuestados considera que el servicio de la tienda es excelente y el 25% restante cree que es bueno. El empresario saluda muy bien a sus clientes, charla con ellos y se percibe una muy buena relación vendedor - clientes. Además la atención es muy eficiente y rápida, se atiende en jornada continua y hay un horario fijo para abrir el negocio, lo cual contribuye a mejorar la percepción del servicio.

Figura 13. Satisfacción con el servicio.



Fuente: elaboración propia

Estrategias de mercado. La principal estrategia de mercadeo que se implementa en la tienda consiste en vender a precios sugeridos, es decir que se manejan precios más bajos que la competencia. Durante la asesoría se mantuvieron e implementaron las estrategias del marketing mix que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. Estrategias del marketing mix

Estrategias	Distribución	Venta al detal en el punto y venta a domicilio
	Precios	Venta a precios sugeridos
	Promoción	Rifa de una licuadora para navidad
	Comunicación	Aviso publicitario y comunicación de promociones
	Servicio al cliente	Domicilios, momentos de verdad y gestión de las relaciones con el cliente

Fuente: elaboración propia

Producto. Los productos están en muy buen estado y se conservan en buenas condiciones de limpieza. El principal aspecto diferenciador de los productos es la atención que ofrece el empresario y los precios competitivos. El empaque del producto consiste en bolsas comunes sin ningún tipo de distintivo ya que cada producto trae su propio empaque de acuerdo al fabricante.

Exhibición. Se logró mejorar exhibición de los productos organizándolos por líneas y marca y generando un efecto de mayor surtido, ya que la posición que ocupaban en los estantes no era la más adecuada para todos los casos y no estaban bien organizados. De igual forma en el mes de octubre se ambientó el local con motivo de Halloween (ver anexo H).

Imagen 3. Exhibición de productos

ANTES



DESPUES



Fuente: Elaboración propia

Precio. Se maneja una política de vender los productos a precios de venta sugeridos por los proveedores. Los precios de la competencia son iguales y algunos productos son más económicos en la tienda Ortiga que en las otras del sector.

Canal de distribución.

El canal de distribución de la tienda Emmanuel es directo, ya que los clientes van directamente a dicha tienda a conseguir los productos que vende la misma.



Fuente: elaboración propia

Publicidad y promoción. En cuanto a publicidad se hizo un diseño publicitario para la tienda, el cual consta del nombre, logo y slogan, y tiene como objetivo mejorar la imagen corporativa de la empresa. El nombre de la empresa había sido creado por el empresario, pero durante la asesoría se crearon el logo y el slogan de la tienda. Como estrategia para promocionar la venta de productos se implementó la rifa de una licuadora la cual se entregará el 24 de diciembre y los clientes participan por todas las compras iguales o superiores a \$5.000 (ver anexo G). A continuación se presenta el diseño publicitario que se elaboró para la empresa durante la asesoría.

Imagen 4. Diseño publicitario Tienda Ortiga



Fuente: Elaboración propia

4.1.8. ASESORIA ADMINISTRATIVA Y LEGAL

El área administrativa y legal de la Tienda Ortiga cuenta con las fortalezas y debilidades que se presentan a continuación.

Cuadro 16. Fortalezas y debilidades del área administrativa de la tienda Ortiga

Fortalezas	Debilidades
El empresario se encuentra muy motivado con sacar adelante el negocio	La empresa no tiene misión, visión ni los objetivos organizacionales
La empresa está legalmente constituida	Los roles no se encuentran formalmente definidos
	No hay organigrama
	Falta un vendedor que apoye al empresario
	No tiene todos los requisitos que exige la ley para los comerciantes
	No cotiza pensión

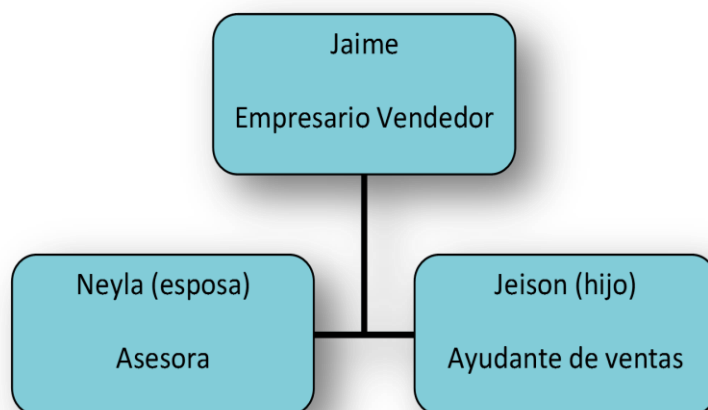
Fuente: elaboración propia

Área legal

- La empresa está formalmente constituida, contando con registro mercantil y certificado de uso de suelos.
- No tiene matricula de industria y comercio
- No tiene certificado de seguridad de bomberos

Área laboral. La empresa no tiene empleados.

Figura 14. Organigrama Tienda Ortiga octubre de 2012.



Fuente: elaboración propia

Cuadro 17. Definición de funciones

Nombre	Cargo	Funciones
Jaime Ortiz Corzo	Gerente - vendedor	- Abrir la tienda todos los días - Atender a los clientes - Ordenar y recibir pedidos - Llevar la contabilidad - Hacer la limpieza del local - Tomar las decisiones concernientes a la organización del negocio - Cerrar la tienda
Neyla Ortega	Asesora externa	- Asesorar las actividades que se realizan en la tienda - Apoyar la toma de decisiones concernientes al negocio
Jeison Ortega	Colaborador	- Atender al público, sobre todo cuando no está el empresario

Fuente: elaboración propia

Cuadro 18. Diseño de cargo para el nuevo vendedor

Nombre del Cargo: Vendedor	
Personas a cargo:	No
Perfil del cargo:	Persona responsable, honesta, con excelentes relaciones interpersonales y buena presentación personal, que tenga conocimientos básicos en matemáticas y contabilidad, bachiller y preferiblemente con experiencia de 1 año
Funciones:	- Apoyar las ventas en el punto - Brindar buena atención a los clientes - Realizar los domicilios - Ayudar a mantener la limpieza y organización del local

Fuente: elaboración propia

Planeación. Se definió la misión, visión y objetivos de la tienda. La planeación de compras está enfocada a aumentar el capital de trabajo, para lo cual se utiliza un gran porcentaje de ingreso por ventas para compra de mercancía.

Misión

Somos una tienda que ofrece un completo surtido de víveres, productos de papelería y minutos de celular, para satisfacer las necesidades de los vecinos de la zona comercial del barrio Gaitán de la ciudad de Cali, con el mejor servicio.

Visión

En 2013 seremos reconocidos como la tienda con el mejor surtido de la zona comercial del barrio Gaitán, ofreciendo la mejor experiencia al comprar con los precios más competitivos del sector.

Objetivos

Corto Plazo

Incrementar las ventas periódicamente y tener un completo surtido para los clientes

Mediano Plazo

Incrementar las ventas en un 67% y posicionarse como la mejor tienda del barrio

Largo Plazo

Ampliar el local hacia la parte de atrás e implementar servicios de fotocopiado, internet y todo en papelería

Fuente: elaboración propia

Organización.

Espacio. El local cuenta con un amplio espacio en la parte trasera, el cual puede ser utilizado hacia futuro para ampliar la tienda y diversificar los productos y servicios que se ofrecen actualmente. En cuanto a la distribución, esta no era la más óptima, por lo cual se hizo una redistribución del espacio, reubicando algunas vitrinas que obstaculizaban la visibilidad de las estanterías. Antes la vitrina congelador (que es la más grande de las vitrinas que hay en la tienda) estaba ubicada en el extremo izquierdo de la tienda, justo delante del área de estanterías, lo cual ocultaba casi por completo los productos de dichas estanterías. Por tal razón se propuso mover dicha vitrina hacia el centro de la tienda y colocar en dicho lugar una vitrina más pequeña, con lo cual se logró que los productos de las estanterías se vieran con facilidad desde la reja que es el lugar donde se ubican los clientes para realizar el proceso de compra.

Imagen 5. Redistribucion del local

ANTES



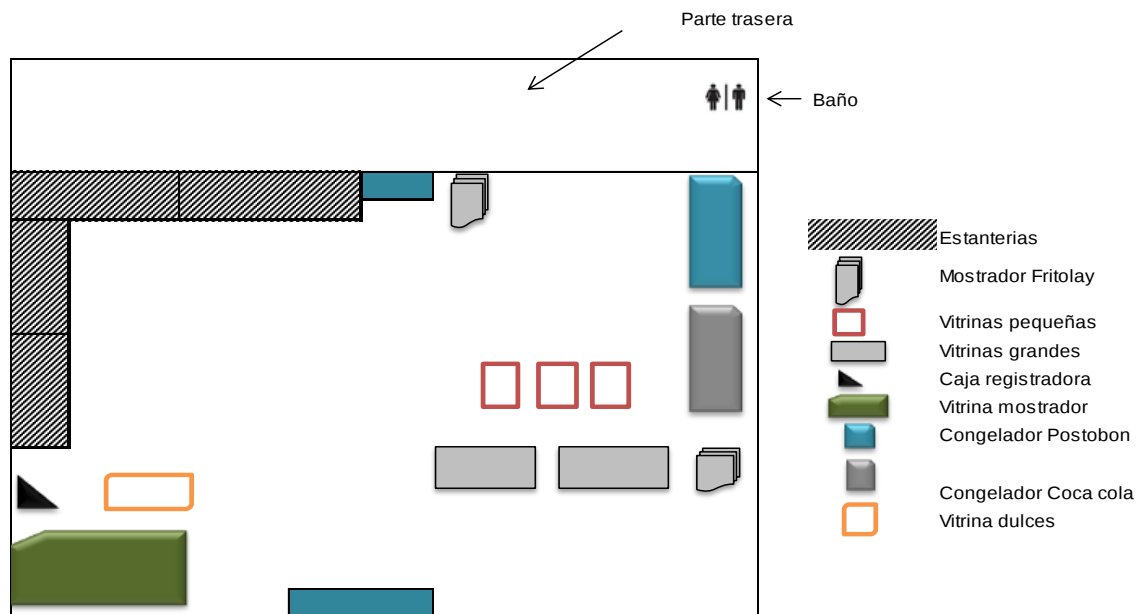
DESPUES



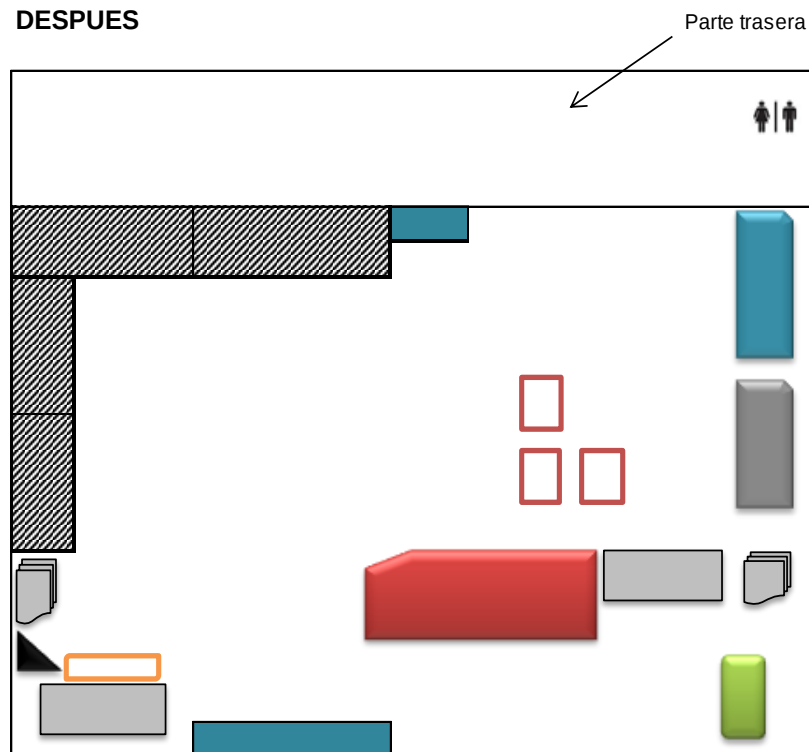
Fuente: elaboración propia

De igual forma se implementó una carpeta AZ, para guardar el archivo de la tienda, especialmente las facturas de compra de mercancía (ver anexo I) y se creó una base de datos para tener información organizada y actualizada de los clientes y de tal forma contribuir a la organización de aspectos que son claves para el mejoramiento de las condiciones generales de la tienda.

Figura 15. Planos de distribucion del local



DESPUES



Fuente: elaboración propia

Cabe resaltar que el empresario piensa implementar servicio de internet en el mediano plazo, para lo cual se propone una nueva distribución del local, teniendo en cuenta criterios de eficiencia (Ver anexo J).

Tiempo. El empresario no maneja una agenda pero se dedica a la tienda en tiempo completo, ya que abre de domingo a domingo de 7 a.m. a 10 p.m.

Dirección.

- **Liderazgo.** El liderazgo dentro del negocio lo ejerce don Jaime. Es un excelente líder, muy activo y emprendedor.
- **Motivación.** El factor motivante para don Jaime es la posibilidad de ampliar el negocio y aumentar las ventas.

Control. El control en la compra de mercancías se hace de acuerdo a las existencias, haciendo pedido cuando la mercancía está a punto de terminarse para mantener el surtido. Se tiene el debido cuidado con la calidad de los productos que se compran, verificando su estado y fecha de vencimiento.

4.1.9. MATRIZ DOFA TIENDA ORTIGA

ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO		
	MATRIZ DOFA TIENDA ORTIGA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		1. Servicio al cliente 2. Precios de venta 3. Buen surtido de productos 4. Ubicación 5. Horario de atención 6. Formalización de la empresa	1. Poca promoción de productos y no hay publicidad propia 2. Poca visibilidad de los productos de tienda e inadecuada exhibición de los mismos 3. No hay una contabilidad organizada 4. No tiene un vendedor que apoye las tareas de la tienda
	Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
	1. Ubicación en zona comercial 2. Hábitos de compra de los habitantes del sector 3. Mala atención y horario de la competencia 4. Alta demanda de otro tipo de productos 5. Fechas especiales (comerciales)	Fortalecimiento del servicio al cliente (F1, O2, O3) Ampliación de la oferta (F3, O4) Realizar actividades en las fechas especiales (F1, F3, O5)	Mejorar el posicionamiento y la imagen de la tienda y los productos (D1, D2, O1, O2)
	Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
	1. Inestabilidad laboral de los vecinos 2. Bajo poder adquisitivo de los clientes 3. Extorsiones en la zona 4. Alto índice de robos	Mantenimiento de una política de precios bajos (F1, A2)	Posicionamiento como una tienda que ofrece muchos beneficios a la comunidad (D1, A2)

Fuente: Elaboración propia

4.1.10. PLAN DE ACCIÓN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO

	Objetivos	Estrategias	Avances	Recomendaciones
C O S T O S	Disminuir el costo variable de los productos	Negociar con los proveedores actuales y conseguir nuevos proveedores	La compra en mayores volúmenes permitió disminuir el precio de compra de algunos productos, accediendo a mejores promociones y descuentos	Aprovechar la buena rotación del inventario para comprar volúmenes que ofrezcan descuentos y promociones
	Mejorar la contabilidad de costos del negocio	Aplicar la metodología y formatos desarrollados por la Fundación Carvajal para hacer estudio de costos	El empresario conoce la metodología para calcular margen de contribución y punto de equilibrio, además de que registra todos sus costos y gastos en el libro diario	Calcular el margen de contribución y punto de equilibrio de la tienda cada mes para actualizar datos
	Asignar un sueldo para el empresario	Mostrar al empresario la importancia de asignarse un sueldo para mejorar la contabilidad de la empresa	Se habló con el empresario sobre la importancia de asignarse un sueldo y pagárselo	Pagarse un salario a partir de febrero de 2013
	Organizar los comprobantes de compras y facilitar el cálculo del inventario	Revisar las facturas periódicamente para analizar los precios que ofrecen los proveedores y estar atentos a las disminuciones e incrementos en los precios de los productos	Actividad que el empresario realizaba desde antes de la asesoría	Continuar realizando estos registros
	Objetivos	Estrategias	Avances	Recomendaciones
F I N A N C I E R A	Mejorar el proceso contable, tener control sobre los movimientos del negocio y tomar decisiones con base en la información financiera	Utilizar las herramientas y formatos creados por la Fundación Carvajal para el manejo de la contabilidad simple para microempresas	El empresario ya lleva un inventario organizado. Se hizo el conteo de un primer inventario y en los meses siguientes se aplicó la metodología mencionada para el cálculo del mismo	Continuar calculando el inventario cada mes
			El empresario lleva el libro diario en el cual registra las operaciones de la tienda. Se implementó el software "tiendas tek" para control de inventario, precios de compra, registro de información de proveedores y clientes, elaboración de informes, etc.	Mantener el sistema tiendas tek para tener control y actualizar la información contable y financiera
			Se elaboraron dos balances y estados de resultados durante la asesoría. Se calcularon las razones financieras y se hizo análisis de la información	Continuar elaborando estados financieros mensuales
			El empresario ya no tiene las confusiones de mezcla de dicho dinero porque aprendió a registrarlos de manera adecuada	Continuar actividad
			Se logró llevar el registro en el nuevo sistema contable de la tienda	Mantener actualizado dicho registro en el sistema

	Objetivos	Estrategias	Avances	Recomendaciones
M E R C A D O	Atraer mas clientes con precios de ventas bajos, sin desmejorar el margen de contribucion de la tienda	Mantener bajos precios de venta	Se mantuvo la politica de precios	Mantener dicha politica en el tiempo
	Mejorar la relacion con los clientes y brindarles un mejor servicio	Hacer que la tienda esté mas cerca de los clientes y viceversa	Se creo la base de datos de clientes en el sistema tiendas tek. Se aplazó la prestacion de servicio a domicilio para implementarlo cuando se haga la ampliacion de la tienda	Implementar el servicio a domicilio para crear ese aspecto diferenciador de la tienda en el sector
	Incrementar el capital de trabajo por la via de las compras a credito	Gestionar la relacion con los proveedores	Se negoció con los proveedores de Coca Cola para que en los proximos meses entregue un pendon publicitario para la tienda	Continuar gestionando la entrega del pendon
	Conocer las variables mas determinantes del mercado y el grado de satisfaccion de los clientes		- Se aplicó una encuesta a los clientes de la tienda - La base de datos de clientes quedo registrada en el sistema contable de la empresa	Utilizar la base de datos como un medio de comunicaci3n con los clientes
			Se caracterizó a los principales competidores, haciendo un analisis de las fortalezas y debilidades de cada uno	Estar atento a los movimientos de la competencia para estar siempre un paso delante de ellos
	Mejorar el comportamiento de las ventas	Atraer mas clientes y dar a conocer mas el negocio en la zona	- Se decoró la tienda para halloween - Se hizo la rifa de una licuadora y se promocionó entre los clientes mediante un aviso publicitario - Se reubicó la publicidad de algunos proveedores que no dejaba ver bien los productos desde la reja	- Poner aviso publicitario para mejorar la imagen corporativa de la tienda
			El empresario no estuvo de acuerdo	
	Mejorar la imagen de la empresa	Mejorar el posicionamiento de la tienda en el sector	Se mejoró la exhibicion de los productos organizandolos por linea, marca, sustitutos y complementarios	Mantener la organizaci3n y exhibicion de los productos

	Objetivos	Estrategias	Avances	Recomendaciones
A D M I N I S T R A T E G I A	Mejorar la organización del negocio	Realizar planeacion estrategica	Se hizo diagnostico por area funcional y se elaboró el DOFA de la empresa	
			Se declaró la mision y vision de la empresa y se definieron objetivos de corto, mediano y largo plazo	
			Se definieron los roles de las personas que intervienen en la empresa y se elaboró el diagrama	
			Se elaboró y ejecutó plan de accion	
	Equilibrar la carga laboral del empresario	Proceso de reclutamiento	El empresario piensa contratar a sus tres hijos para que atiendan el servicio de internet por turnos entre ellos	Establecer un salario para los hijos y afiliarlos a seguridad social
P N	Optimizar la distribucion de area y el espacio		El empresario ampliará el local en enero de 2013	Seguir la propuesta de distribucion del local que se hizo durante la asesoria
			El empresario quedó interesado en colocar mas divisiones a las estanterias	Comprar divisiones a comienzos del proximo año (2012)
	Garantizar el optimo funcionamiento de los equipos	Reposicion de activos fijos	Se hace limpieza semanal a las vitrinas. El empresario está interesado en cambiar dos de las vitrinas.	Cambiar las vitrinas

Fuente: Elaboración propia

4.2. TIENDA EMMANUEL

La Tienda Emmanuel es una microempresa dedicada a la comercialización minorista de víveres, productos misceláneos y venta de minutos de celular, que funciona en el barrio Comuneros I y fue constituida en el mes de noviembre de 2011. La principal actividad de esta microempresa es el comercio, con una participación en el total de ventas del 90,5% y el servicio de venta de minutos de celular tiene una participación de 9,5%.

