

**ACOMPañAMIENTO EMPRESARIAL A TRES MICROEMPRESAS DEL
DISTRITO DE AGUA BLANCA A TRAVÉS DEL PROGRAMA DE
GENERACIÓN DE INGRESOS Y EL (CDPA) DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL**

MICROEMPRESAS BENEFICIADAS:

**ANTOJITOS DE BETTY
AREPAS LA MEJOR
DAVILÁCTEOS**

LUZ ENITH NAVAS LEÓN

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

**ACOMPañAMIENTO EMPRESARIAL A TRES MICROEMPRESAS DEL
DISTRITO DE AGUA BLANCA A TRAVÉS DEL PROGRAMA DE
GENERACIÓN DE INGRESOS Y EL (CDPA) DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL**

MICROEMPRESAS BENEFICIADAS:

**ANTOJITOS DE BETTY
AREPAS LA MEJOR
DAVILÁCTEOS**

LUZ ENITH NAVAS LEÓN

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Directora:

**RUTH GIRALDO DIEZ
Docente**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

Firma del presidente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Diciembre 14 de 2012

DEDICATORIA:

Este inmenso logro en mi vida se lo quiero dedicar a mi señora madre y hermanos, por siempre brindarme su amor y apoyo incondicional durante toda mi vida y especialmente durante los últimos cinco años. Ustedes han sido mi mayor ejemplo y mi más grande motivación para alcanzar cada una de mis metas y hacer realidad todos mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a Dios, por las oportunidades que me ha brindado a lo largo de mi vida, por darme las fuerzas necesarias para superar los obstáculos y situaciones adversas y permitirme continuar perseverando en el logro de mis metas.

A mi madre querida, por ser la mejor mujer del mundo y mi ejemplo a seguir, por su esfuerzo, sacrificio, compañía, comprensión e infinito amor, por ser una mujer luchadora, emprendedora y perseverante. Madre, mil gracias por enseñarme todo aquello que no se aprende en la academia, por cuidarme, por demostrarme tu apoyo, amor y confianza. ¡Gracias, madrecita linda por darme la vida, a ti debo todo lo que soy y tú ere y serás siempre mi principal motivo para salir adelante! El regalo más grande que Dios me ha concedido es ser tu hija, te amo.

A mis hermanos Brian y Michelle, por ser mis amigos, por dejarse amar y guiar en sus vidas, por valorar la madre tan maravillosa que tenemos, por el amor y el apoyo que me brindan cada día, por siempre estar unidos a pesar de las adversidades. ¡Los amo, hermanos de mi corazón!

A mi tía Stella por ser mi segunda madre, por la crianza que me dio, por quererme y tratarme como su hija durante tantos años, por su dedicación, comprensión, por escucharme, aconsejarme y depositar toda su confianza en mí. Y a su hija Maira, por ser mi hermana de crianza. A mi abuela Evelia, por su inmenso amor, por siempre creer en mí, por consentirme, por cuidarme y estar siempre pendiente de bienestar.

A mis amigos, porque siempre estuvieron conmigo a largo de mi carrera, sobre todo en las situaciones adversas, con ustedes viví momentos y experiencias maravillosas las cuales me marcaron como profesional, pero ante todo como persona, gracias amigas (Jessenia Sánchez, Katherine Arroyave y Yurlay Cañas) por brindarme una amistad sincera e incondicional, por su compañía y apoyo.

A mis profesoras María Cristina Hernández y Nubia Rodríguez Flores, por sus múltiples enseñanzas tanto en el campo académico como en el personal, por el apoyo integral y por sus sabios consejos.

A mi tutora, por su dedicación, por la paciencia y comprensión brindada, por transmitirme su experiencia y conocimiento para la realización y culminación de este trabajo. Gracias profesora Ruth Giraldo por contribuir en este logro que hoy me llena de gran alegría.