Imagen 6. Fachada tienda Emmanuel



Fuente: Elaboración propia

4.2.1. INFORMACION GENERAL

La empresa empezó a funcionar en noviembre de 2011 con un capital de \$3.000.000, los cuales la empresaria recibió como regalo de uno de sus hijos con la finalidad de que montara un negocio. La empresa es atendida por su propietaria, quien recibe apoyo de su esposo que es el encargado de llevar la

contabilidad y de hacer las compras que se realizan por fuera del domicilio. De igual forma, la empresaria recibe apoyo de su hijastra quien en ocasiones le apoya con la atención de la tienda, sobre todo cuando tiene que hacer diligencias personales.

Cuadro 19. Datos generales de la empresa

Nombre empresa	Tienda Emmanuel
Empresario(a)	Eusmed Rengifo Álvarez
Actividad económica	Venta minorista de víveres y abarrotes, productos de papelería, misceláneos y minutos de celular
Sector económico	Comercio y servicios
Fecha de constitución de la empresa	11 de noviembre de 2011
Ubicación	Barrio Comuneros 1

Fuente: elaboración propia

Eusmed Rengifo es una mujer de 47 años de edad, procedente del departamento de Antioquia, quien reside en la ciudad de Cali desde hace algunos años, por culpa del desplazamiento forzado. Actualmente vive con su esposo Rubiel, una de sus hijas, su yerno y su nieto. Cursó hasta tercero (3º) de primaria pero tuvo la oportunidad de hacer un curso de administración en el SENA, el cual tuvo una duración de 30 horas.

Doña Eusmed es una persona emprendedora con un gran calor humano y mucha disciplina y disposición para aprender cosas nuevas. Se puede identificar en ella valores como la honestidad, la calidez, el respeto, la responsabilidad y la generosidad, entre otros. Igualmente se puede percibir en ella cierta perspicacia para los negocios y es hábil con las manualidades y la costura de prendas. Antes de ser empresaria, estuvo como empleada de servicio durante algún tiempo pero decidió montar un negocio de venta de gas

y alquiler de lavadoras en una invasión de la ciudad de Cali, donde vivía antes de comprar su casa en Comuneros I.

Imagen 7. Foto empresaria Eusmed Rengifo



Fuente: elaboración propia

4.2.2. DIAGNOSTICO DE COSTOS

La empresa no cuenta con un sistema contable, sin embargo se registran las ventas diarias en un cuaderno, en el cual se lleva apuntes de los ingresos por ventas de la tienda y aparte se registran las ventas diarias correspondientes a minutos de celular. La empresaria separa las ventas de minutos de las ventas de la tienda depositando los dineros en tarros diferentes y al final del día realiza el registro en el cuaderno contable de la empresa. No se conoce el margen de contribución ni el punto de equilibrio de la empresa, ni se lleva registro de los costos fijos y gastos en consumo.

Cuadro 20. Fortalezas y debilidades de costos tienda Emmanuel

Fortalezas	Debilidades
Lleva registro de las ventas diarias y mensuales en un cuaderno	No se asigna un sueldo
	No contabiliza el gasto en consumo
	No guarda los comprobantes de compra de mercancía
	No conoce margen de contribución, punto de equilibrio ni los gastos totales del negocio

Fuente: elaboración propia

4.2.3. ASESORIA EN COSTOS

Ventas mensuales. Para obtener el valor de ventas mensuales del negocio, se identificaron los días de ventas altas, medias y bajas, determinándose que el día de ventas altas es el sábado, el de ventas bajas el viernes y los días lunes, martes, miércoles, jueves y domingo son los de ventas medias. Posteriormente, con base en el registro de ventas que se lleva en la tienda, se determinó que las ventas diarias de un día alto son de \$90.000, en un día medio se venden aproximadamente \$55.000 y las ventas en días bajos son de \$30.000. Con base en dicha información, las ventas diarias, semanales y mensuales promedio de la empresa son de \$56.429, \$395.000 y \$1.692.857, respectivamente (ver anexo K).

Costos totales. Los costos totales mensuales de la tienda, es decir costos fijos más gastos administrativos son de \$270.650. Sin embargo, al tener en

cuenta los otros ingresos de la empresa, los cuales corresponden a arriendo y venta de minutos de celular (\$280.000), dichos costos totales se reducen a \$60.650. El gasto más representativo es el de consumo con un total de \$246.500. En cuanto al pago de servicios públicos del hogar, el 50% lo paga la hija de la empresaria y el 50% restante se pagan con los \$100.000 que recibe de arriendo de la hija. En general, los costos totales de la tienda son bajos lo cual le permite a la empresaria ampliar su margen de utilidad, pero se estima que para el mes de diciembre de 2012 la empresaria dejara de recibir los \$100.000 de arriendo de parte de la hija, quien se trasladará a su casa propia en dicha fecha. Lo anterior significa que los ingresos de la empresaria disminuirán en \$100.000 y como consecuencia los costos y gastos totales aumentarán a 160.650, es decir un incremento del 264%.

Cuadro 21. Costos fijos y gastos administrativos septiembre 2012

COSTOS FIJOS		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 1.667	0,09%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 70.000	
EMPAQUES	\$ 500	0,03%
TOTAL	\$ 72.167	4,11%

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 246.500	14,03%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.683	0,27%
CUOTA COOPERATIVA RTA	\$ 17.300	0,98%
TOTAL	\$ 268.483	15,28%

TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 340.650	19,39%
------------------------------	-------------------	---------------

OTROS INGRESOS	
CELULAR	\$ 180.000
ARRIENDOS	\$ 100.000
TOTAL	\$ 280.000

TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 60.650
------------------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 22. Sueldo de la empresaria

GAS DOMICILIARIO	\$ 4.000
DIEZMOS	\$ 20.000
CONSUMO FAMILIA	\$ 222.500
TOTAL SUELDO	\$ 246.500

Fuente: elaboración propia

Margen de contribución. El margen de contribución de la tienda es de 17,56%, encontrándose dentro del rango normal para tiendas, el cual está establecido en un rango del 15% - 25%¹⁷. Los costos variables de la empresa corresponden a 81,20% del valor de ventas. Para la obtención del margen de contribución se tomaron los 20 productos de mayor rotación en la tienda (ver anexo L), a los cuales se les calculo el margen de contribución unitario y posteriormente se separaron los que presentaron un margen por encima del 25% (margen superior al normalmente identificado para tiendas) para hallar el margen promedio de dichos productos y finalmente tomarlo como uno solo para sumarlo y promediarlo con los productos cuyo margen se encontraba por debajo del 25%.

Cuadro 23. Margen de contribución

COSTO VARIABLE	81,20%
MARGEN DE CONTRIBUCION	17,56%

Fuente: elaboración propia

Punto de equilibrio. El punto de equilibrio de la tienda Emmanuel es de \$346.380 mensuales (\$11.546 diarios), el cual es bajo dado que los costos

¹⁷ De acuerdo a los estudios hechos por la Fundación Carvajal.

fijos y gastos administrativos también son bajos. Lo anterior significa que la tienda está operando por encima de su punto de equilibrio, ya que como se había mencionado antes, las ventas mensuales de la empresa están por encima de un millón de pesos. Sin embargo, ante el aumento de costos que se prevé a partir del mes de diciembre, el punto de equilibrio mensual aumenta a \$914.863, es decir que deberá vender \$47.579 diarios para operar en punto de equilibrio.

Cuadro 24. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 346.383
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 11.546

Fuente: elaboración propia

Utilidad mensual. Después de descontar los costos variables (costo de compra de mercancía) y los costos fijos y gastos totales, se tiene que la utilidad mensual del negocio es de \$236.409. Esta utilidad mensual es considerada insuficiente, dado que si se suma el sueldo del empresario (\$246.500), se tendrá que el total de beneficios económicos (en efectivo y en consumo) para la empresaria derivados de la tienda, son de \$483.019, los cuales están por debajo del salario mínimo mensual vigente para el presente año (2012). Para estabilizar dicho valor, es necesario incrementar las ventas actuales en un 5% (\$1.776.600), con lo cual la utilidad aumentaría a \$320.318 y la utilidad sería de \$566.818.

Cuadro 25. Estado de resultados septiembre 2012

	%	\$
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 1.692.857
COSTOS VARIABLES (-)	82%	\$ 1.395.632

MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	18%	\$ 297.225
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	4%	\$ 60.817
UTILIDAD	14%	\$ 236.409

Fuente: Datos obtenidos de la plantilla Fundación Carvajal

4.2.4. DIAGNOSTICO AREA FINANCIERA

Dentro del área financiera de la tienda Emmanuel se identificaron una serie de fortalezas y debilidades que se muestran en el siguiente cuadro. Una de las principales fortalezas encontradas consiste en que el mayor porcentaje de compras se hace de contado, lo cual disminuye los pasivos de corto plazo.

Cuadro 26. Fortalezas y debilidades de costos Tienda Emmanuel

Fortalezas	Debilidades
Bajas ventas a crédito	No elabora estados financieros ni calcula razones financieras para evaluar las operaciones y tomar decisiones
Registra las cuentas por cobrar en un cuaderno	Nunca ha realizado inventario
Separa las ventas de minutos de las ventas de la tienda	
Toda la mercancía la adquiere de contado, lo cual elimina la existencia de pasivos corrientes	

Fuente: elaboración propia

4.2.5. ASESORIA CONTABLE Y FINANCIERA

Registros contables. Al empezar el proceso de asesoría, la empresaria llevaba el registro contable de la tienda en un cuaderno, sin embargo, después de iniciar el proceso se le enseñó a registrar las ventas en el libro diario para tiendas, en el cual actualmente se registran las transacciones diarias de la empresa tales como compras y ventas a crédito y de contado, abonos de clientes, abonos a proveedores, gasto en consumo, gastos personales, otros ingresos, entre otros, con la finalidad de tener un mayor conocimiento y control de las operaciones diarias de la tienda.

Cuadro 27. Estado de resultados Tienda Emmanuel noviembre 2012.

Ventas al contado	\$ 1.821.025	79,0%
Ventas a crédito	\$ 214.400	9,3%
Otros ingresos	\$ 271.000	11,7%
TOTAL VENTAS E INGRESOS DEL MES	\$ 2.306.425	
Inventario inicial de mercancías	\$ 2.339.330	
Compras de contado	\$ 1.677.074	
Compras a crédito	\$ -	
Gastos personales del tendero (en efectivo)	\$ -	0,0%
Gastos del negocio	\$ 349.100	15,1%
Inventario final de mercancías	\$ 2.493.903	
TOTAL COSTO DE FUNCIONAMIENTO DEL MES	\$ 1.871.601	
TOTAL GANANCIAS O PERDIDAS	\$ 434.824	18,9%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la tienda

El estado de resultados muestra unas ventas totales correspondientes a \$2.035.524, lo cual representa un incremento del 20,2% en ventas con respecto al promedio de ventas registrado en el mes de septiembre cuando empezó de la asesoría. Los ingresos por ventas (de contado y a crédito) de la tienda representan el 88,3% del total de ingresos que percibe la empresaria y

los otros ingresos que corresponden a ventas de minutos y arriendo de habitación representan el 11,7% de dichos ingresos totales.

Los costos de funcionamiento del mes de noviembre corresponden a \$1.871.601 y representan el 81,1% del total de ingresos, lo cual significa que el 18,9% restante de ingresos corresponden a utilidades, es decir \$434.824. Lo anterior se traduce en que las utilidades de la empresa se incrementaron en un 83% durante el periodo de la asesoría. La empresaria no registra gastos personales sino que estos se cubren con otros ingresos variables como dinero que le mandan los hijos y/o dinero que recibe por elaboración de moñas con cabello sintético.

Cuadro 28. Balance general comparativo Tienda Emmanuel noviembre 2012

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAJA	\$ 49.000	\$ 35.000	-28,6%
BANCOS	\$ 121.100	\$ 155.700	28,6%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 223.200	\$ 234.200	4,9%
INVENTARIOS	\$ 2.339.330	\$ 2.493.903	6,6%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.732.630	\$ 2.918.803	6,8%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 200.000	\$ 200.000	0,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 562.000	\$ 562.000	0,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 0	\$ 0	
VEHICULOS	\$ 0	\$ 0	
DEPRECIACIONES	\$ 6.350	\$ 12.699	100,0%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 755.650	\$ 749.301	-0,8%
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.488.280	\$ 3.668.104	5,2%
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	\$ 0	
PROVEEDORES	\$ 0	\$ 0	
ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	\$ 0	
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS	\$ 0	\$ 0	
CAPITAL	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 251.871	\$ 233.278	-7,4%

UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 236.409	\$ 434.824	83,9%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.488.280	\$ 3.668.104	5,2%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 3.488.280	\$ 3.668.104	5,2%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la tienda

El anterior cuadro comparativo de balances (ver anexos M y N) muestra que hubo un incremento en el total de activos corrientes de 6,8%, al pasar de \$2.732.630 a \$2.918.803. Dicho incremento se debe básicamente a que se incrementó el inventario ya que la empresaria utilizó algunos recursos propios para invertir en el surtido de la tienda. De igual forma se presenta un incremento del 28,6% en la cuenta de bancos, ya que mensualmente se paga una cuota de \$17.300 a la Cooperativa RTA, lo cual se configura en un ahorro que la empresaria puede retirar en el momento que lo desee.

El total de activos fijos presenta una disminución de -0,8%, lo cual se justifica por la depreciación periódica de los equipos y estanterías, sin embargo hubo un incremento de 5,2% en los activos totales de la empresa.

Por su parte los pasivos totales permanecieron constantes en 0\$, ya que la empresaria adquiere toda la mercancía de contado.

Cuadro 29. Razones financieras noviembre 2012.

RAZON FINANCIERA	RESULTADO		INTERPRETACION
	Cuantitativo	Cualitativo	
Liquidez corriente	Total	Total	la empresa no tiene pasivos de corto plazo por tanto su liquidez corriente es total
Prueba acida	Total	Total	no hay pasivos corrientes
Razón de endeudamiento	0%	Muy alta	no hay recursos de terceros invertidos en la empresa sino que toda la inversión es propia

Razón de autonomía	100%	Muy alta	todo lo que hay invertido en la empresa es financiado con recursos propios
Rentabilidad de las ventas	18,85%	Alta	de cada \$100 de ventas de la tienda, quedan \$18,85 de utilidad
Rentabilidad del activo	11,85%	Alta	por cada \$100 invertidos en activos se está obteniendo una utilidad de \$11,85
Rentabilidad del patrimonio	11,85%	Alta	cada \$100 del patrimonio, están generando una utilidad de \$11,85
Rotación de mercancías	76 días	Lenta	la empresa tarda en promedio 76 días para vender toda su mercancía
Rotación de ctas x cobrar	47 días	Lenta	la empresa tarda en promedio 47 días para recuperar las cuentas por cobrar (el dinero de ventas a crédito)
Capital de trabajo	\$ 2.918.803	Bueno	la empresa cuenta con \$2.918.803 para realizar sus operaciones

Fuente: elaboración propia con base en información de estados financieros

4.2.6. DIAGNOSTICO AREA DE MERCADEO

Durante la asesoría se establecieron las fortalezas y debilidades del área de mercadeo de la Tienda Emmanuel

Cuadro 30. Fortalezas y debilidades de mercadeo Tienda Emmanuel

Fortalezas	Debilidades
Buena atención al cliente	Inadecuada exhibición de los productos
Precios competitivos	No se hacen promociones
	No tiene aviso publicitario. Solo tiene la publicidad de los proveedores
	De lejos no se ve como una tienda

Fuente: Elaboración propia

4.2.7. ASESORIA EN MERCADEO

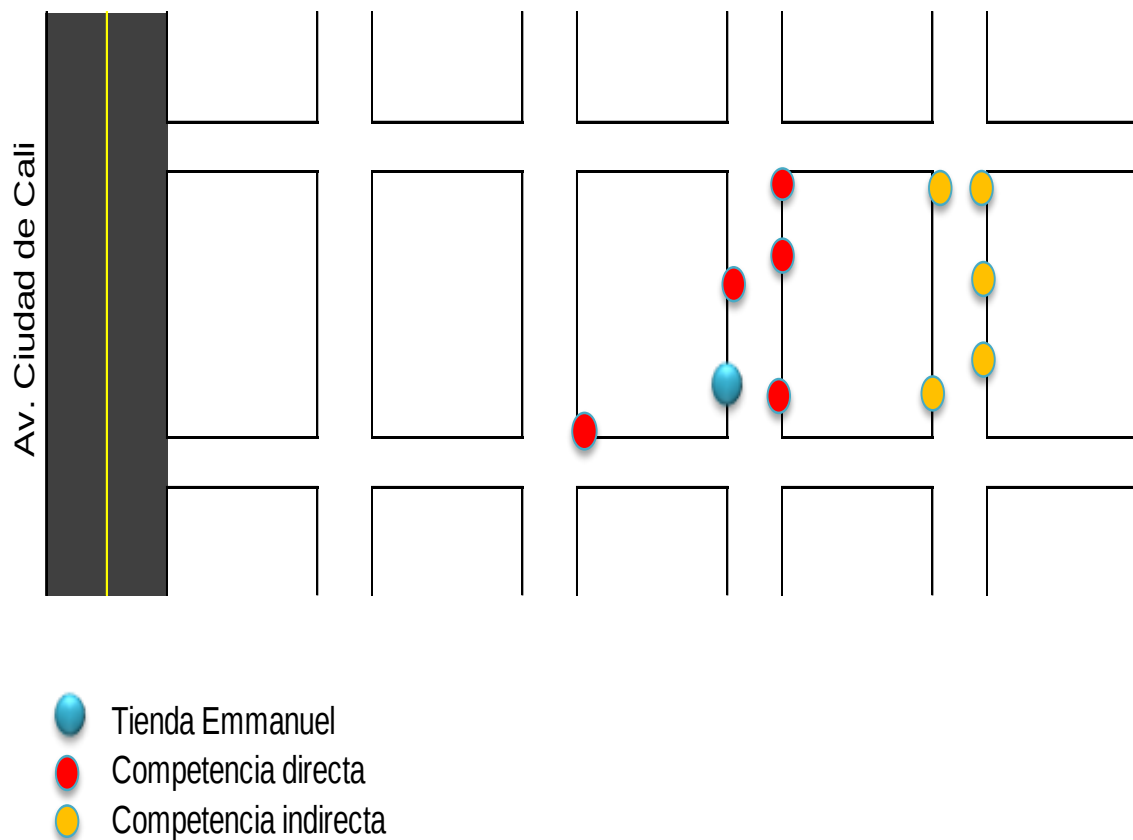
Cuadro 31. Caracterización de la competencia.

NOMBRE	DIRECCION	CARACTERISTICAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Tienda y Miscelanea El Paisa	Cl 56a 33-25	grande, carniceria	abre tarde y cierra temprano	buen surtido, ubicada en esquina, tiene aviso
Tienda (Casa blanca)	Cl 56a 33-25	pequeña, cafeteria	poco surtido, abre tarde y cierra temprano	antigüedad en el barrio
Tienda Cristina (otra esquina)	Cl 56 33-135	mediana	mala atencion	ubicada en esquina
Tienda Nelly Urbano	Cl 56a 33-74	nueva, productos de aseo	nueva, mantiene cerrada, poco surtido (productos de aseo)	
Tienda Martha	Sin direccion	pequeña	mantiene cerrada	antigüedad en el barrio

Fuente: elaboración propia

Con base en la caracterización que se hizo de la competencia, se puede determinar que solo una de las tiendas competidoras es grande y además cuenta con productos de carnicería para la venta al público, tres son pequeñas y una es mediana. Algunas de dichas tiendas presentan debilidades como las siguientes: mal horario de atención (abren tarde y cierran temprano), poco surtido y mala atención. Entre las fortalezas de estos competidores se encuentra que tienda El Paisa tiene buen surtido, está ubicada en una esquina y tiene aviso publicitario, las demás presentan fortalezas como la antigüedad en el barrio, y la tienda Nelly tiene como fortaleza la especialización, ya que vende principalmente productos de aseo.

Figura 16. Ubicación de la competencia



Fuente: elaboración propia

La tienda Emmanuel está ubicada en una zona con mucha competencia directa, ya que hay cinco tiendas en la misma cuadra, más otra que queda cruzando la esquina. Ello significa que hay en total seis tiendas que están compitiendo constantemente con prácticamente los mismos clientes. Adicionalmente, en la siguiente calle hay cinco supermercados o tiendas tipo granero, las cuales son más grandes y ofrecen una mayor variedad de productos y servicios para los clientes, lo cual los atrae mucho hacia este tipo de establecimientos.

Cuadro 32. Matriz del Perfil Competitivo

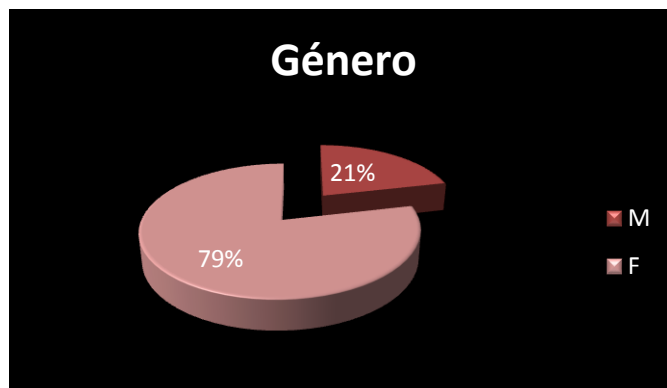
Factores	Emmanuel	El paisa	Casa blanca	Otra esquina	Nelly	Martha
Antigüedad	2	5	5	5	1	2
Atención	5	3	2	3	2	3
Precios	3	4	3	4	3	4
Ubicación	3	5	3	4	3	3
Imagen	4	4	3	3	3	2
Visibilidad	4	4	2	4	1	1
Comunicaciones	4	1	1	1	1	1
TOTAL	25	26	19	24	14	16

Fuente: Elaboración propia

La matriz del perfil competitivo arroja como resultado que la tienda líder del sector es tienda El Paisa, cuyos puntos más fuertes son la antigüedad, la ubicación en una esquina, los precios y la imagen. La tienda Otra equina es la segunda del sector, con puntos fuertes como la antigüedad, los precios y la ubicación.

Clientes. El día 25 de octubre de 2012 se aplicó una encuesta de satisfacción del cliente (ver anexo O), con el objetivo de conocer las características del mercado y los clientes, y su percepción con respecto a la atención, los precios y otras variables fundamentales dentro de las operaciones de la tienda. La mayoría de clientes de la empresa son los vecinos de la cuadra, ya que son los que compran con mayor frecuencia. Son personas de estratos 1 y 2, de bajos ingresos, que compran al detal. Un 43% de estos clientes son amas de casa, 36% trabajan como independientes y 21% son empleados (principalmente obreros y constructores).

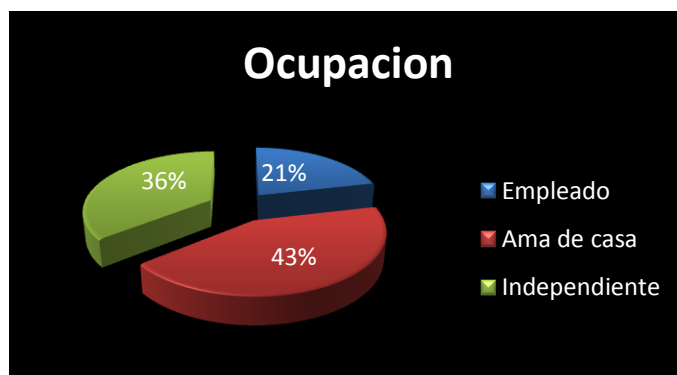
Figura 17. Género



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta (ver anexo P) arrojaron que del total de clientes encuestados, el 79% corresponde al género femenino y tan solo 21% al género masculino, es decir que la tienda tiene mucha afluencia de mujeres quienes son las que realizan las compras diarias en los hogares.

Figura 18. Ocupación

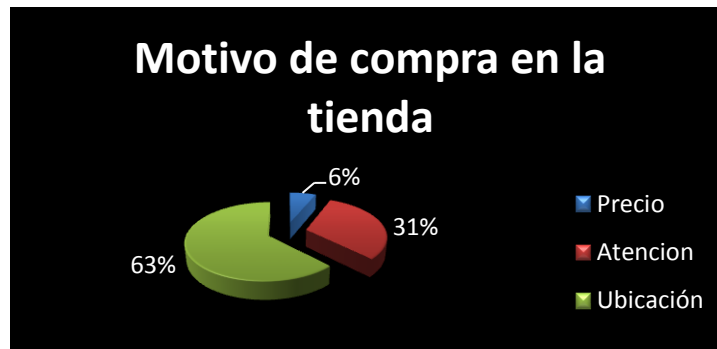


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la ocupación, el 43% de los encuestados corresponde a mujeres amas de casa, 36% trabajan como independientes y el 21% como empleados.

Lo anterior significa que un alto porcentaje de clientes de la tienda (43%), al ser amas de casa dependen económicamente de otras personas del hogar.

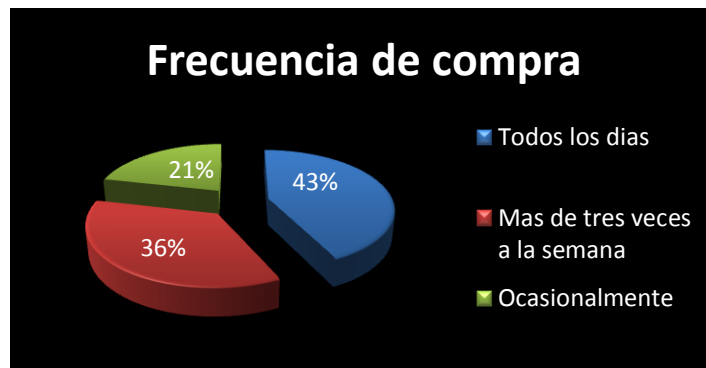
Figura 19. Motivo de compra



Fuente: elaboración propia

El principal motivo de compra en la tienda es la ubicación, con un 63% lo cual significa que aunque la tienda tenga a sus competidores tan cerca, muchos clientes la prefieren por estar más cerca de ellos que las demás. El 31% de los encuestados respondió que el principal motivo de compra es la atención, ya que la empresaria los recibe cordialmente desde el principio hasta el final.

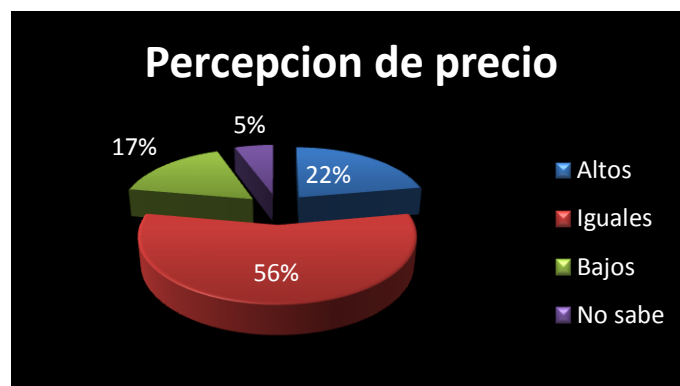
Figura 20. Frecuencia de compra



Fuente: elaboración propia

Los resultados en cuanto a la pregunta de la frecuencia de compra evidencian que el 43% de los clientes de la tienda compra todos los días, lo cual es positivo ya que la tienda necesita tener un flujo diario y creciente de ventas para garantizar su permanencia en el tiempo.

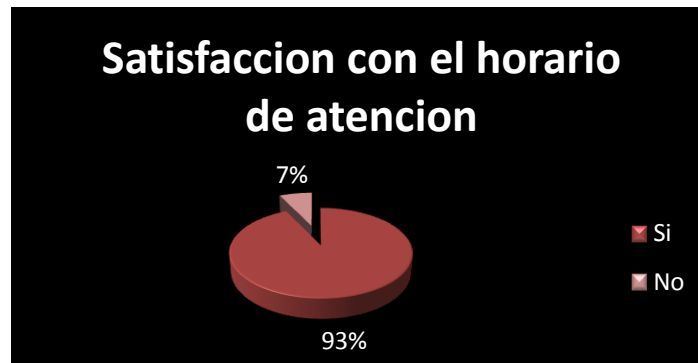
Figura 21. Percepción del precio



Fuente: elaboración propia

En cuanto al precio, el 56% de los clientes encuestados considera que los precios de la tienda Emmanuel son iguales que los que ofrecen las demás tiendas del sector, 22% considera que los precios son más altos y un 17% cree que son más bajos. En términos generales se puede notar una buena percepción de parte de los clientes en cuanto al precio de los productos de la tienda.

Figura 22. Satisfacción del cliente con el horario de atención



Fuente: elaboración propia

Cuando se preguntó a los clientes acerca de su satisfacción con el horario de atención de la tienda, se obtuvo que el 93% está a gusto con dicho horario ya que se ofrece atención al público en jornada continua, lo cual no hacen las demás tiendas. No obstante lo anterior, el 7% de los encuestados dijo no estar completamente satisfecho ya que la tienda está cerrada los sábados todo el día hasta las 6:00 p.m., ya que la empresaria asiste a su iglesia los días sábados, y no está de acuerdo con dejar a una persona encargada de la tienda durante su ausencia y la de su esposo.

Figura 23. Herramienta para mejorar imagen corporativa

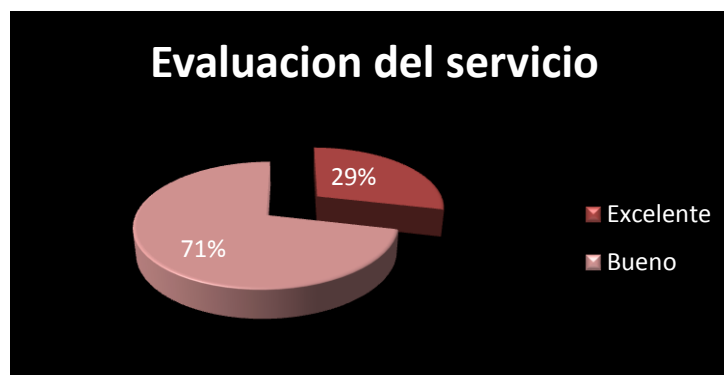


Fuente: elaboración propia

Se preguntó a los clientes sobre que herramienta consideraban efectiva para mejorar la imagen corporativa de la empresa y un 75% estuvo de acuerdo con implementar un aviso publicitario y el 25% restante contestó que una herramienta publicitaria era innecesaria para esta microempresa.

Servicio al cliente. Se ofrece un excelente servicio al cliente, el cual se caracteriza por saludos cordiales, charlas cortas y adjetivos amables que utiliza la propietaria para referirse a sus clientes. Además se atiende en jornada continua lo cual mejora el servicio. En la encuesta que se llevó a cabo, se preguntó a los clientes a cerca de su percepción del servicio al cliente y el 71% respondió que es bueno frente a un 29% que dijo que es excelente.

Figura 24. Evaluación del servicio



Fuente: elaboración propia

Estrategias de mercado. La principal estrategia de mercado consiste en ofrecer un buen servicio al cliente. Las siguientes son las estrategias de mercadeo que se están implementando en la tienda Emmanuel.

Cuadro 33. Estrategias del mix de marketing

Distribución	Venta al detal en el punto
Precios	Basado en costos y en la competencia
Promoción	Ancheta de fin de año para el mejor cliente y sorteo de otra ancheta por compras superiores a \$5.000
Comunicación	Aviso publicitario y comunicación de promociones
Servicio al cliente	Momentos de verdad y gestión de las relaciones con el cliente

Fuente: elaboración propia

Producto. Hay buena variedad de productos, los cuales están en buenas condiciones y recientemente se ha venido ampliando el surtido, sin embargo, muchos de ellos se ven empolvados debido a que la tienda está ubicada en una zona donde hay mucho polvo. Por tal razón se recomendó hacer limpieza con mayor frecuencia, ya que la limpieza se hacía dos veces a la semana y al tratarse de una zona donde hay mucho polvo, esto afectaba la presentación de los mismos. El producto en sí mismo no tiene ningún tipo de diferenciación pero el buen servicio que se brinda marca la diferenciación del mismo. Se hizo una mejora en la exhibición de los productos organizándolos por líneas y marca y generando un efecto de mayor surtido.

Exhibición. En el mes de octubre se realizó una jornada de organización de los productos y mejora de la exhibición de los mismos, para lo cual se organizaron los productos de acuerdo a la línea y marca a la que pertenecen, dando además un efecto de mayor surtido para captar la atención del cliente. De igual forma se pintó la fachada del local y se mejoró la iluminación del mismo cambiando la bombilla de luz fluorescente por una lámpara led que

mejoró notablemente la iluminación del local sobre todo en horas de la noche (Ver anexos S y T).

Imagen 8. Exhibición Tienda Emmanuel



Precio. Los precios de venta son iguales que los de la competencia y en muchos casos la empresaria establece pactos de precio con su competencia más directa para unificar los precios y competir con base en otras variables como la cercanía con los clientes, la atención y otras.

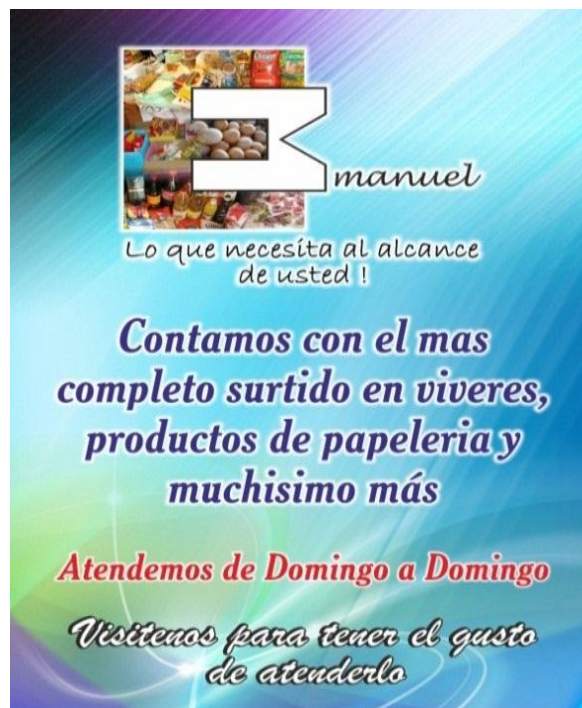
Canal de distribución.



Fuente: Elaboración propia

Publicidad y promoción. La estrategia publicitaria consistió en poner un aviso publicitario en banner en la parte alta de la tienda para que este pueda ser visto desde lejos no solo por los habitantes del sector sino por todos los transeúntes. El aviso contiene el nombre, logo y slogan que se diseñaron para la tienda y se hizo una combinación de tonos suaves pero agradables visualmente, como son el azul, el lila y verde y se puso un toque de rojo para resaltar con mayor fuerza la atención. Adicionalmente se puso un aviso en cartulina comunicando el sorteo de la ancheta navideña y la entrega de la otra ancheta para el cliente más fiel, las cuales serán entregadas el 24 de diciembre de 2012 a los clientes favorecidos con el sorteo (ver anexo Q y R).

Imagen 9. Diseño publicitario Tienda Emmanuel



Fuente: Elaboración propia

Comportamiento de las ventas. De acuerdo al registro de ventas, el día de ventas altas de la tienda es el sábado, en el cual se venden en promedio \$90.000, cinco días de ventas medias (de lunes a jueves y domingos) en los cuales las ventas están entre \$60.000 y \$70.000, y un día de ventas bajos que es el viernes, durante el cual se venden en promedio entre \$20.000 - \$30.000.

4.2.8. DIAGNOSTICO AREA ADMINISTRATIVA Y LEGAL

En relación al área administrativa y legal de la empresa, cabe resaltar que ésta no se encuentra legalmente constituida, al no contar con rut ni registro en cámara de comercio.

Cuadro 34. Fortalezas y debilidades del área administrativa y legal de la tienda Emmanuel

Fortalezas	Debilidades
Hay mucha motivación de parte de la propietaria y de su esposo	La empresa no tiene misión, visión ni los objetivos organizacionales
Se compra mercancía en cantidades mensuradas	No hay un plan estructurado que permita controlar la compra de mercancías, el manejo de inventarios ni la calidad de los productos
Buena política de ventas. Más del 99% de las ventas son de contado	Los roles no se encuentran formalmente definidos
	No hay organigrama
La empresaria y su familia están registrados en las bases de datos del régimen subsidiado de salud	La empresa no está constituida formalmente

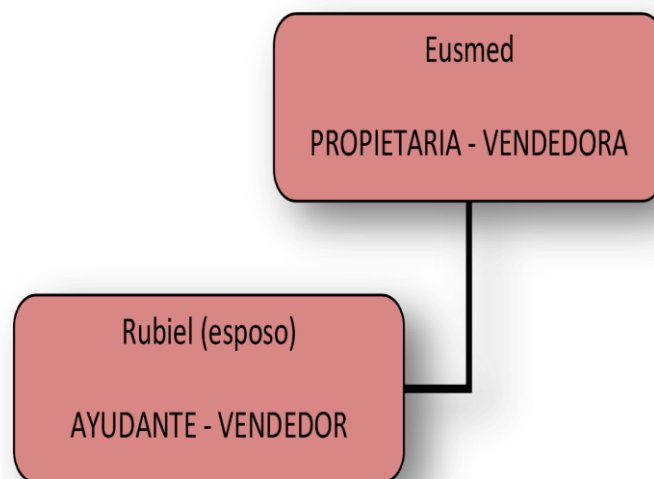
Fuente: Elaboración propia

4.2.9. ASESORIA ADMINISTRATIVA Y LEGAL

– Área legal

Se sostuvo una charla con la empresaria en la cual se habló de la necesidad y los beneficios de obtener la matriculan mercantil en Cámara de Comercio, ante lo cual ella se mostró interesada y dispuesta a realizar las diligencias para obtenerlo en los primeros meses del próximo año (2013). De igual forma piensa sacar Rut de la tienda en la misma fecha.

Figura 25. Organigrama Tienda Emmanuel octubre 2012.



Fuente: elaboración propia

Cuadro 35. Asignación de funciones

Nombre	Cargo	Funciones
Eusmed Rengifo	Gerente - vendedora	- Abrir la tienda todos los días - Atender a los clientes - Ordenar y recibir pedidos - Hacer la limpieza del local - Tomar las decisiones concernientes a la organización del negocio - Cerrar la tienda
Rubiel	Colaborador interno	- Atender a los clientes cuando no está la propietaria - Llevar la contabilidad diaria - Realizar compras por fuera del domicilio
Janeth	Colaboradora externa	- Atender clientes ocasionalmente - Colaborar en actividades relacionadas con el mejoramiento de la imagen del negocio

Fuente: elaboración propia

Planeación.

Durante la asesoría se definió la misión, visión y los objetivos organizacionales para la visualizar y dirigir la empresa hacia un futuro.