A la Universidad del Valle, la facultad y todos sus docentes, por abrirme sus puertas hace cinco años y brindarme la oportunidad de educarme de manera integral, por los múltiples beneficios obtenidos, sin los cuales, muy probablemente no hubiese sido posible la culminación de este sueño.

A la Fundación Carvajal, por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado, por permitir aportar mi granito de arena al mejoramiento de la sociedad más vulnerable de Santiago de Cali a través de esta experiencia maravillosa donde conocí personas realmente maravillosas. Gracias, porque me permitieron enriquecer mi vida no solo a nivel profesional sino personal.

A los microempresarios, por permitir que este proceso se realizara con éxito, por tener siempre la mejor y la mayor disposición y ganas de aprender, por darme la oportunidad de conocer sus negocios, por compartir sus proyectos y sus sueños a futuro, pero sobre todo gracias por confiar en mí y conocerlos antes que como empresarios como maravillosas personas. Ustedes realmente son ejemplos de vida y personas para admirar.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que han hecho parte de mi vida, que de alguna manera contribuyeron en el logro de mis metas al ofrecerme su amistad, amor, ejemplo, apoyo, compañía, consejos y alegrías. Y aunque no los mencione directamente en estas líneas, los llevo en mi corazón y guardo de cada uno hermosos recuerdos. ¡Gracias a todos!

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Objetivo General.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 JUSTIFICACIÓN	21
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.5.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	24
2. MARCO REFERENCIAL.....	25
2.1 MARCO TEORICO.....	25
2.1.1 Modelo de atención Integral de la Fundación Carvajal.....	25
2.1.2 CDPA.....	26
2.1.3 MIPYME.....	27
2.1.4 Planeación Estratégica.....	28
2.1.5 Mezcla de Marketing: las cuatro “P”	30
2.1.6 Proceso Administrativo.....	31
2.1.7 Teoría Contable.....	36
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	37
2.2.1 Emprendedor.....	37
2.2.2 Asesoría de empresas.....	37
2.2.3 Estados Financieros.....	38
2.2.4 Indicadores financieros.....	39
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	40
2.3.1 Distrito de Agua Blanca	40
2.3.3 Comuna 13.....	41

2.3.4 Comuna 8.....	42
3. RESULTADOS.....	44
3.1. ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL.....	44
3.1.1. ANTOJITOS DE BETTY.....	44
3.1.1.1 Datos Generales.....	44
3.1.1.2 Área de costos	45
3.1.1.3 Área contable y financiera	47
3.1.1.4 Área de mercadeo.....	58
3.1.1.5 Área administrativa.....	63
3.1.1.6 Área legal, laboral y tributaria.....	66
3.1.1.7 Área de producción.....	66
3.1.1.8 Matriz DOFA.....	69
3.1.2. DAVILÁCTEOS	70
3.1.2.1 Datos generales.....	70
3.1.2.2 Área de costos.....	71
3.1.2.3 Área contable y financiera	73
3.1.2.4 Área de mercadeo.....	83
3.1.2.5 Área administrativa.....	89
3.1.2.6 Área legal, laboral y tributaria.....	91
3.1.2.7 Área de producción.....	92
3.1.2.8 Matriz DOFA.....	94
3.1.3 AREPAS LA MEJOR.....	95
3.1.3.1 Datos generales.....	95
3.1.3.2 Área de costos.....	96
3.1.3.3 Área contable y financiera.....	98
3.1.3.4 Área de mercadeo.....	108
3.1.3.5 Área administrativa.....	113
3.1.3.6 Área legal, laboral y tributaria.....	116
3.1.3.7 Área de producción.....	117

	Pág.
3.1.3.8 Matriz DOFA.....	119
3.2. PLAN DE ACCION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	120
3.2.1 Plan de acción Microempresa Antojitos de Betty.....	120
3.2.2 Plan de acción Microempresa Davilácteos.....	124
3.2.3 Plan de acción Microempresa Arepas la Mejor.....	128
4. CONCLUSIONES.....	132
5. RECOMENDACIONES.....	134
BIBLIOGRAFIA.....	135
ANEXOS.....	137