Misión

Somos un negocio dedicado a la venta minorista de víveres, productos misceláneos y minutos de celular, a las amas de casa y demás vecinos del barrio Comuneros I de la ciudad de Cali, brindando precios cómodos y la mejor atención al cliente.

Visión

En 2014 seremos una tienda mixta, dedicada a la venta de víveres, legumbres, carnes, productos misceláneos y minutos de celular en el barrio

Comuneros I, brindando la mejor atención, los más bajos precios y siendo reconocidos como la mejor tienda del barrio.

Objetivos.

Corto Plazo

Incrementar ventas y ofrecer el mas completo surtido a los clientes

Mediano Plazo

Ampliar la tienda y posicionarla como una de las mejores del sector

Largo Plazo

Ubicar la tienda en la zona mas comercial de comuneros I y posicionarla como la mejor tienda del sector

Fuente: elaboración propia

Organización.

Espacio. La distribución del local no era óptima, por lo cual se cambió la ubicación de algunas vitrinas y se logró mejorar la visibilidad de los productos dentro de la tienda. Por otro lado, se abrió una carpeta en la cual se están guardando las facturas de compra de mercancía. De igual forma, se implementó una carpeta para organizar y guardar el archivo de la tienda, especialmente las facturas de compra (Ver anexo U) y se enseñó a la empresaria el método 5's para que el local esté en permanente orden.

Imagen 10. Reorganización del local Tienda Emmanuel

ANTES



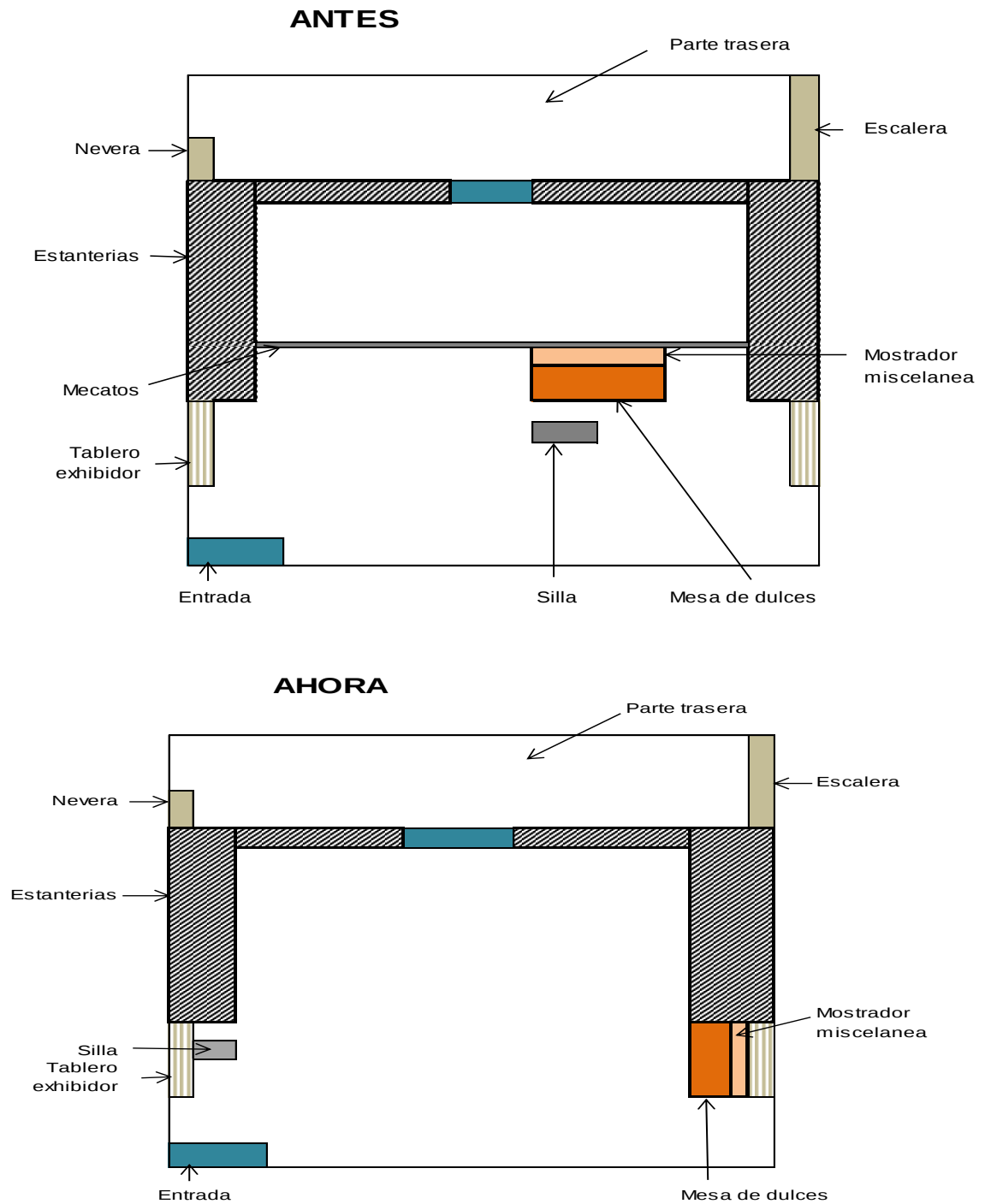
DESPUES



Fuente: Elaboración propia

Las imágenes anteriores muestran que antes la tienda tenía muchos productos colgados en bolsas grandes a través de un laso que atravesaba la tienda en sentido horizontal, tapando de tal forma la visibilidad de las estanterías y los productos. De igual forma algunas vitrinas estaban en mala posición tapando también la visibilidad y todo esto desmejoraba notablemente la imagen interna de la tienda y la visualización de los productos. Durante la actividad de redistribución del local, los productos que estaban colgados se pusieron en el tablero vitrina del lado derecho y se movió la vitrina de productos de papelería y las mesas de la dulcería. Como resultado la distribución del local quedó en forma circular, dando un efecto de mayor espacio interior y fácil visualización de los productos.

Figura 26. Plano distribución del local



Fuente: elaboración propia

Tiempo. La empresaria no maneja una agenda pero dedica el 88% de su tiempo a las actividades de la tienda y el 12% restante a actividades personales como asuntos de la iglesia y diligencias ocasionales. La mayor parte del tiempo está dedicado a la tienda ya que abre en jornada continua de 7 a.m. a 10 p.m.

Dirección.

- **Liderazgo.** El liderazgo lo asume doña Eusmed ya que es la responsable directa de las operaciones y de delegar funciones a los miembros de la familia.
- **Motivación.** El factor motivante para doña Eusmed y su esposo es la posibilidad de aumentar las ventas del negocio y de ubicarlo hacia futuro en una zona más comercial.

Control. Se hace control sobre todo en la compra de mercancías, haciendo encargos a los proveedores de acuerdo a lo que hay en existencias en el momento de la preventa, es decir que se hace pedido cuando la mercancía está a punto de terminarse para mantener el abastecimiento. Se tiene un debido cuidado con la calidad de los productos que se compran, verificando su estado y fecha de vencimiento.

4.2.10. MATRIZ DOFA TIENDA EMMANUEL

ANÁLISIS EXTERNO	MATRIZ DOFA TIENDA EMMANUEL	ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		1. Buena relación con los clientes 2. Buen horario de atención 3. Variedad de productos 4. Apoyo de la familia	1. Poca visibilidad de la tienda 2. Inadecuada exhibición de productos 3. Inadecuada distribución del local 4. No hace promociones y carece de publicidad propia
	Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
	1. Hábitos de compra de los vecinos del sector 2. Horario de atención deficiente de la competencia directa 3. Asesoría de Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle	Fortalecimiento de las relaciones con el cliente (F1, F2, O1) Involucrar a la familia en el proceso de asesoría para que contribuyan con las actividades (F4, O3)	Mejorar el posicionamiento y la imagen de la tienda (D1, D4, O1) Diseñar una distribución eficiente para mejorar la visibilidad de los productos (D3, O3)
	Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
	1. Entrada de nuevos competidores 2. Inseguridad en la zona por presencia de robos y pandillas 3. Inestabilidad laboral en el sector 4. Bajo poder adquisitivo de los clientes	Diferenciación basada en la atención al cliente (F1, F2, A1)	Diferenciación con base en la publicidad y las promociones (D1, D4, A1)

Fuente: Elaboración propia

4.2.11. PLAN DE ACCION DE MEJORAMIENTO

	Diagnóstico	Actividades	Avances	Recomendaciones
C O S T O S	Algunos productos los consigue a precios relativamente altos	Buscar proveedores en el centro de la ciudad que puedan vender los productos a un precio mas bajo	Los volumenenes de compra no justifican la compra de mercancia fuera del domicilio	
	No calcula margen de contribucion, punto de equilibrio, costos ni gastos	Enseñarle a calcular el margen de contribucion, punto de equilibrio (mensual y diario), costos y gastos	La empresaria conoce el margen de contribucion y punto de equilibrio de la tienda y la metodologia para calcularlo	Calcular cada mes estos datos para mantenerlos actualizados
	La empresaria no se asigna un sueldo	Calcular el sueldo de la empresaria con base en la informacion de gastos personales y familiares	Se hablo con la empresaria sobre la importancia de empezar a asignarse y pagarse un salario y mostró el compromiso de empezar a hacerlo	Empezar a pagarse el salario en el proximo año (2013)
	Las ventas diarias y mensuales son de \$56.400 y \$1.692.857, respectivamente	Aumentar las ventas diarias a \$70.000 y mensuales a \$2.054.000, ya que este es el punto de equilibrio para la utilidad deseada por la propietaria	Se logró incrementar las ventas a \$2.035.425, es decir un incremento de 20,2% en ingresos por ventas	Continuar implementando estrategias de ventas para que siga mejorando este indicador
	No guarda facturas de la mercancia que compra	Guardar las facturas para llevar un mejor control de compras, analizar precios y calcular inventario	Se creo una carpeta para guardar las facturas de compra	Continuar guardando las facturas de compra hasta por tres meses
	Diagnóstico	Actividades	Avances	Recomendaciones
F I N A N C I E R A	No lleva registro de inventario	Hacer el conteo de toda las existencias una vez y en los meses siguientes calcular el inventario con la informacion de compras y ventas tomadas de las facturas y del libro diario, respectivamente	La empresaria se concientizó de la importancia de hacer el conteo de mercancias y calcular el inventario cada mes	Continuar realizando el calculo del inventario cada mes
	Registra las ventas diarias en un cuaderno pero lo hace con falencias	Enseñarle a llevar el libro diario para tiendas de manera organizada	La empresaria registra las transacciones de empresa en el libro diario para tiendas	Continuar llevando los registros de la tienda en el libro diario
	No elabora estados financieros	Enseñarle a hacer balance general, estado de resultados, razones financieras y analisis vertical y horizontal	Se enseñó a la empresaria a elaborar balance y estado de resultados y obtener razones financieras e interpretarlas	Continuar calculando balance y estado de resultados cada mes
	Separa los ingresos de la tienda de los de venta de minutos	Continuar separando los ingresos de la tienda de los de los minutos	La empresaria continua con esta actividad	Continuar con la actividad
	No lleva un registro organizado de las cuentas por cobrar	Llevar el registro organizado de las cuentas por cobrar en el formato creado por la Fundacion Carvaja	Se lleva registro de las cuentas por cobrar en formatos, de manera organizada	Mantener el registro de cuentas por cobrar en formatos

		Diagnóstico	Actividades	Avances	Recomendaciones
M E R C A D O		Inconvenientes con los proveedores de Zenú y Nestlé	Gestionar la relacion con los proveedores de Zenú para que lleven pedido y con Nestle para que le entreguen el mostrador que le prometieron	Los proveedores de Zenú volvieron a llevar pedido a la tienda y Nestlé le entregó el mostrador que estaba pendiente	Mantener buenas relaciones con los proveedores
		Se carece de informacion del mercado	Aplicar una encuesta de satisfaccion del cliente y realizar observacion directa para conocer variables como la competencia	Se aplicó encuesta de satisfaccion del cliente y se identificaron puntos de mejora desde el punto de vista de ellos que sirvieron para enriquecer el plan de accion	Continuar recolectando informacion del mercado a traves de diferentes estrategias para identificar puntos de mejora
		No se ha caracterizado a los competidores	Caracterizar a la competencia	Se caractrizo a la competencia y se hizo la matriz del perfil competitivo	Estar pendiente de lo que hace la competencia para estar siempre delante de ellos
		Muy buena atención al publico pero se tiene escasa informacion de los clientes	- Sorteo de una anqueta para el mes de diciembre y se entregará otra para el cliente mas fiel - Establecer meta de ventas diarias y mensuales	- Se promocionaron dos anquetas para entregar una a traves de un sorteo y otra para el mejor cliente del año - Se establecio que la meta de ventas diarias es de \$70.000 para un total mensual de \$2.100.000	Continuar haciendo promocion de productos para aumentar ventas
		No realiza estrategias para atraer mas clientes. Hace promociones básicas (da ñapa). No tiene meta de ventas			
		Inadecuada exhibicion de productos y poca visibilidad de los mismos	Mejorar la exhibicion de los productos	Se realizó una hornada en la que se mejoró la exhibicion de los productos organizandolos por linea, marca, complementarios y sustitutos	Mantener y mejorar la exhibicion de productos de acuerdo a los lineamientos aprendidos durante la asesoria
		No tiene publicidad propia (falta un aviso), de lejos no se ve como una tienda. No cuenta con un diseño para mejorar la imagen corporativa	- Poner aviso publicitario para mejorar la visibilidad de la tienda - Cambiar la fachada, mejorar la iluminacion del local y retirar parte de la publicidad de proveedores - Hacer el diseño de la tienda con logo y slogan para mejorar la imagen corporativa	- Se puso aviso publicitario de la tienda - Se pintó la fachada, se cambio el bombillo que habia por una lampara led y se retiró la publicidad de los proveedores que tapaba parte de la reja - Se hizo el diseño de la tienda con logo y slogan	

	Diagnóstico	Actividades	Avances	Recomendaciones
A D M I N I S T R A T I V A	No se ha hecho diagnostico del negocio.	Hacer diagnostico y DOFA del negocio	Se hizo diagnostico por area funcional y se elaboró el DOFA de la empresa	
	No se tiene definida la misión, visión ni los objetivos del negocio	Declarar la mision, vision y objetivos del negocio	Se declaró la mision y vision de la empresa y se definieron objetivos de corto, mediano y largo plazo	
	Los roles no se encuentran formalmente definidos y no hay organigrama	Definir roles y elaborar organigrama	Se definieron los roles de las personas que intervienen en la empresa y se elaboró el diagrama	
	No hay una plan de accion de mejora	Elaborar plan de accion por area funcional	Se elaboró y ejecutó plan de accion	
	Asignar un sueldo a la empresaria	Despues de calcularlo, convencerla de la importancia de tener una asignacion mensual para ella	Se habló con la empresaria sobre la importancia de asignarse y pagarse un salario mensual	Empezar a pagarse el salario a partir de febrero o marzo de 2013
	Buena relación con los familiares que ayudan con la atencion del negocio	Involucrar a los demas miembros de la familia en el proceso de asesoria	Se delegaron funciones de acuerdo a las habilidades de los miembros de la familia y se recibió mucho apoyo de parte de ellos	Mantener la colaboracion en el negocio
P N	Inadecuada distribucion del local	Reubicar vitrinas para mejorar la distribucion del espacio	Se mejoró la distribucion del local logrando mayor eficiencia en el uso del espacio	Mantener la distribucion del espacio
	Hay espacio subutilizado en la parte posterior del negocio	Ampliar el negocio hacia la parte de atrás	La empresaria se mostró muy interesada con la idea	Hacer la ampliacion para el proximo año (2013)
	Hay espacio subutilizado en las estanterias, estas se ven empolvadas y hay espacio para mas divisiones	Hacer limpieza periodica a los estantes tres veces por semana. Enseñarle metodologia 5's	Se enseñó a la empresaria la metodologia 5's para el mantenimiento del aseo en el local	Continuar aplicando 5's para optimizar las condiciones del local

Fuente: Elaboración propia

4.3. TIENDA MIXTA DON JESÚS

La empresa empezó a funcionar en el mes de agosto del año 1982, con un capital del \$2.500, los cuales recibió como regalo por haberle fiado un chance a un amigo, el cual se lo ganó y éste en agradecimiento le regaló dicho dinero. El señor Jesús se inclinó por el negocio de las tiendas, ya que no quería seguir trabajando como dependiente sino que deseaba tener su propio negocio.

Imagen 11. Fachada Tienda Mixta Don Jesús



Fuente: Elaboración propia

4.3.1. INFORMACION GENERAL

El señor Jesús Ernesto Saldarriaga es una persona de 63 años de edad, nacido en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, quien vive con su esposa, su hija y su nieto. Cursó bachillerato completo y fue gerente de una cooperativa de tenderos durante varios años.

Imagen 12. Foto empresario Jesús Saldarriaga



Fuente: Elaboración propia

Es amante de la lectura y se caracteriza por un amplio conocimiento de cultura general. En él se destacan actitudes como la iniciativa, la perseverancia y la confianza en sí mismo y tiene valores como la honestidad, la responsabilidad y la lealtad. Es un hombre emprendedor aunque se nota desanimado por las bajas ventas que registra últimamente su negocio, pero comparte un gran calor humano con quienes le rodean.

Cuadro 36. Datos generales de la empresa

Nombre empresa	Tienda Mixta Don Jesús
Empresario(a)	Jesús Ernesto Saldarriaga
Actividad económica	Venta minorista de víveres y abarrotes y chance
Sector económico	Comercio y servicios
Fecha de constitución de la empresa	enero de 1982
Ubicación	Barrio San Carlos

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. DIAGNOSTICO DE COSTOS.

El empresario conoce de memoria el costo de sus productos y guarda las facturas de compra de muchos meses atrás. Los precios de compra son muy similares a los de su competencia más directa ya que son los mismos proveedores para todas las tiendas y el volumen de compra también es muy similar.

Cuadro 37. Fortalezas y debilidades de costos de la tienda Mixta Don Jesús

Fortalezas	Debilidades
Conoce el costo de casi todos sus productos	El empresario no se asigna un sueldo
Guarda las facturas de compra	No contabiliza el gasto en consumo
	Se desconoce el margen de contribución, el punto de equilibrio y los gastos totales del negocio

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. ASESORIA DE COSTOS

Ventas mensuales. En el mes de septiembre, al empezar el proceso de asesoría, las ventas diarias promedio de la tienda estaban en \$85.857 y las ventas mensuales eran de \$2.575.714 (Ver anexo V). Esta información se calculó de acuerdo a la información contable que registra el empresario en un cuaderno. Al cierre del proceso, en el mes de noviembre, las ventas mensuales aumentaron a \$3.242.600, con un promedio de ventas diarias de \$108.086, lo cual significó un incremento en ventas del 25,89%.

Costos fijos y gastos administrativos. Los costos fijos y gastos administrativos de la empresa suman en total \$1.028.242, los cuales son altos y están representados principalmente por el sueldo del empresario (sueldo en consumo y gastos personales). Si se tienen en cuenta los otros ingresos del empresario, los cuales son de \$510.000, dichos costos y gastos quedan se reducen a un total de \$518.242 mensuales. Estos valores se mantuvieron constantes a lo largo de la asesoría.

Cuadro 38. Costos fijos y gastos administrativos a septiembre de 2012

COSTOS FIJOS		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 9.417	0,37%
EMPAQUES	\$ 20.000	0,78%
TOTAL	\$ 29.417	1,14%

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 960.000	37,27%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.125	0,04%
IMPUESTOS	\$ 21.000	0,82%
CUOTA COOPERATIVA	\$ 16.700	0,65%
TOTAL	\$ 998.825	38,78%

TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 1.028.242	39,92%
------------------------------	---------------------	---------------

OTROS INGRESOS	
CHANCE	\$ 180.000
OTRO	\$ 330.000
TOTAL	\$ 510.000

TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 518.242
------------------------------	-------------------

Fuente: elaboración propia

Margen de contribución. El margen de contribución de la tienda es de 18,42%, lo cual significa que está dentro del rango predeterminado como margen de contribución para el sector de tiendas, el cual está entre 15% - 25%¹⁸. Sin embargo, en el caso de la tienda Don Jesús, dicho margen no alcanza a cubrir los costos fijos y gastos administrativos de la empresa debido a que los mismos son altos en comparación con los ingresos. Los costos variables corresponden a 82,42% de los ingresos por ventas. El margen de contribución de la tienda se obtuvo con base en el precio de compra y precio de venta de los 20 productos de mayor rotación en la tienda (Ver anexo W), a

¹⁸ El cual está en margen de 15% - 25%, de acuerdo a los estudios realizados por la Fundación Carvajal en sus años de experiencia de trabajo con el sector.

los cuales se les calculo el margen de contribución unitario y posteriormente se separaron los que presentaron un margen por encima del 25% (margen superior al normalmente identificado para tiendas) para hallar el margen promedio de dichos productos y finalmente tomarlo como uno solo para sumarlo y promediarlo con los productos cuyo margen se encontraba por debajo del 25%.

Cuadro 39. Margen de contribución

COSTO VARIABLE	82,42%
MARGEN DE CONTRIBUCION	18,42%

Fuente: elaboración propia

Punto de equilibrio. Al empezar el proceso de asesoría, la empresa estaba operando por debajo de su punto de equilibrio, el cual es de \$93.808 y las ventas diarias promedio eran de \$85.857. De igual forma, las ventas mensuales estaban en \$2.500.000 y el punto de equilibrio mensual es de \$2.814.104, lo cual significa que dicho volumen de ventas no alcanzaba para cubrir el total de costos fijos más gastos administrativos del negocio sino que por el contrario, el resultado de las operaciones era negativo, es decir que se presentaban perdidas. Al cierre de la asesoría, las ventas promedio de la tienda estaban en \$108.086 diarios y \$3.242.600 logrando operar por encima del punto de equilibrio previamente identificado.

Cuadro 40. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 2.814.104
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO	\$ 93.803

Fuente: elaboración propia

Utilidad del mes. Al empezar el proceso de asesoría, la tienda registraba pérdidas por -\$43.902, ya que la estructura de costos y gastos totales sobrepasaba el valor de ingresos, generándose así pérdidas periódicas como resultado de las operaciones.

Cuadro 41. Estado de resultados a septiembre de 2012

	%	\$
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 2.575.714
COSTOS VARIABLES (-)	82%	\$ 2.101.374
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	18%	\$ 474.340
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	20%	\$ 518.242
UTILIDAD	-2%	-\$ 43.902

Fuente: elaboración propia

4.3.4. DIAGNOSTICO AREA CONTABLE Y FINANCIERA

El empresario lleva un cuaderno contable en el que registra todas las compras de mercancías y las ventas diarias, separando cuidadosamente los ingresos de la venta de la tienda de los de la venta de chance. En términos generales, la contabilidad de la empresa es calculada y registrada de manera correcta. Debido a su experiencia en cooperativismo en el sector de tiendas, el empresario sabe hacer balances y estados de resultados pero no los elabora periódicamente para la tienda.

De igual forma cabe resaltar que el empresario acostumbra guardar las facturas de compra de mercancías, sin embargo no las conserva en orden ya que es posible encontrar facturas entre las hojas de los cuadernos y libros que tiene el empresario dentro de la tienda.

Cuadro 42. Fortalezas y debilidades del área contable y financiera de la tienda Mixta Don Jesús

Fortalezas	Debilidades
Lleva registro de ventas diarias en un cuaderno, de manera correcta	No contabiliza los costos fijos ni los gastos administrativos
Separa los ingresos de la venta de chance de los de la venta de la tienda	El empresario sabe hacer estados financieros pero no los elabora periódicamente para evaluar los procesos y tomar decisiones
Compra toda la mercancía de contado eliminando los pasivos de corto plazo	No calcula el inventario periódicamente

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. ASESORIA CONTABLE Y FINANCIERA

Registros contables. Al empezar la asesoría el empresario llevaba el registro contable de la tienda en un cuaderno en el cual se anota la información de ventas diarias y compra de mercancía. Al finalizar el proceso, el empresario estaba haciendo los registros contables en el libro diario para tiendas, en el cual lleva registro diario de las ventas, compra de mercancías, abonos de clientes, otros ingresos, gasto en consumo y gastos personales.

Cuadro 43. Estado de resultados Tienda Mixta Don Jesús noviembre 2012

Ventas al contado	\$ 3.242.600	83,0%
Ventas a crédito	\$ 44.200	1,1%
Otros ingresos	\$ 619.450	15,9%

TOTAL VENTAS E INGRESOS DEL MES	\$ 3.906.250	
Inventario inicial de mercancías	\$ 3.424.162	
Compras de contado	\$ 2.899.950	
Compras a crédito	\$ 18.000	
Gastos personales del tendero (en efectivo)	\$ 659.300	16,9%
Gastos del negocio	\$ 316.300	8,1%
Inventario final de mercancías	\$ 3.510.257	
TOTAL COSTO DE FUNCIONAMIENTO DEL MES	\$ 3.807.455	
TOTAL GANANCIAS O PERDIDAS	\$ 98.795	2,5%

Fuente: elaboración propia con base en datos reales de la tienda

De acuerdo al resultado de las operaciones del periodo, las ventas de la tienda se incrementaron en 27,6%, al pasar de \$2.575.714 en septiembre a \$3.286.800 (ventas a crédito y de contado) en el mes de noviembre. Estas ventas corresponden al 84,1% del total de ingresos de la tienda. Las ventas a crédito para este periodo fueron de \$44.200, que equivalen al 1,34% del total de ventas de la empresa (la única cliente a la que se le da crédito es a la hija del empresario).

Los costos de funcionamiento de la empresa para el mes de noviembre fueron de \$3.807.455, los cuales corresponden al 97,47% del total de ingresos, mientras que la utilidad es solo del 2,5% de los ingresos, equivalentes a \$98.795. No obstante la baja rentabilidad de las ventas, ésta se ha ido incrementando a lo largo de los últimos 3 meses, ya que al empezar la asesoría dicha rentabilidad era negativa, es decir que se estaban presentando pérdidas.

**Cuadro 44. Balance general comparativo Tienda Mixta Don Jesús
noviembre 2012**

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAJA	\$ 142.000	\$ 75.000	-47,2%
BANCOS	\$ 283.200	\$ 299.500	5,8%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 233.100	\$ 27.500	-88,2%
INVENTARIOS	\$ 3.424.162	\$ 3.510.257	2,5%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.082.462	\$ 3.912.257	-4,2%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.130.000	\$ 1.130.000	0,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 135.000	\$ 135.000	0,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 0	\$ 0	
VEHICULOS	\$ 0	\$ 0	
DEPRECIACIONES	\$ 10.542	\$ 21.083	100,0%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 1.254.458	\$ 1.243.917	-0,8%
TOTAL ACTIVOS	\$ 5.336.920	\$ 5.156.174	-3,4%
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	\$ 0	
PROVEEDORES	\$ 27.000	\$ 0	
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0	\$ 0	
OTRAS DEUDAS	\$ 252.000	\$ 252.000	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 279.000	\$ 252.000	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS	\$ 279.000	\$ 252.000	-9,7%
CAPITAL	\$ 131.181	\$ 131.181	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 4.970.641	\$ 4.674.198	-6,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	-\$ 43.902	\$ 98.795	125,0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.057.920	\$ 4.904.174	-3,0%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 5.336.920	\$ 5.156.174	-3,4%

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Plantilla Fundación

Carvajal

Comparando el balance inicial con el final (ver anexos X y Y), se tiene que los activos corrientes disminuyeron en -4,2%, debido a una disminución del saldo en caja de -47,2% y a que disminuyeron las cuentas por cobrar en -88,2%. Los activos fijos también presentan una disminución de -0,8% debido a la depreciación periódica de muebles y enseres. De lo anterior se deriva una

disminución en el total de activos de -3,4%, al pasar de \$5.336.920 a \$5,156.174.

Por el lado de los pasivos, la empresa solo tenía pasivos corrientes por \$279.000, los cuales registraron una disminución de -9,7%, ubicándose en \$252.000. en cuanto al patrimonio, este presentó una disminución de -3%, al pasar de \$5.057.920 en septiembre a \$5.156.174 en el mes de noviembre, lo cual es atribuido a la disminución de -6% de las utilidades del periodo, ya que el empresario está reinvertiendo un alto porcentaje de las ventas en compra de mercancía para mejorar el surtido de la tienda.

Cuadro 45. Razones financieras noviembre de 2012

RAZON FINANCIERA	RESULTADO		INTERPRETACION
	Cuantitativo	Cualitativo	
Liquidez corriente	15,5	Alta	por cada \$1 de deuda de corto plazo, la empresa cuenta con \$15,5 para responder en el mismo plazo
Razón de endeudamiento	4,90%	Baja	de cada \$100 invertidos en la empresa, \$4,9 pesos corresponden a terceros
Razón de autonomía	95,10%	Alta	de cada \$100 invertidos en la tienda, \$95,1 son recursos propios del empresario
Rentabilidad de las ventas	2,53%	Baja	de cada \$100 que vende la empresa, quedan \$2,53 de utilidad
Rentabilidad del activo	1,92%	Baja	por cada \$100 invertidos en activos se está generando una utilidad de \$1,92
Rentabilidad del patrimonio	2,01%	Baja	cada \$100 del patrimonio están generando una utilidad de \$2,01
Rotación de mercancías	68 días	Lenta	la empresa tarda en promedio 68 días para vender toda su mercancía
Rotación de cuentas x cobrar	32 días	Rápida	la empresa tarda en promedio 32 días para recuperar las cuentas por cobrar (dinero de las ventas a crédito)

Capital de trabajo	\$ 3.660.257	Bueno	la empresa cuenta con \$3.660.257 para realizar sus operaciones
---------------------------	--------------	-------	---

Fuente: Elaboración propia

4.3.6. DIAGNOSTICO DEL AREA DE MERCADEO

El área de mercadeo es una de las más críticas de la empresa, ya que al momento de iniciar la asesoría se contaban con muy pocas y básicas formas de atraer cliente e incrementar ventas, las cuales no estaban siendo efectivas. Al hacer el análisis del estado del área de mercadeo dentro de la empresa, se encontraron las fortalezas y debilidades que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 46. Fortalezas y debilidades de mercadeo de la Tienda Mixta Don Jesús

Fortalezas	Debilidades
Precios competitivos	Inadecuada exhibición de productos. Los productos no están visibles al publico
	No se hace promoción de productos
	No hay publicidad propia, no tiene aviso
	De lejos no se ve como una tienda

Fuente: Elaboración propia

4.3.7. ASESORIA EN MERCADEO

Cuadro 47. Caracterización de la competencia.

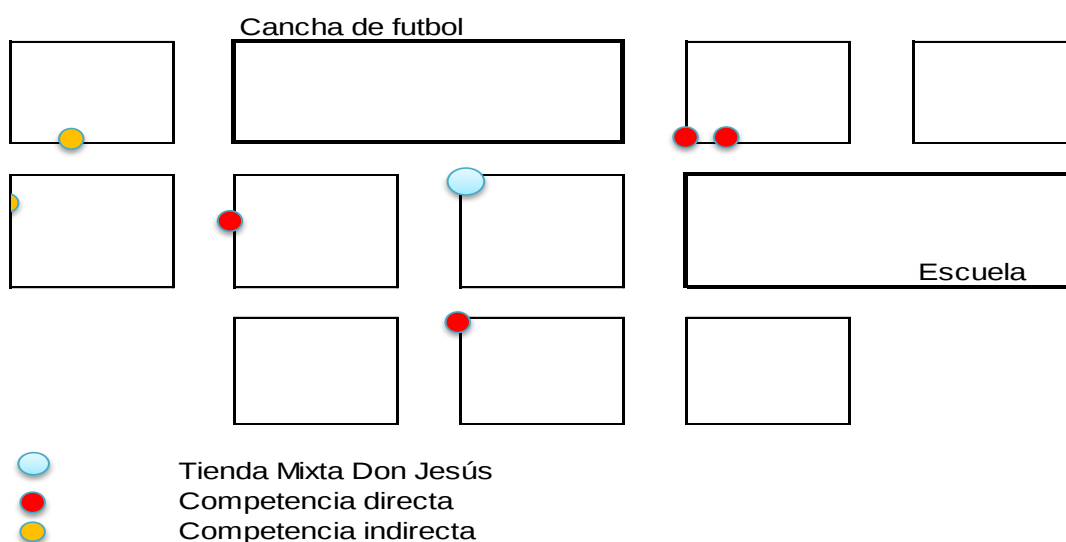
NOMBRE	DIRECCION	CARACTERISTICAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Tienda Janeth (esquina)	CI 31 33-36	grande, venta de minutos	mala atencion, precios altos, no tiene publicidad propia ni de proveedores, estantes y vitrinas se ven viejos	antigüedad, esta frente a la escuela y a la entrada de la cancha, buen espacio del local
Tienda Miriam	CI 31 33-32	mediana	poco espacio, no hay mucho surtido	antigüedad, buena atencion, buenos precios y esta frente al colegio
Granero La Abundancia	Cr 33L 31-81	grande, tiene revuelteria	es nueva	buen surtido, productos estan bien organizados
Tienda Luz Mary (otra cuadra)	Cr 33c 31-45	pequeña	mala atencion, poca visibilidad, poco surtido	antigüedad en el barrio

Fuente: elaboración propia

Al caracterizar la competencia directa de la Tienda Don Jesús, se obtuvo que dos de los competidores más cercanos, tienda Janeth y tienda La abundancia son grandes, tienda Miriam es mediana y tienda Luz Mary es la más pequeña entre los competidores. Entre las principales debilidades de la competencia está la mala atención, precios altos, poca publicidad y poco surtido. De igual forma, se identificaron fortalezas de la competencia como la antigüedad en el sector, ubicación frente a una institución educativa y buena organización de los productos.

El cuadro que se presenta a continuación muestra la posición geográfica de la Tienda Mixta Don Jesús respecto de sus competidores más cercanos.

Figura 27. Ubicación de la competencia.



Fuente: elaboración propia

La competencia de la tienda Don Jesús cuenta con una buena ubicación, especialmente las dos tiendas que están frente a la Escuela y muy cercanas a la entrada de la cancha de futbol. De igual forma se pueden identificar dos competidores indirectos los cuales son supermercados de cadena como tienda Éxito que está ubicada a tan solo unas cuadras de la tienda.

Cuadro 48. Matriz del Perfil Competitivo.

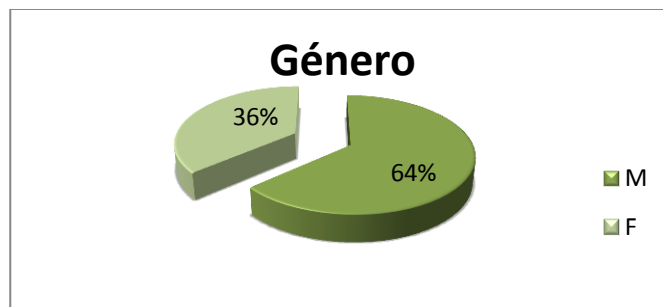
Factores	Don Jesús	Janeth	Miriam	Luz Mary	La abundancia
Antigüedad	4	5	5	2	5
Atención	4	2	5	4	3
Precios	4	4	4	4	4
Ubicación	4	5	5	5	3
Imagen	4	2	4	2	3
Visibilidad	4	4	4	2	4
Comunicaciones	4	1	1	1	1
TOTAL	28	23	28	20	23

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la matriz del perfil competitivo, las tiendas líderes del sector son tienda Miriam y tienda Mixta Don Jesús, con 28 puntos cada una. Los aspectos más sobresalientes de la tienda Miriam son que la tienda es más antigua en el punto y que tiene mejor ubicación.

Clientes. El día 24 de octubre de 2012 se aplicó una encuesta de satisfacción del cliente (ver anexo Z) para conocer las características del mercado, los clientes y la percepción que ellos tienen respecto de la tienda. Con base en los resultados de dicha encuesta (ver anexo AA), los clientes del negocio están conformada en un 64% por hombre y en un 36% mujeres, el 82% son mayores de 45 años, el 37% trabaja como independiente, un 27% son pensionados y otro 27% corresponde a amas de casa. Estos clientes viven en la misma cuadra de la tienda y su principal fuente de ingresos son las pensiones, el alquiler de casas y/o las remesas que reciben del exterior.

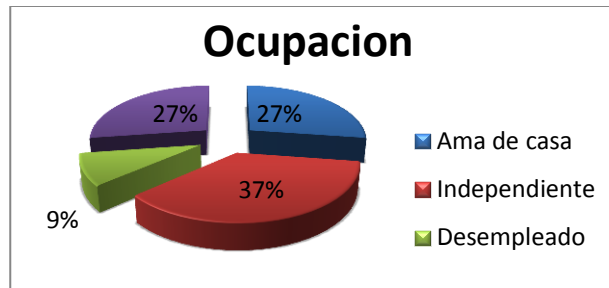
Figura 28. Género



Fuente: elaboración propia

Del total de personas encuestadas, el 64% son hombres y el 36% mujeres, ocurriendo un fenómeno contrario a la tendencia según la cual la mayoría de los compradores de tienda corresponde a mujeres.

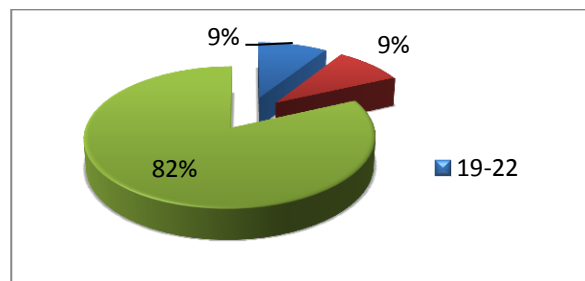
Figura 29. Ocupación



Fuente: elaboración propia

Del total de clientes encuestados, 37% trabaja como independiente, 27% son pensionados, otro 27% corresponde a amas de casa y 9% desempleados. De acuerdo a lo anterior se tiene que existe estabilidad de ingresos y poder adquisitivo de los clientes al haber un alto porcentaje de pensionados. Esto es positivo para la tienda en tanto que se deben implementar estrategias de mercadeo que permitan canalizar parte de los ingresos de los clientes para incrementar los ingresos por ventas.

Figura 30. Edad predominante

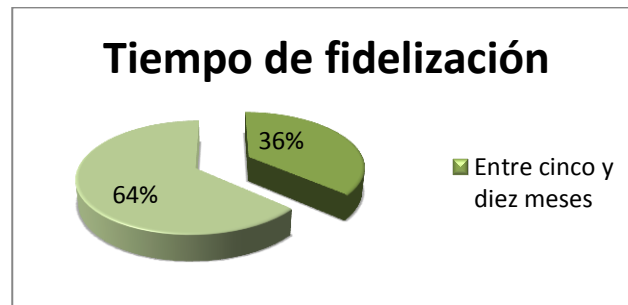


Fuente: elaboración propia

El 82% de los clientes encuestados son personas mayores de 45 años, lo cual significa una cantidad bastante representativa. Esto es positivo debido a que el empresario comparte el rango de edad con sus clientes más habituales, lo cual a su vez facilita las relaciones con el cliente. Adicionalmente se tiene que

9% de los encuestados tiene entre 19 y 22 años de edad y otro 9% está en un rango de 36 a 45 años.