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estudio de Costos y Estado de Ganancias o Pérdidas Antojitos de Betty	45
Tabla 2. Sueldo del microempresario Fernando Guzmán	46
Tabla 3. Balance Inicial microempresa Antojitos de Betty	48
Tabla 4. Estado de Ganancias o Pérdidas microempresa Antojitos de Betty	50
Tabla 5. Balance Final microempresa Antojitos de Betty	51
Tabla 6. Balance Comparativo inicial y final microempresa Antojitos de Betty	53
Tabla 7. Razones Financieras (comparativo) microempresa Antojitos de Betty	55
Tabla 8. Estudio de Costos y Estado de Ganancias o Pérdidas Davilácteos	71
Tabla 9. Balance Inicial microempresa Davilácteos	73
Tabla 10. Estado de Ganancias o Pérdidas microempresa Davilácteos	75
Tabla 11. Balance Final microempresa Davilácteos	76
Tabla 12. Balance Comparativo inicial y final microempresa Davilácteos	78
Tabla 13. Razones Financieras (comparativo) microempresa Davilácteos	80
Tabla 14. Estudio de Costos y Estado de Ganancias o Pérdidas Arepas “La Mejor”	96
Tabla 15. Sueldo del microempresario Willy’s Banguera	97
Tabla 16. Balance Inicial microempresa Arepas “La Mejor”	99
Tabla 17. Estado de Ganancias o Pérdidas microempresa Arepas “La Mejor”	101
Tabla 18. Balance Final microempresa Arepas “La Mejor”	102
Tabla 19. Balance Comparativo inicial y final microempresa Arepas “La Mejor”	104
Tabla 20. Razones Financieras (comparativo) microempresa Arepas “La Mejor”	106

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Modelo de Atención Integral de la Fundación Carvajal	25
Gráfica 2: Ubicación distrito de Agua Blanca	40
Gráfica 3: Resultado encuesta- Sexo clientes microempresa Antojitos de Betty	59
Gráfica 4: Resultado encuesta- Actividad clientes microempresa Antojitos de Betty	59
Gráfica 5: Resultado encuesta-Lugar de compra microempresa Antojitos de Betty	60
Gráfica 6: Resultado encuesta- Factores de compra microempresa Antojitos de Betty	60
Gráfica 7: Canal de distribución Antojitos de Betty	61
Gráfica 8: Organigrama Microempresa Antojitos de Betty Noviembre 2012	65
Gráfica 9: Distribución de planta Antojitos de Betty	67
Gráfica 10: Proceso de producción Microempresa Antojitos de Betty	68
Gráfica 12: Resultado encuesta – Producto microempresa Davilácteos	84
Gráfica 13: Resultado encuesta- Sabor producto microempresa Davilácteos	85
Gráfica 14: Resultado encuesta-Presentación producto microempresa Davilácteos	85
Gráfica 15: Canal de distribución Davilácteos	86
Gráfica 16: Organigrama Microempresa Davilácteos Noviembre 2012	91
Gráfica 17: Distribución de planta Microempresa Davilácteos	93
Gráfica 18: Proceso de producción Microempresa Davilácteos	93
Gráfica 19: Resultado encuesta- Sexo clientes microempresa Arepas “La Mejor”	109
Gráfica 20: Resultado encuesta- Ocupación clientes microempresa Arepas “La Mejor”	109
Gráfica 21: Resultado encuesta- Producto microempresa Arepas “La Mejor”	110
Gráfica 22: Resultado encuesta- Día de compra microempresa Arepas “La Mejor”	110
Gráfica 23: Canal de distribución Arepas “La Mejor”	111
Gráfica 24: Organigrama Microempresa Arepas “La Mejor” Noviembre 2012	115
Gráfica 25: Distribución de planta microempresa Arepas “La Mejor”	117
Gráfica 26: Proceso de producción Microempresa Arepas “La Mejor”	118