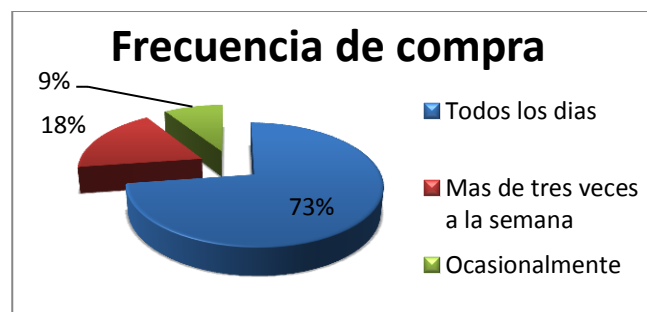
Figura 31. Tiempo de fidelización en la tienda



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente se tiene que el 64% de los encuestados compran desde que empezó la tienda, lo cual significa que la tienda cuenta con clientes fidelizados desde hace 30 años, teniendo en cuenta que ésta fue constituida en 1982.

Figura 32. Frecuencia de compra

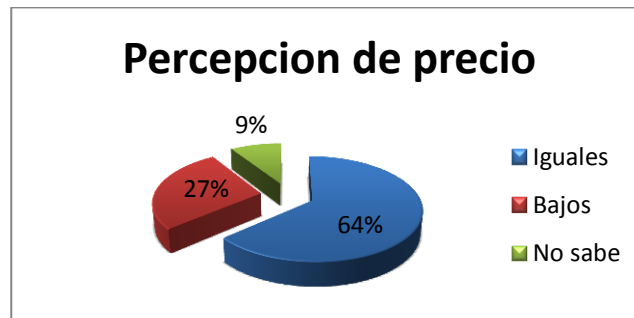


Fuente: elaboración propia

El 73% de los clientes compran todos los días en la tienda, es decir que se tiene una alta frecuencia de ventas que permite mantener un flujo de ventas constante para la permanencia de la empresa. El 18% de las personas

encuestadas dijo comprar más de tres veces a la semana y el 9% restante dijo que compra ocasionalmente.

Figura 33. Percepción del precio



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción del precio de parte de los clientes, se obtuvo como resultado que el 64% considera que los precios de la tienda son iguales a los de la competencia y 27% cree que los precios de los productos son más bajos. A partir de estos resultados se concluye que los precios de la tienda efectivamente son competitivos y que la diferencia es percibida por parte de los clientes.

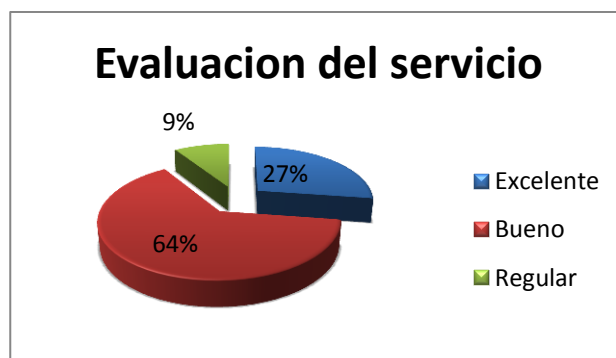
Figura 34. Motivo de compra en la tienda



Fuente: elaboración propia

Servicio al cliente. El trato con el cliente es respetuoso y al preguntar a los encuestados sobre su percepción del servicio al cliente, el 64% considera que es bueno, un 27% dijo que es excelente y 9% afirma que es regular.

Figura 35. Evaluación del servicio



Fuente: elaboración propia

Estrategias de mercado. Las estrategias de mercadeo para la tienda Mixta Don Jesús son:

Cuadro 49. Estrategias del marketing mix

Distribución	Venta al detal en el punto
Precios	Basado en costos y en la competencia
Promoción	Rifa de ancheta de fin de año y "martes de dulces compras"
Comunicación	Aviso publicitario y comunicación de promociones
Servicio al cliente	Momentos de verdad

Fuente: elaboración propia

Producto. En general, los productos se conservan bajo buenas condiciones de limpieza, al principio de la asesoría predominaba la desorganización de los

mismos, por lo que fue necesario llevar a cabo una jornada de organización y mejoramiento de la exhibición, durante la cual se contó con el apoyo de dos de los miembros del equipo de la Cooperativa RTA. El producto en sí mismo no tiene ningún tipo de diferenciación pero se brinda muy buen servicio, se atiende en jornada continua y se manejan precios de venta competitivos.

Exhibición. En conjunto con el equipo de la Cooperativa RTA, se realizó una jornada para mejorar la exhibición y organización de los productos y estanterías de la tienda. Se logró reubicar la publicidad de los proveedores la cual, por su espesura y ubicación no dejaban ver una parte importante de la tienda.

Imagen 13. Exhibición Tienda Mixta Don Jesús

ANTES



DESPUES



Fuente: Elaboración propia

Imagen 14. Organización del local Tienda Mixta Don Jesús



Fuente: Elaboración propia

Precio. Consiste en vender a precios iguales de los de la competencia. Algunos productos los vende a un precio por debajo del de la competencia.

Canal de distribución.



Fuente: Elaboración propia

Publicidad y promoción. La estrategia publicitaria consistió en poner un aviso publicitario en banner en el árbol de la esquina de la tienda (Ver anexo AB), con la finalidad de que el aviso realmente pueda ser visto no solo por los vecinos de la zona, sino que desde lejos cualquier transeúnte pueda identificar que en dicho punto hay una tienda. Para la elaboración del aviso se utilizó un contraste de colores, combinando azul, rojo y amarillo para captar más fácilmente la atención de los clientes. De igual forma, el aviso contiene el diseño que se creó para la tienda, conformado por un nombre, logo y slogan. De igual forma se implementó la rifa de una anqueta navideña por compras superiores a \$4.000 y se pusieron dos avisos en cartulina para promocionar dicha rifa (ver anexo AC).

Imagen 15. Aviso publicitarios Tienda Mixta Don Jesús



Fuente: Elaboración propia

Comportamiento de las ventas. De acuerdo al registro de ventas de la tienda, se tienen dos días de ventas bajas (martes y miércoles), cuatro días de ventas medias (lunes, jueves, viernes y sábado) y el día más alto de ventas es el domingo con un promedio de \$149.000.

4.3.8. DIAGNOSTICO AREA ADMINISTRATIVA Y LEGAL

Las fortalezas y debilidades que se encontraron en el área administrativa y legal la tienda Don Mixta Jesús, se resumen en el cuadro que se presenta a continuación.

**Cuadro 50. Fortalezas y debilidades del área administrativa y legal
Tienda Mixta Don Jesús**

Fortalezas	Debilidades
El empresario tiene conocimientos administrativos y practica en gestión, ya que fue gerente de una cooperativa de tenderos	No hay un plan estructurado que permita controlar la compra de mercancías, el manejo de inventarios ni la calidad de los productos
Se compra mercancías en cantidades mensuradas	El empresario está desmotivado con la ubicación de la tienda y se nota poca esperanza en que las operaciones del negocio puedan mejorar pronto
Buena política de ventas. Más del 99% de las ventas son de contado. Solo le vende a crédito a la hija	Los roles no se encuentran formalmente definidos

	No hay organigrama
El negocio está legalmente constituido	No ha renovado matrícula mercantil ni de industria y comercio para este año
Paga servicio de salud como independiente	

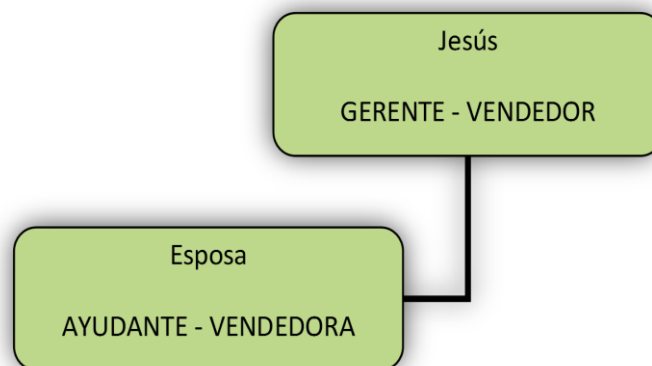
Fuente: Elaboración propia

4.3.9. ASESORIA ADMINISTRATIVA Y LEGAL

Área legal

La empresa está legalmente constituida, cuenta con registro mercantil y matrícula de industria y comercio, sin embargo no se ha hecho la renovación correspondiente al año 2012. Se tuvo una charla con el empresario acerca de este tema y él está plenamente consciente de los intereses que acarrea dicho retraso y está dispuesto a pagarlo tan pronto como le sea posible. La empresa no cuenta con certificado del cuerpo de bomberos.

Figura 36. Organigrama Tienda Mixta Don Jesús octubre 2012.



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 51. Asignación de funciones

Nombre	Cargo	Funciones
Jesús Saldarriaga	Gerente -vendedor	- Abrir la tienda todos los días - Atender a los clientes - Ordenar y recibir pedidos - Llevar la contabilidad - Tomar las decisiones concernientes a la organización del negocio - Cerrar la tienda
Ruby Saldarriaga	Colaboradora interna	- Atender a los clientes cuando no está don Jesús - Hacer la limpieza del local

Fuente: Elaboración propia

Planeación. Se definió la misión, visión y los objetivos de la tienda. La actividad que más se planea es la compra de mercancías, la cual se realiza con una revisión previa de las mercancías en existencia para mantener el surtido.

Misión

Somos una tienda que ofrece gran variedad de productos para los vecinos del barrio San Carlos acompañados de un gran calor humano en la atención y los precios más competitivos del sector.

Visión

En 2014 seremos una tienda ubicada en el barrio Junín o sus alrededores, con un completo surtido de productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles el mejor servicio y los más bajos precios.

Objetivos.

Corto Plazo

Incrementar ventas periódicamente y mejorar el surtido del negocio

Mediano Plazo

Trasladar la tienda a otro sector e incrementar las ventas a \$200.000 diarios

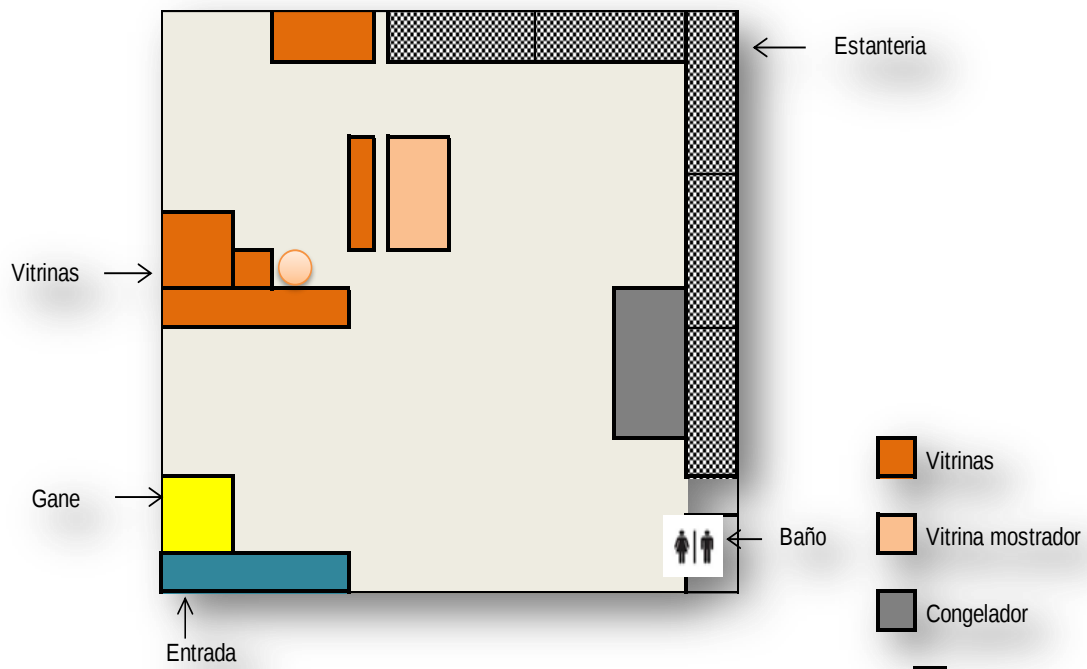
Largo Plazo

Posicionarse como una de las mejores tiendas del sector

Organización.

Espacio. La distribución del área de la tienda no es óptima y se necesita reubicar algunas vitrinas para mejorar la distribución del local. Adicionalmente, los proveedores ubicaban la publicidad encima de la reja, con lo cual se afectaba la visibilidad hacia la parte interna de la tienda, al ser tapada por dicha publicidad, la cual fue movida y se ubicó como una especie de tablero para que en adelante los proveedores continúen poniendo su publicidad en dicho espacio sin afectar la visibilidad de la tienda (ver anexo AD). De igual forma se implementó una carpeta para guardar las facturas de compra de mercancía ya que el empresario las guardaba como hojas y no tenía un lugar fijo para ellas (ver anexo AE).

Figura 37. Plano distribución del local



Fuente: elaboración propia

Tiempo. La empresaria no maneja una agenda pero dedica aproximadamente el 95% de su tiempo a las actividades de la tienda y el 5% restante lo dedica a actividades personales como reuniones con amigos y diligencias ocasionales.

Dirección

- **Liderazgo.** El liderazgo del negocio lo asume don Jesús, aunque la esposa influye mucho en las decisiones que se toman. Por ejemplo, él dice que no llevan contabilidad de gasto en consumo porque ella no está de acuerdo.
- **Motivación.** El empresario está desmotivado por que las ventas han disminuido considerablemente desde hace algunos meses. El factor

motivante para don Jesús es poder trasladar la tienda para otro barrio de la ciudad para poder aumentar las ventas.

- **Control.** El control en la compra de mercancías se hace de acuerdo a las existencias, de manera que se hace pedido cuando la mercancía está a punto de terminarse para mantener el abastecimiento. Se tiene un debido cuidado con la calidad de los productos que se compran, verificando su estado y fecha de vencimiento.

4.3.10. MATRIZ DOFA TIENDA MIXTA DON JESÚS

MATRIZ DOFA TIENDA MIXTA DON JESÚS	ANÁLISIS INTERNO	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. Precios de venta competitivos 2. Buena relación con los clientes 3. Buena ubicación 4. Antigüedad de la empresa 5. El negocio está legalmente constituido 6. Compra de mercancías en cantidades mensuradas	1. Poco surtido, desorganización de los productos y de lejos no se ve como una tienda 2. Poca promoción de productos y no tiene publicidad propia 3. Desmotivación y poco compromiso de parte del empresario por la ubicación 4. La ubicación de la empresa no es optima
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1. Estabilidad de ingresos de los clientes 2. Fechas especiales (comerciales)	Diferenciación basada en la atención al cliente (F2, O1) Realizar actividades con motivo de las fechas especiales (F2, F3, O2)	Mejorar el posicionamiento y la imagen de la tienda y los productos (D1, D2, O1)
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1. Competencia con mejor ubicación 2. Inseguridad en el sector 3. Cercanía de grandes supermercados en la zona	Política de precios competitivos (F1, A1)	Mejorar el grado de motivación y compromiso (D3, A1)

Fuente: Elaboración propia

4.3.11. PLAN DE ACCION DE MEJORAMIENTO

	Diagnóstico	Actividades	Avances	Recomendaciones
C O S T O S	Algunos productos los consigue a precios relativamente altos	Buscar nuevos proveedores que puedan vender los productos a un precio mas bajo o negociar con los actuales	Los volúmenes de compra no justifican la compra de mercancía fuera del domicilio	
	No calcula margen de contribución, punto de equilibrio, costos ni gastos	Enseñarle a calcular el margen de contribución, punto de equilibrio (mensual y diario), costos y gastos	El empresario conoce el margen de contribución y punto de equilibrio de la tienda y la metodología para calcularlo	Calcular cada mes estos datos para mantenerlos actualizados
	El empresario no se asigna un sueldo	Calcular el sueldo del empresario con base en la información de gastos personales y familiares	El empresario aun no se asigna un sueldo pero sabe cual es el equivalente y esta dispuesto a pagarselo en un futuro	Empezar a pagarse el salario en el próximo año (2013)
	Guarda facturas de compras muy viejas	Guardar facturas recientes, de menos de 3 meses para llevar un mejor control de compras, analizar precios y calcular inventario	Se logró incrementar las ventas a \$2.035.425, es decir un incremento de 20,2% en ingresos por ventas	Continuar implementando estrategias de ventas para que siga mejorando este indicador
	Diagnóstico	Actividades	Avances	Recomendaciones
F I N A N C I E R A	No lleva registro de inventario	Hacer el conteo de toda las existencias una vez y en los meses siguientes calcular el inventario con la información de compras y ventas tomadas de las facturas y del libro diario, respectivamente	Durante el proceso se calculó el inventario en dos ocasiones	Continuar calculando el inventario cada mes
	Registra las ventas diarias en un cuaderno	Llevar el libro diario para tiendas de manera organizada	El empresario empezó a registrar todas las operaciones en el libro diario para tiendas	Continuar registrando las operaciones en el libro diario
	No elabora estados financieros	Hacer balance general, estado de resultados, razones financieras y análisis vertical y horizontal	Se hizo balance inicial y final y estado de resultados con sus respectivos análisis	Continuar elaborando estados financieros de la tienda
	Separa los ingresos de la tienda de los de venta de chance	Continuar separando los ingresos de la tienda de los de chance	Se continuó con la actividad	Continuar con la actividad
	Tiene pocas cuentas por cobrar y cero por pagar	Mantener bajas ventas a crédito	Se disminuyeron las ventas a crédito	Mantener bajas ventas a crédito

	Diagnóstico	Actividades	Avances	Recomendaciones
M E R C A D O	No se ha hecho un estudio del mercado	Aplicar una encuesta de satisfaccion del cliente para conocer el entorno	Se aplicó encuesta de satisfaccion del cliente y se identificaron puntos de mejora desde el punto de vista de ellos que sirvieron para enriquecer el plan de accion	Continuar recolectando informacion del mercado a traves de diferentes estrategias para identificar puntos de mejora
	No se ha caracterizado a los competidores	Caracterizar a la competencia	Se caractrizo a la competencia y se hizo la matriz del perfil competitivo	Estar pendiente de lo que hace la competencia para estar siempre delante de ellos
	Buena atención al publico y conocimiento de los clientes	- Martes de "dulces compras"	- Se implementó la rifa de una ancheta - Se regalaron bananas a los clientes durante el 31 de octubre	Continuar haciendo actividades para promocionar los productos
	No realiza estrategias para atraer mas clientes. Hace promociones básicas	- Rifar ancheta para el mes de diciembre - Regalar bananas el 31 de octubre		
	Inadecuada exhibicion de productos	Mejorar la exhibicion de los productos	Se hizo una jornada para mejorar la organización y exhibicion de los productos por linea, marca, complementarios y sustitutos	Mantener y mejorar la exhibicion de productos
	La empresa no cuenta con un diseño para mejorar la imagen corporativa	Hacer el diseño de la tienda con nombre, logo y slogan	Se elaboró el diseño con logo y slogan para la tienda	
	No tiene publicidad propia (falta un aviso), de lejos no se ve como una tienda.	- Poner aviso publicitario para mejorar la visibilidad de la tienda - Reubicar la publicidad de proveedores donde no afecte la visibilidad de la tienda - Poner rompe trafico	- Se puso aviso publicitario en un lugar estrategico alrededor de la tienda - Se reubicó la publicidad de los proveedores y mejoró la visibilidad desde la reja	Poner rompe trafico para hacer mas visible la tienda. Reinaugurar la tienda en el mes de marzo para ponerla mas de frente a la comunidad
	Precios de venta competitivos. Tiene una meta de ventas definida	Mantener precios de venta estables. Establecer una meta de ventas mas acorde con la realidad e irla ajustando conforme vayan mejorando las ventas reales	Los precios de venta se mantuvieron estables	Mantener los precios de venta estables siempre que el costo variable lo permita

	Diagnóstico	Actividades	Avances	Recomendaciones
A D M I N I S T R A C I O N	No hay un diagnostico del negocio.	Hacer diagnostico y DOFA del negocio	Se hizo diagnostico y matriz DOFA de la empresa	
	No se ha definido misión, visión ni objetivos del negocio	Declarar la mision, vision y objetivos del negocio	Se declaró la mision y vision y se establecieron los objetivos de corto, mediano y largo plazo	
	Los roles no estan formalmente definidos y no hay organigrama	Definir roles de los miembros de la familia dentro del negocio y elaborar organigrama	Se definieron los roles de las personas que intervienen en el negocio	
	No hay un plan de accion de mejora	Elaborar plan de accion por area funcional	Se diseño e implementó el plan de accion de mejora	
P N	El espacio es pequeño y la distribucion del espacio es poco eficiente	Reubicar algunas vitrinas y estantes y construir estante en madera para reubicar productos y mejorar la distribucion del local	El empresario no estuvo de acuerdo con la reubicacion de vitrinas. Piensa construir estante en madera hacia futuro	Hacer redistribucion del area del local para mejorar el espacio
	Los equipos, estantes y vitrinas son funcionales pero no se encuentran en optimas condiciones y estan desorganizados.	- Comprar nueva estanteria - Hacer limpieza periodica a los estantes - Organizar el local	Se mejoró la limpieza y organización del local	Comprar nueva estanteria para reemplazar la actual

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La ejecución del presente proyecto permitió afianzar los conocimientos administrativos adquiridos durante la carrera de administración de empresas, al lograr aplicarlos en unidades de negocios reales, tales como las tiendas, dentro de las cuales se contó con la oportunidad de enfrentar problemas y situaciones reales que requirieron soluciones reales. En tal sentido, el proceso fue enriquecedor y complementario a las actividades académicas adelantadas en el proceso de formación universitaria.

A través de este proceso de asesoría se logró identificar una serie de problemas recurrentes en los negocios pequeños, tales como la informalidad, el desconocimiento de los costos y gastos asociados a las operaciones, la falta de cultura en el registro de información contable y financiera, escepticismo en la efectividad de las actividades de marketing para impulsar las ventas, entre otros que dificultan el éxito permanente y progresivo de las unidades de negocio de este tipo. Por tal razón, fue enriquecedor poder aportar a los propietarios de las tiendas Emmanuel, La Ortiga y Don Jesús, para que junto con sus experiencias como empresarios se analizaran, discutieran e implementaran las diferentes opciones de crecimiento para dichas tiendas y poder demostrar con resultados operativos, la efectividad e impacto positivo de dichas acciones.

Durante la ejecución del presente proyecto se presentaron dificultades, en tanto que fue necesario hacerse acreedor de la confianza de los empresarios para poder obtener información fidedigna de las operaciones de las microempresas. Lo anterior tomó su tiempo al inicio de la asesoría, teniendo como consecuencia el reproceso en algunas actividades de tipo contable, ya

que mientras se generaban las condiciones necesarias para obtener información real, a veces hubo que trabajar con datos irreales e irlos corrigiendo conforme se iba estableciendo un ambiente de confianza con los empresarios.

Cabe resaltar que el proceso de asesoría fue útil en tanto que se pudo contribuir al mejoramiento de las condiciones en que operaban las tiendas Emmanuel, Ortiga y Don Jesús, cuyos propietarios ya conocen algunos métodos que les permiten mejorar sus operaciones diarias, tales como el sistema contable y el cálculo de información financiera útil para la toma de decisiones y para el conocimiento de las condiciones reales en que operan dichas empresas.

Para finalizar, cabe resaltar que en ocasiones hay escepticismo en cuanto a los resultados que se puedan obtener y a la importancia de la ejecución de proyectos de esta naturaleza. Sin embargo, se puede concluir que el proceso fue enriquecedor tanto para la estudiante en pasantía como para los tres empresarios beneficiados con la asesoría, ya que estos últimos pudieron conocer técnicas de manejo más eficaces que le ayudan a desarrollar mejor la tarea administrativa en sus empresas y la estudiante pudo aprender de una experiencia bajo cuya responsabilidad estaba el éxito o fracaso de una microempresa.

5.2. RECOMENDACIONES

A los tres empresarios objeto de esta intervención, se les recomienda poner en práctica los conceptos que les fueron enseñados y continuar implementando los formatos con los cuales se trabajó durante el proceso, los cuales serán útiles para la organización de sus microempresa. Muy

enfáticamente se recomienda llevar el libro diario de manera organizada, para poder contar con información contable al día de los resultados de las operaciones y que ello sirva como soporte fundamental para la toma de decisiones.

De igual forma se recomienda calcular periódicamente (cada mes) el margen de contribución y punto de equilibrio de las tiendas para actualizar la información relacionada con costos y tomar acciones con base en los resultados que se obtengan.

Elaborar estados financieros mensuales (balance general y estado de resultados) con base en la metodología que se aplicó durante el proceso, a fin de que los empresarios puedan contar con cifras e indicadores de su desempeño periódico.

Realizar actividades de marketing para impulsar las ventas, tales como rifas y sorteos en fechas especiales, hacer promoción de productos, mantener e implementar avisos publicitarios, estudiar constantemente la competencia e identificar las percepciones de los clientes para llevar a cabo acciones de mejora.

BIBLIOGRAFIA

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI, situación de Cali por comunas.
Disponible en: <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION de la Alcaldía de Santiago de Cali, Informe Cali en Cifras 2011.

DRUCKER, Peter. La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. 4 ed. Argentina: El Ateneo, 1981.

FAYOL, Henry. Administración industrial y general. Colombia: Stilo impresores, 2003.

ICONTEC. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Santafé de Bogotá, 2008. NTC 1486.

CONDICIONES SOCIODEMOGRÁFICAS, pobreza y Desigualdad en el valle del cauca: Un análisis basado en la encuesta de calidad de vida Dane 2003. Informe final CIDSE-UNIVALLE: Grupo de Investigación sobre Pobreza y Desigualdad

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; Fundamentos de Marketing. 6 ed. Pearson: México, 2003.

MINTZBERG, Henry; BRIAN, Quin & BOYER, John. El proceso administrativo. Conceptos, contextos y casos, 1997.

SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO L., Luis Enrique y HENAO G., Harvey. Fundamentos de contabilidad financiera y de gestión. Información para la toma de decisiones, 1997.

TAYLOR, Frederick. Principios de la administración científica. Stilo Impresores, Colombia, 2003.

<http://www.cooperativa-rta.com>

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

<http://www.mipymes.gov.co>

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

ANEXOS

Anexo A. Ventas promedio tienda Ortiga

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

Anexo B. Productos de mayor rotación de la tienda Ortiga

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	Atun Isabel, unidad	\$ 2.800	\$ 2.350	\$ 450	16,07%
2	Azucar Incauca, libra	\$ 1.200	\$ 880	\$ 320	26,67%
3	Café Aguila Roja, papeleta	\$ 1.000	\$ 726	\$ 274	27,40%
4	Arroz Diana, libra	\$ 1.500	\$ 1.260	\$ 240	16,00%
5	Papel higienico Familia, unidad	\$ 1.800	\$ 1.375	\$ 425	23,61%
6	Frutiño	\$ 500	\$ 360	\$ 140	28,00%
7	Leche Parmalat	\$ 2.000	\$ 1.742	\$ 258	12,90%
8	Huevos, unidad	\$ 280	\$ 220	\$ 60	21,43%
9	Aceite presentacion pequeña	\$ 500	\$ 350	\$ 150	30,00%
10	Gaseosa litron Coca Cola	\$ 1.800	\$ 1.516	\$ 284	15,78%
11	Galletas Festival	\$ 500	\$ 381	\$ 119	23,80%
12	Tostadas La Gitana	\$ 1.200	\$ 1.000	\$ 200	16,67%
13	Limpido Patojito	\$ 900	\$ 595	\$ 305	33,89%
14	Detergente FAB de 115 gr	\$ 800	\$ 638	\$ 162	20,25%
15	Axion disco pequeño	\$ 1.000	\$ 778	\$ 222	22,20%
16	Jabon Barrigón de 250 gr	\$ 1.000	\$ 880	\$ 120	12,00%
17	Toallas higienicas Stayfree, unidad	\$ 300	\$ 235	\$ 65	21,67%
18	Vive 100, botella	\$ 1.800	\$ 1.119	\$ 681	37,83%
19	Boston 10, media	\$ 1.500	\$ 1.176	\$ 324	21,60%
20	Pañal Winnie etapa 4, unidad	\$ 700	\$ 510	\$ 190	27,14%
		\$ 23.080	\$ 18.091	\$ 4.989	

Anexo C. Balance inicial Tienda Ortiga

		ANALISIS VERTICAL			ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 389.000	5,53%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	
BANCOS	\$ 33.400	0,47%	PROVEEDORES	\$ 237.845	3,38%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 167.700	2,38%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 3.811.305	54,15%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 500.000	7,10%
OTRAS INVERSIONES (cadena)	\$ 0		PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 4.401.405	62,53%	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0	
ACTIVOS FIJOS			TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 737.845	10,48%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.175.000	16,69%	PASIVOS A LARGO PLAZO		
Depreciacion	-\$ 9.792		OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.165.208	16,55%	CUENTAS POR PAGAR	\$ 0	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 480.000	6,82%	TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 0	
Depreciacion	-\$ 4.000		TOTAL PASIVOS	\$ 737.845	10,48%
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 476.000	6,76%	PATRIMONIO		
CONSTRUCCIONES	\$ 1.000.000	14,21%	CAPITAL	\$ 7.500.000	106,56%
Depreciacion	\$ 4.166		UTILIDADES ACUMULADAS	-\$ 2.342.281	-33,28%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ 995.834	14,15%	UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 1.142.883	16,24%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 2.637.042	37,47%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 6.300.602	89,52%
OTROS ACTIVOS					
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 0				
OTROS ACTIVOS	\$ 0				
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 0				
TOTAL ACTIVOS	\$ 7.038.447		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 7.038.447	

Anexo D. Balance final Tienda Ortiga

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
CAJA	\$ 500.000
BANCOS	\$ 66.800
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 256.350
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 4.269.420
OTRAS INVERSIONES (cadena)	\$ 0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 5.092.570
ACTIVOS FIJOS	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.175.000
Depreciacion	-\$ 29.376
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.145.624
MUEBLES Y ENSERES	\$ 480.000
Depreciacion	-\$ 12.000
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 468.000
CONSTRUCCIONES	\$ 1.000.000
Depreciacion	-\$ 12.498
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ 987.502
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 2.601.126
OTROS ACTIVOS	
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 0
OTROS ACTIVOS	\$ 0
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 0
TOTAL ACTIVOS	\$ 7.693.696

PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 0
ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 0
PASIVOS A LARGO PLAZO	
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0
CUENTAS POR PAGAR	\$ 0
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 0

PATRIMONIO	
CAPITAL	\$ 7.500.000
UTILIDADES ACUMULADAS	-\$ 1.503.287
UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 1.696.983
TOTAL PATRIMONIO	\$ 7.693.696
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 7.693.696

Anexo E. Formato encuesta Tienda Ortiga

 		ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE Tienda Ortiga	
DATOS DEMOGRAFICOS			
Nombre de contacto _____ Teléfono (s) _____		Dirección _____ Barrio _____	
Género ☐ M ☐ F		Ocupación a. Estudiante b. Empleado c. Ama de Casa d. Independiente e. Desempleado f. Otro, ¿Cuál? _____	
		Edad a. 12- 15 años b. 16- 18 años c. 19- 22 años d. 23 -28 años e. 29-35 años f. 36- 45 años g. mas de 45 años	
CARACTERISTICAS DE SERVICIO			
1. ¿Hace cuanto tiempo compra en esta tienda? a. Menos de dos meses ☐ b. Entre dos y cuatro meses ☐ c. Entre cinco y once meses ☐ d. Un año o mas ☐		2. ¿Con qué frecuencia compra en ésta tienda? a. Todos los dias ☐ b. Mas de tres veces a la semana ☐ c. Una vez a la semana ☐ d. Ocasionalmente ☐ e. Otra ¿Cuál? _____	
3. ¿Qué lo motiva a comprar en esta tienda? a. Precio ☐ b. Variedad ☐ c. Atención ☐ d. Ubicación ☐ e. Calidad ☐ f. Otro, ¿Cuál? _____		4. El servicio que usted recibe en la tienda es: a. Excelente ☐ b. Bueno ☐ c. Regular ☐ d. Malo ☐ ¿Por qué? _____	
5. ¿Que es importante para usted al momento de comprar? a. Precios ☐ b. Cercanía ☐ c. Atención al cliente ☐ d. Variedad de productos ☐ e. Otro, ¿Cuál? _____		6. ¿En qué horario prefiere que funcione la tienda? a. Jornada continua de 7 am - 10 pm ☐ b. Jornada continua de 6 am - 9 pm ☐ c. De 7 am - 1 pm y de 3 pm - 10 pm ☐ d. De 6 am - 1 pm y de 3 pm - 9 pm ☐ e. Otro, ¿Cuál? _____	
7. Considera que los precios de los productos, en comparacion con otras tiendas son: a. Altos ☐ b. Iguales ☐ c. Bajos ☐ d. No sabe ☐		8. ¿Qué debería utilizar la tienda para hacerse mas conocida en la zona? a. Aviso/letrero ☐ b. Tarjetas de presentacion ☐ c. Volanteo ☐ d. Perifoneo ☐ e. Otro, ¿Cuál? _____	
9. Señale B (bueno), R (regular) o M (malo) para las siguientes características en la tienda a. Iluminacion B ☐ R ☐ M ☐ b. Exhibicion B ☐ R ☐ M ☐ c. Limpieza B ☐ R ☐ M ☐ d. Ventilación B ☐ R ☐ M ☐		10. ¿Qué tipo de promociones le gustaría encontrar en la tienda? _____	
11. Si pudiera cambiar algo de la tienda, ¿qué le cambiaria? _____		12. ¿Qué producto(s) se le dificulta encontrar en el sector? _____	

Anexo F. Tabulación encuestas tienda Ortiga

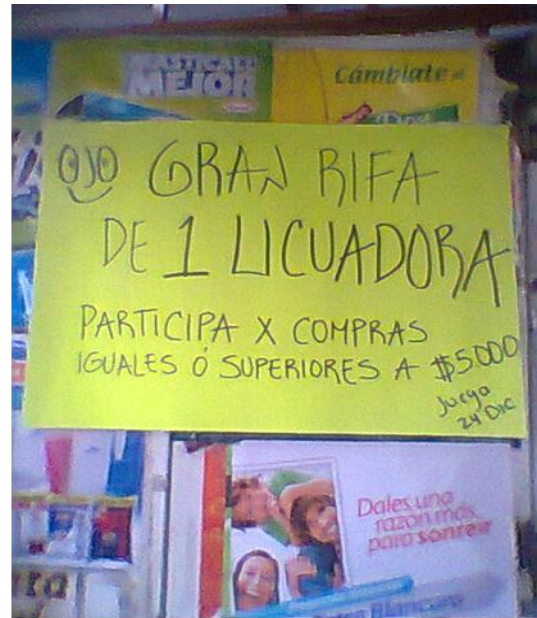
CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS

No. Encuesta	M	F	Udile	de	empl	1f	2-16	19-23	29-36	40-45 años
1		1	1							1
2	1				1					1
3		1			1					1
4		1			1				1	
5		1		1						1
6	1		1							1
7		1		1						1
8		1		1						1
9		1		1						1
10		1		1						1
11	1		1					1		
12		1			1				1	
13	1				1					1
14		1			1				1	
15		1	1							1
16		1			1					1
TOTAL	4	12	2	2	5	7	0	0	0	1

CARACTERISTICAS DE SERVICIO

CARACTERISTICAS DE SERVICIO																																9a		9b		9c		9d											
No. Encuesta	1a 1b 1c 1d 2a 2b 2c 2d 2e 3a 3b 3c 3d 3e 3f 4a 4b 4c 4d 5a 5b 5c 5d 5e 6a 6b 6c 6d 7a 7b 7c 7d 8a 8b 8c 8d 8e																																luminacio		Exhibicio		Limpieza		ventilacio										
	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	3d	3e	3f	4a	4b	4c	4d	5a	5b	5c	5d	5e	6a	6b	6c	6d	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	8e	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M
1				1	1							1				1					1				1						1						1		1		1								
2			1	1								1					1				1						1		1		1		1				1		1		1								
3			1	1								1					1				1				1				1		1		1				1		1		1								
4			1	1								1	1	1		1					1			1						1	1	1	1			1		1		1									
5		1				1						1				1			1	1		1		1				1		1						1		1		1									
6			1	1								1	1	1	1	1				1	1	1	1	1					1	1					1		1		1		1								
7	1			1								1				1				1			1						1							1		1		1									
8			1	1								1	1			1						1	1		1					1						1		1		1									
9			1	1								1	1			1				1			1							1						1		1		1									
10		1			1							1	1			1				1	1		1						1							1		1		1									
11			1	1									1			1				1			1						1							1		1		1									
12			1	1								1	1			1				1							1			1						1		1		1									
13			1	1								1	1			1				1	1		1					1		1						1		1		1									
14			1		1							1				1				1			1					1								1	1		1		1								
15			1		1		1					1				1					1	1		1					1							1	1		1		1								
16		1		1								1				1					1	1		1					1							1	1		1			1							
TOTAL	1	3	3	9	12	2	1	1	0	3	4	13	4	1	0	12	4	0	0	4	8	5	3	1	14	0	2	0	0	11	4	1	6	2	1	0	3	15	1	0	16	0	0	16	0	0	15	0	0

Anexo G. Publicidad y promoción de productos Tienda Ortiga



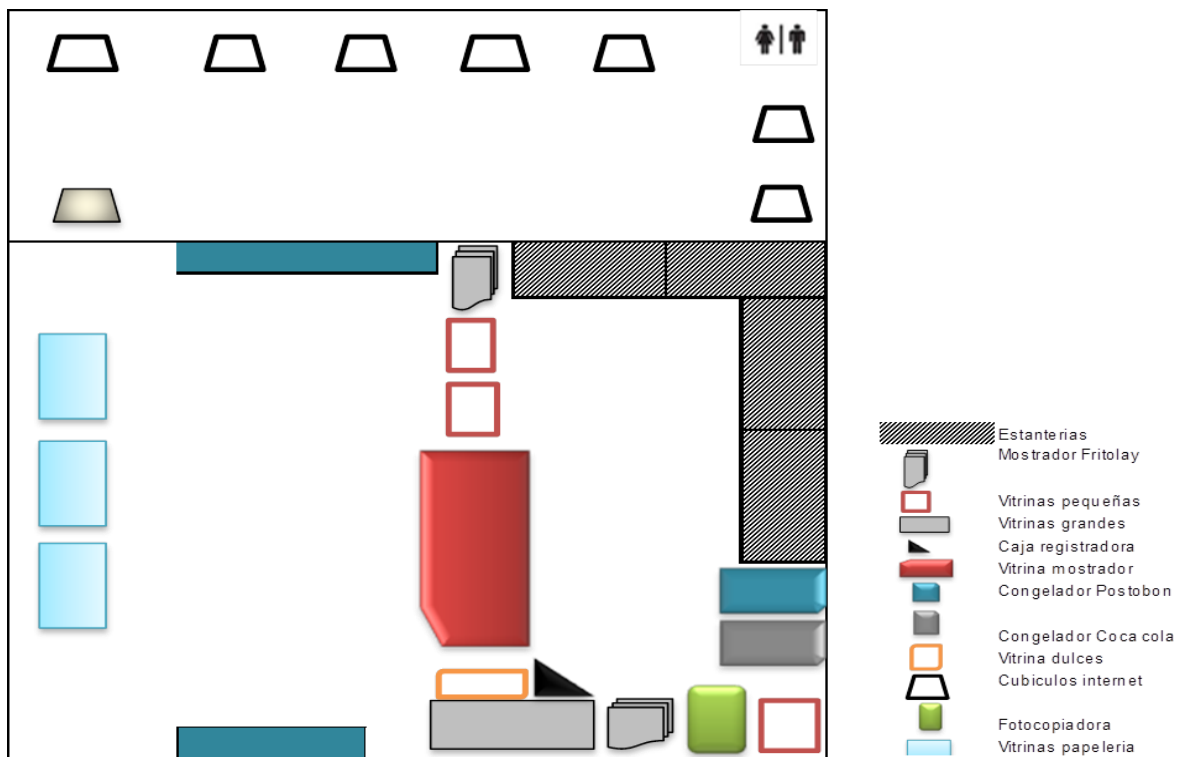
Anexo H. Ambientación de Halloween Tienda Ortiga