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación de Mipyme	27
Cuadro 2. Razones Financieras	39
Cuadro 3. Fortalezas y Debilidades área de costos Antojitos de Betty	45
Cuadro 4. Fortalezas y Debilidades área contable y financiera Antojitos de Betty	47
Cuadro 5. Fortalezas y Debilidades área de mercadeo Antojitos de Betty	58
Cuadro 6. Análisis de la competencia microempresa Antojitos de Betty	62
Cuadro 7. Fortalezas y Debilidades área administrativa Antojitos de Betty	63
Cuadro 8. Fortalezas y Debilidades área legal, laboral y tributaria Antojitos de Betty	66
Cuadro 9. Fortalezas y Debilidades área de producción Antojitos de Betty	66
Cuadro 10. Fortalezas y Debilidades área de costos Davilácteos	72
Cuadro 11. Fortalezas y Debilidades área contable y financiera Davilácteos	73
Cuadro 12. Fortalezas y Debilidades área de mercadeo Davilácteos	83
Cuadro 13. Análisis de la competencia microempresa Davilácteos	88
Cuadro 14. Fortalezas y Debilidades área administrativa Davilácteos	89
Cuadro 15. Fortalezas y Debilidades área legal, laboral y tributaria Davilácteos	92
Cuadro 16. Fortalezas y Debilidades área de producción Davilácteos	92
Cuadro 17. Fortalezas y Debilidades área de costos Arepas “La Mejor”	96
Cuadro 18. Fortalezas y Debilidades área contable y financiera Arepas “La Mejor”	98
Cuadro 19. Fortalezas y Debilidades área de mercadeo Arepas “La Mejor”	108
Cuadro 20. Análisis de la competencia microempresa Arepas “La Mejor”	112
Cuadro 21. Fortalezas y Debilidades área administrativa Arepas “La Mejor”	113
Cuadro 22. Fortalezas y Debilidades área legal, laboral y tributaria Arepas “La Mejor”	116
Cuadro 23. Fortalezas y Debilidades área de producción Arepas “La Mejor”	117

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A- Empresario Fernando Guzmán	137
Anexo B- Listado de productos microempresa Antojitos de Betty	137
Anexo C- Ventas promedio anual microempresa Antojitos de Betty	138
Anexo D- Punto de equilibrio microempresa Antojitos de Betty	138
Anexo E- Costos Fijos microempresa Antojitos de Betty	139
Anexo F- Inventario de maquinaria y equipo microempresa Antojitos de Betty	140
Anexo G- Margen de Contribución por producto microempresa Antojitos de Betty	140
Anexo H- Publicidad de la microempresa Antojitos de Betty	141
Anexo I- Publicidad de la microempresa Antojitos de Betty	141
Anexo J- Formato de encuesta a los clientes microempresa Antojitos de Betty	142
Anexo K- Empresaria Jenny Maritza Dávila	143
Anexo L- Listado de productos microempresa Davilácteos	143
Anexo M- Ventas promedio anual microempresa Davilácteos	144
Anexo N- Punto de equilibrio microempresa Davilácteos	144
Anexo O- Margen de Contribución por producto microempresa Davilácteos	144
Anexo P- Inventario de maquinaria y equipo microempresa Davilácteos	145
Anexo Q- Tarjeta de presentación de la microempresa Davilácteos	146
Anexo R- Pendón de la microempresa Davilácteos	146
Anexo S- Formato de encuesta realizada a los clientes microempresa Davilácteos	147
Anexo T- Listado de productos microempresa Arepas “La Mejor”	148
Anexo U- Ventas promedio anual microempresa Arepas “La Mejor”	148
Anexo V- Punto de equilibrio microempresa Arepas “La Mejor”	149
Anexo W- Costos Fijos microempresa Arepas “La Mejor”	149
Anexo X- Inventario de maquinaria y equipo microempresa Arepas “La Mejor”	150
Anexo Y- Margen de Contribución por producto microempresa Arepas “La Mejor”	150
Anexo Z- Tarjeta de presentación de la microempresa Arepas “La Mejor”	151
Anexo AA- Pendón de la microempresa Arepas “La Mejor”	151
Anexo AB- Formato de encuesta a los clientes microempresa Arepas “La Mejor”	152
Anexo AC- Estantería de materia prima microempresa Antojitos de Betty	153
Anexo AD-Formato para programar la limpieza del área de producción	153
Anexo AE-Formato para el control de los inventarios	154
Anexo AF-Formato para la distribución de tareas semanales	154

GLOSARIO

ACTIVOS: Cualquier cosa con valor comercial de cambio poseída por un individuo o entidad. Todas las partidas de un balance que indican las propiedades o recursos de una persona u organización.

ADMINISTRACIÓN: Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización.

BALANCE: Documento contable en el que se asientan los activos y pasivos de una empresa y que revela su riqueza neta en un momento determinado del tiempo.

CONTABILIDAD: Arte, ciencia, interpretación y métodos utilizados para registrar todas las transacciones que afectan a la situación financiera de una empresa u organización.

COSTO: Valor cedido por una entidad para la obtención de bienes o servicios. Es el valor cedido a fin de obtener una mercancía en la cantidad requerida y transportada al lugar deseado.

EMPRESA: Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción.

ENCUESTA: Método sistemático para conocer la opinión y juicios personales de un grupo de individuos frente a un tema específico.

ENDEUDAMIENTO: Deuda que se posee; cualquier tipo de pasivo exigible de una empresa, persona física, actividad, etc.

ESTRATEGIA: Conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

INTRODUCCIÓN

La Fundación Carvajal desde su creación en el año 1961 ha trabajado incansablemente en la solución de los problemas sociales de Santiago de Cali, es por ello que una de sus principales áreas de trabajo es la unidad de Desarrollo Empresarial que tiene como principal objetivo contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, mediante diferentes servicios de capacitación y asesoría; administrativa y técnica, capacitación continuada y adaptación laboral para la micro, pequeña y mediana empresa.

La asesoría que se desarrolla en la presente tesis muestra el apoyo que brinda el convenio entre la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle a microempresarios que no cuentan con los recursos económicos suficientes para acceder a una asesoría que les ayude al fortalecimiento de sus negocios. La asesoría se encuentra orientada en la mayoría de los casos a personas de bajos recursos y que viven en condiciones sociales difíciles, por lo general en barrios de estrato 1 y 2.

Para lograr que esta asesoría se lleve a cabo, se aplicará el modelo de la Fundación Carvajal que favorece el desarrollo de las micro y pequeñas empresas que se encuentran ubicadas en los sectores marginales de Santiago de Cali, donde se brinda apoyo a los microempresarios que no tienen las herramientas necesarias para manejar sus negocios, conocerlos, lograr el sostenimiento de estos en el mercado y que a través de los asesores se les brindan todos los conocimientos para lograr sacar sus negocios adelante e implementar las estrategias necesarias que ayuden a alcanzar las metas y expectativas deseadas.

El proceso de acompañamiento empresarial, se desarrollará en dos etapas, la primera consistirá en realizar un diagnóstico interno de cada una de las microempresas asignadas para identificar la situación inicial en la que se encuentran en términos de fortalezas y debilidades de cada una de las áreas

funcionales (costos, contable, financiera, administrativa, mercadeo y legal) y realizar un análisis externo que permita la plena identificación de las principales amenazas y oportunidades para cada microempresa.

La segunda etapa del proceso consistirá en la elaboración y ejecución de un plan de acción y mejoramiento que le ayudará al microempresario a resolver y superar las condiciones adversas que presenta su negocio, las cuales fueron halladas durante la primera fase del proceso.