Anexo I. Archivo tienda Ortiga



Anexo J. Propuesta de distribución de planta en el mediano plazo Tienda Ortiga



Anexo K. Ventas promedio Tienda Emmanuel

	L	M	M	J	V	S	D
ALTO						1	
MEDIO	1	1	1	1			1
BAJO					1		
1		X					
DÍAS ALTOS							
5		X					
DÍAS MEDIOS							
1		X					
DÍAS BAJOS							
TOTAL VENTAS SEMANAL							
DÍA							
MES							

Anexo L. Productos de mayor rotación Tienda Emmanuel

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	Azucar Castilla	\$ 1.000	\$ 710	\$ 290	28,96%
2	Arroz Diana	\$ 1.400	\$ 1.248	\$ 152	10,86%
3	Mayonesa Fruco	\$ 750	\$ 648	\$ 103	13,67%
4	Galleta Festival	\$ 500	\$ 388	\$ 113	22,50%
5	Barrilete Bombo super	\$ 200	\$ 150	\$ 50	25,00%
6	Frutiño	\$ 500	\$ 420	\$ 80	16,00%
7	Choclitos (limon)	\$ 500	\$ 417	\$ 83	16,60%
8	Chocovass	\$ 800	\$ 606	\$ 194	24,25%
9	Pliegos de cartulina	\$ 800	\$ 400	\$ 400	50,00%
10	Atun Isabel	\$ 2.800	\$ 2.300	\$ 500	17,86%
11	Chiclets Adams	\$ 100	\$ 60	\$ 40	40,00%
12	Leche Alpina	\$ 2.300	\$ 2.100	\$ 200	8,70%
13	Sal Refisal	\$ 500	\$ 344	\$ 156	31,20%
14	Aceite el sabroson	\$ 3.000	\$ 2.500	\$ 500	16,67%
15	Gel Bachué	\$ 600	\$ 400	\$ 200	33,33%
16	Papel higienico Familia mega rollo	\$ 1.800	\$ 1.416	\$ 384	21,33%
17	Jabon Dettol	\$ 2.000	\$ 1.590	\$ 410	20,50%
18	Pony litro	\$ 3.000	\$ 2.750	\$ 250	8,33%
19	Tostadas La Gitana	\$ 1.200	\$ 800	\$ 400	33,33%
20	Desodorante Balance	\$ 800	\$ 688	\$ 112	14,00%
TOTALES		\$ 24.550	\$ 19.934	\$ 4.616	

Anexo M. Balance inicial Tienda Emmanuel

		ANALISIS VERTICAL			ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 49.000	1,40%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	
BANCOS	\$ 121.100	3,47%	PROVEEDORES		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 223.200	6,40%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 2.339.330	67,06%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0	
OTRAS INVERSIONES (cadena)	\$ 0		PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2.732.630	78,34%	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0	
ACTIVOS FIJOS			TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 0	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 200.000	5,73%	PASIVOS A LARGO PLAZO		
Depreciacion	-\$ 1.667		OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 198.333	5,69%	CUENTAS POR PAGAR	\$ 0	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 562.000	16,11%	TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 0	
Depreciacion	-\$ 4.683		TOTAL PASIVOS	\$ 0	
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 557.317	15,98%	PATRIMONIO		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 755.650	21,66%	CAPITAL	\$ 3.000.000	86,0%
OTROS ACTIVOS			UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 251.871	7,2%
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 0		UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 236.409	6,8%
OTROS ACTIVOS	\$ 0		TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.488.280	100,0%
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 0				
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.488.280		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 3.488.280	

Anexo N. Balance final Tienda Emmanuel

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
CAJA	\$ 35.000
BANCOS	\$ 155.700
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 234.200
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 2.493.903
OTRAS INVERSIONES (cadena)	\$ 0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2.918.803
ACTIVOS FIJOS	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 200.000
Depreciacion	-\$ 3.334
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 196.666
MUEBLES Y ENSERES	\$ 562.000
Depreciacion	-\$ 9.366
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 552.634
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 749.300
OTROS ACTIVOS	
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 0
OTROS ACTIVOS	\$ 0
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 0
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.668.103

PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 0
ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 0
PASIVOS A LARGO PLAZO	
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0
CUENTAS POR PAGAR	\$ 0
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 0
PATRIMONIO	
CAPITAL	\$ 3.000.000
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 233.279
UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 434.824
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.668.103
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 3.668.103

Anexo O. Formato encuesta Tienda Emmanuel

 Fundación Carvajal DESARROLLO SOCIAL Y LA EDUCACIÓN		ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE Tienda Emmanuel	
DATOS DEMOGRAFICOS			
Nombre de contacto _____		Dirección _____	
Teléfono (s) _____		Barrio _____	
Género ☐ M ☐ F	Ocupación a. Estudiante b. Empleado c. Ama de Casa d. Independiente e. Desempleado f. Otro, ¿Cuál? _____	Edad a. 12- 15 años b. 16- 18 años c. 19- 22 años d. 23 -28 años e. 29-35 años f. 36- 45 años g. mas de 45 años	
CARACTERISTICAS DE SERVICIO			
1. ¿Hace cuanto tiempo compra en esta tienda? a. Menos de dos meses ☐ b. Entre dos y cuatro meses ☐ c. Entre cinco y diez meses ☐ d. Desde que empezó la tienda ☐		2. ¿Con qué frecuencia compra en ésta tienda? a. Todos los días ☐ b. Mas de tres veces a la semana ☐ c. Una vez a la semana ☐ d. Ocasionalmente ☐ e. Otra ¿Cuál? _____	
3. ¿Qué lo motiva a comprar en esta tienda? a. Precio ☐ b. Variedad ☐ c. Atención ☐ d. Ubicación ☐ e. Calidad ☐ f. Otro, ¿Cuál? _____		4. El servicio que usted recibe en la tienda es: a. Excelente ☐ b. Bueno ☐ c. Regular ☐ d. Malo ☐ ¿Por qué? _____	
5. ¿Que es importante para usted al momento de comprar? a. Precios ☐ b. Cercanía ☐ c. Atención al cliente ☐ d. Variedad de productos ☐ e. Otro, ¿Cuál? _____		6. ¿Se siente satisfecho con nuestro horario de atención? a. Si ☐ b. No ☐ ¿Por qué? _____	
7. Considera que los precios de los productos, en comparacion con otras tiendas son: a. Altos ☐ b. Iguales ☐ c. Bajos ☐ d. No sabe ☐		8. ¿Qué debería utilizar la tienda para hacerse mas conocida en la zona? a. Aviso/letrero ☐ b. Tarjetas de presentacion ☐ c. Volanteo ☐ d. Perifoneo ☐ e. Otro, ¿Cuál? _____	
9. Señale B (bueno), R (regular) o M (malo) para las siguientes características en la tienda a. Iluminacion B ☐ R ☐ M ☐ b. Exhibicion B ☐ R ☐ M ☐ c. Limpieza B ☐ R ☐ M ☐ d. Ventilación B ☐ R ☐ M ☐		10. ¿Qué tipo de promociones le gustaria encontrar en la tienda? _____	
11. Si pudiera cambiar algo de la tienda, ¿qué le cambiaria? _____		12. ¿Qué producto(s) se le dificulta encontrar en el sector? _____	

Anexo P. Tabulación encuesta Tienda Emmanuel

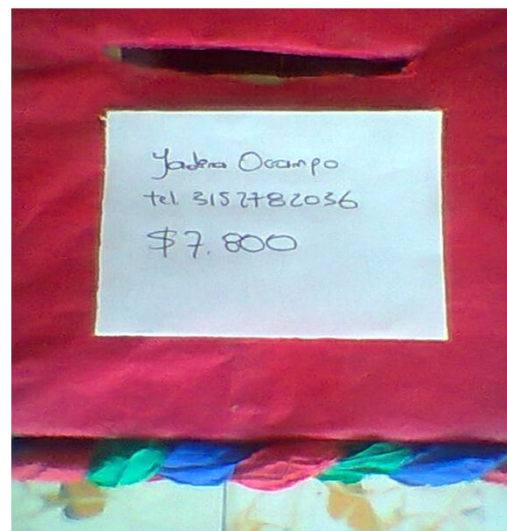
CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS

No. Encuesta	M	F	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	2b	2c	2d	2e	2f	2g
	M	F	dipl	le	de	emp	1f	2-16-19-23-29-36-43	45 años						
1		1				1							1		
2		1			1										1
3		1			1										1
4		1				1								1	
5		1				1									1
6		1			1									1	
7	1					1									1
8		1			1								1		
9		1			1							1			
10		1		1									1		
11		1		1							1				
12	1					1									1
13		1			1										1
14	1				1							1			
TOTAL	3	11	0	3	6	5	0	0	0	0	0	0	3	3	5

CARACTERISTICAS DE SERVICIO

CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO																																		9a			9b			9c			9d																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	3d	3e	3f	4a	4b	4c	4d	5a	5b	5c	5d	5e	6a	6b	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	8e	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
No. Encuesta	de	cu	y	em	p	lo	e	c	a	l	a	n	a	l	2e	re	c	i	e	n	c	i	a	l	i	d	3f	e	l	e	n	e	r	g	i	a	l	e	c	i	r	a	n	a	d	e	5e	S	i	N	o	t	u	a	l	a	j	o	s	a	v	i	s	p	r	i	a	n	t	8d	l	a	d	a																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					

Anexo Q. Rifa de ancheta Tienda Emmanuel



Anexo R. Pendón publicitario Tienda Emmanuel



Anexo S. mejora en la exhibición de productos Tienda Emanuel



Anexo T. Mejoras en la fachada e iluminación del local

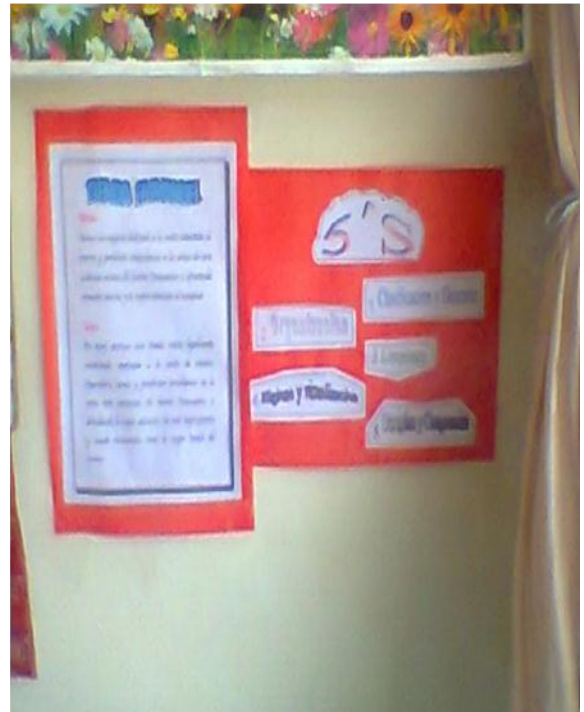


Lo que necesitan al alcance de usted!

manuel

ARCHIVO

TIENDA EMMANUEL



	L	M	J	V	S	D
ALTO						1
MEDIO	1		1	1	1	
BAJO		1	1			
1		X				\$ 149.000
DIAS ALTOS						VENTA DIA ALTO
4		X				\$ 82.000
DIAS MEDIOS						VENTA DIA MEDIO
2		X				\$ 62.000
DIAS BAJOS						VENTA DIA BAJO
TOTAL VENTAS SEMANAL						\$ 601.000
DIA						\$ 85.857
MES						\$ 2.575.714

Anexo W. Productos de mayor rotación Tienda Mixta Don Jesús

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	Pan	\$ 1.000	\$ 800	\$ 200	20,00%
2	Chiclets Adams	\$ 100	\$ 59	\$ 42	41,50%
3	Acemas	\$ 1.200	\$ 1.000	\$ 200	16,67%
4	Arroz Diana	\$ 1.500	\$ 1.248	\$ 252	16,80%
5	Azucar Incauca (lb)	\$ 1.000	\$ 860	\$ 140	14,00%
6	Cigarillo Boston por media	\$ 1.500	\$ 1.140	\$ 360	24,00%
7	Aceite MaxRico 150 cc	\$ 1.000	\$ 800	\$ 200	20,00%
8	Atun Isabel	\$ 2.900	\$ 2.500	\$ 400	13,79%
9	Gaseosa litro y cuarto	\$ 1.800	\$ 1.516	\$ 284	15,78%
10	Leche Colanta	\$ 2.000	\$ 1.750	\$ 250	12,50%
11	Leche deslactosada Parmalat	\$ 2.300	\$ 1.850	\$ 450	19,57%
12	Papel higienico Familia mega rollo	\$ 1.100	\$ 916	\$ 184	16,73%
13	Panela	\$ 1.000	\$ 850	\$ 150	15,00%
14	Jabon Barrigon	\$ 1.000	\$ 800	\$ 200	20,00%
15	Limpido Blancox	\$ 1.000	\$ 800	\$ 200	20,00%
16	Choco Disk	\$ 400	\$ 300	\$ 100	25,00%
17	Axion disco	\$ 900	\$ 790	\$ 110	12,22%
18	Shampoo Savital en sachet	\$ 500	\$ 420	\$ 80	16,00%
19	Crema Colgate pequeña	\$ 1.000	\$ 800	\$ 200	20,00%
20	Bon bon bum	\$ 250	\$ 128	\$ 122	48,80%
		\$ 23.450	\$ 19.327	\$ 4.124	

Anexo X. Balance inicial Tienda Mixta Don Jesús

ACTIVOS		ANALISIS VERTICAL	PASIVOS		ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 142.000	2,66%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	
BANCOS	\$ 283.200	5,31%	PROVEEDORES	\$ 27.000	0,51%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 233.100	4,37%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 3.424.162	64,16%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0	
OTRAS INVERSIONES (cadena)	\$ 0		PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 4.082.462	76,49%	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 252.000	4,72%
ACTIVOS FIJOS			TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 279.000	5,23%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.130.000	21,17%	PASIVOS A LARGO PLAZO		
Depreciacion	-\$ 9.417		OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.120.583	21,00%	CUENTAS POR PAGAR	\$ 0	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 135.000	2,53%	TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 0	
Depreciacion	-\$ 1.125		TOTAL PASIVOS	\$ 279.000	5,23%
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 133.875	2,51%	PATRIMONIO		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 1.254.458	23,51%	CAPITAL	\$ 131.181	2,46%
OTROS ACTIVOS			UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 4.970.641	93,14%
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 0		UTILIDADES DEL PERIODO	-\$ 43.902	-0,82%
OTROS ACTIVOS	\$ 0		TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.057.920	94,77%
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 0				
TOTAL ACTIVOS	\$ 5.336.920		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 5.336.920	

Anexo Y. Balance final Tienda Mixta Don Jesús

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
CAJA	\$ 75.000
BANCOS	\$ 299.500
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 27.500
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 3.510.257
OTRAS INVERSIONES (cadena)	\$ 0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 3.912.257
ACTIVOS FIJOS	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.130.000
Depreciacion	-\$ 18.833
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.111.167
MUEBLES Y ENSERES	\$ 135.000
Depreciacion	-\$ 2.250
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 132.750
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 1.243.917
OTROS ACTIVOS	
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 0
OTROS ACTIVOS	\$ 0
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 0
TOTAL ACTIVOS	\$ 5.156.174

PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 0
ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 252.000
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 252.000
PASIVOS A LARGO PLAZO	
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0
CUENTAS POR PAGAR	\$ 0
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 252.000
PATRIMONIO	
CAPITAL	\$ 131.181
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 4.674.198
UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 98.795
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.904.174
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 5.156.174

Anexo Z. Formato encuesta Tienda Mixta Don Jesús

 Fundación Carvajal ESTUDIANTES CONTRA LA FALTA		ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE Tienda Mixta Don Jesús	
DATOS DEMOGRAFICOS			
Nombre de contacto _____		Dirección _____	
Teléfono (s) _____		Barrio _____	
Género ☐ M ☐ F	Ocupación a. Estudiante b. Empleado c. Ama de Casa d. Independiente e. Desempleado f. Otro, ¿Cuál? _____	Edad a. 12- 15 años b. 16- 18 años c. 19- 22 años d. 23 -28 años e. 29-35 años f. 36- 45 años g. mas de 45 años	
CARACTERISTICAS DE SERVICIO			
1. ¿Hace cuanto tiempo compra en esta tienda? a. Menos de seis meses ☐ b. Entre siete meses y un año ☐ c. Entre uno y dos años ☐ d. Mas de dos años ☐		2. ¿Con qué frecuencia compra en ésta tienda? a. Todos los dias ☐ b. Mas de tres veces a la semana ☐ c. Una vez a la semana ☐ d. Ocasionamente ☐ e. Otra, ¿Cuál? _____	
3. ¿Qué lo motiva a comprar en esta tienda? a. Precio ☐ b. Variedad ☐ c. Atención ☐ d. Ubicación ☐ e. Calidad ☐ f. Otro, ¿Cuál? _____		4. El servicio que usted recibe en la tienda es: a. Excelente ☐ b. Bueno ☐ c. Regular ☐ d. Malo ☐ ¿Por qué? _____	
5. ¿Que es importante para usted al momento de comprar? a. Precios ☐ b. Cercanía ☐ c. Atención al cliente ☐ d. Variedad de productos ☐ e. Otro, ¿Cuál? _____		6. ¿Se siente satisfecho con nuestro horario de atención? a. Si ☐ b. No ☐ ¿Por qué? _____	
7. Considera que los precios de los productos, en comparacion con otras tiendas son: a. Altos ☐ b. Iguales ☐ c. Bajos ☐ d. No sabe ☐		8. ¿Qué debería utilizar la tienda para hacerse mas conocida en la zona? a. Aviso/letrero ☐ b. Tarjetas de presentacion ☐ c. Volanteo ☐ d. Perifoneo ☐ e. Otro, ¿Cuál? _____	
9. Señale B (bueno), R (regular) o M (malo) para las siguientes características en la tienda a. Iluminacion B ☐ R ☐ M ☐ b. Exhibicion B ☐ R ☐ M ☐ c. Limpieza B ☐ R ☐ M ☐ d. Ventilación B ☐ R ☐ M ☐		10. ¿Qué tipo de promociones le gustaria encontrar en la tienda? _____	
11. Si pudiera cambiar algo de la tienda, ¿qué le cambiaria? _____		12. ¿Qué producto(s) se le dificulta encontrar en el sector? _____	

Anexo AA. Tabulación encuesta Tienda Mixta Don Jesús

CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS

No. Encuesta	M	F	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	2b	2c	2d	2e	2f	2g
	M	F	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	2b	2c	2d	2e	2f	2g
1	1					1									1
2		1			1										1
3	1							1							1
4	1							1							1
5		1			1										1
6	1					1									1
7	1					1									1
8	1						1			1					
9	1							1							1
10		1				1									1
11		1			1										1
12															
13															
14															
TOTAL	7	4	0	0	3	4	1	3	0	0	1	0	0	1	9

CARACTERISTICAS DE SERVICIO

CARACTERISTICAS DE SERVICIO																																	9a			9b			9c			9d																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
No. Encuesta	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	3d	3e	3f	4a	4b	4c	4d	5a	5b	5c	5d	5e	6a	6b	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	8e	B	R	M	B	R	M	B	R	M																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
	de	du	cu	y	mp	s	lo	ce	a	la	n	al	2e	re	ci	e	n	c	i	a	d	i	s	t	e	le	u	e	n	g	u	a	l	re	c	i	r	a	n	a	d	e	5e	S	i	N	o	t	u	a	l	a	j	o	s	a	v	i	s	p	r	i	a	n	t	8d	l	a	d	a																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
1				1	1										1		1			1	1	1		1		1		1		1					1			1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</

Anexo AB. Aviso publicitario Tienda Mixta Don Jesús



Anexo AC. Rifa y publicidad de ancheta Tienda Mixta Don Jesús



Anexo AD. Reubicacion publicidad de proveedores



Anexo AE. Archivo Tienda Mixta Don Jesús