La Fundación Carvajal ha logrado establecer a lo largo de los años convenios estratégicos con las principales universidades del Sur Occidente Colombiano como: la Universidad del Valle, Javeriana, San Buenaventura y Autónoma de Occidente; a través de la creación del programa de asesoría empresarial personalizada a microempresas ubicadas en los sectores más vulnerables de Cali dicho programa busca que los empresarios se proyecten, se desarrollen y logren consolidar sus negocios por medio de mejores ingresos y mejor calidad de vida. Este tipo de proyectos son importantes porque permiten dar un acompañamiento continuo a las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de sus actividades diarias de las diferentes áreas (administrativa, legal, contable, financiera y tributaria).

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

La Fundación Carvajal es una organización sin ánimo de lucro que contribuye desde hace más de 50 años al desarrollo social y económico de Santiago de Cali. Su creación se remonta al año 1961, cuando la familia Carvajal, propietaria de la empresa CARVAJAL S.A. donó el 23.5% del patrimonio total de la Organización a nivel mundial para la creación y operación de la Fundación Carvajal, convirtiéndola de esta manera en su mayor accionista. A partir de ahí la Fundación Carvajal ha trabajado en la solución de los problemas sociales de Cali y del Valle del Cauca, a través de diferentes líneas de acción, entre las cuales se encuentra la generación de ingresos cuyo principal objetivo “es crear, adaptar y consolidar modelos productivos que mejoren los ingresos de familias vulnerables y generen desarrollo en las comunidades priorizadas”¹ para cumplir dicho objetivo se desarrollan una serie de estrategias tales como: Creación de unidades productivas, fortalecimiento empresarial, formación laboral y empleabilidad y inserción en el mercado productivo (negocios inclusivos).

Como apoyo al trabajo que viene realizando la Fundación Carvajal, en el año 2008 la Universidad del Valle logró un convenio académico con la misma, el cual permite que los estudiantes de pregrado de últimos semestres de carreras de ciencias de la administración presten una asesoría empresarial a los microempresarios con el fin de fortalecer el proceso de creación y mantenimiento de empresas y a su vez desarrollan el trabajo de grado para optar por su título profesional. Este convenio también se ha hecho extensivo a universidades como la Autónoma de Occidente, Javeriana y San Buenaventura.

¹http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=16&Itemid=11&lang=es

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En Colombia la micro, pequeña y mediana empresa “MIPYMES” constituye la principal alternativa de desarrollo económico y social por ser la única oportunidad de muchos colombianos de obtener ingresos y generar empleo. Las MIPYMES representan cerca del 96% de las empresas del país y generan aproximadamente el 76% de empleo en el mismo.² Es en el escenario anterior donde radica y surge el interés de las diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales de diseñar e implementar políticas, programas y estrategias dirigidas al fortalecimiento de este sector, tal es el caso de la Fundación Carvajal que hoy en día sigue contribuyendo al desarrollo y crecimiento de las microempresas ubicadas en las zonas más vulnerables social y económicamente de Santiago de Cali, a través de su Modelo de Atención Integral el cual promueve no sólo la creación, sino también el fortalecimiento de las iniciativas productivas con el fin de ampliar sus capacidades y aprovechar las oportunidades para generar ingresos a los beneficiarios y su núcleo familiar.

La situación general bajo la cual se encuentran la gran mayoría de microempresas que son asesoradas bajo el convenio entre la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle es la falta de conocimientos básicos en aspectos como: costos, mercadeo, contabilidad, atención al cliente, cuestiones legales y administración de negocios en general, lo cual directamente obstaculiza el cumplimiento de las expectativas que se trazan los microempresarios.

A partir de lo anterior, se aplicará el modelo de asesoría empresarial y el programa de generación de ingresos de la Fundación Carvajal a tres microempresas ubicadas en el distrito de Agua blanca y la comuna 8 de Santiago de Cali, pertenecientes al Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos (CDPA) con el objetivo primordial de lograr estabilidad, rentabilidad y sostenibilidad en el entorno de cada una de las microempresas.

² <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>

Las microempresas a las cuales se les brindará un acompañamiento empresarial son: “ANTOJITOS DE BETTY, AREPAS LA MEJOR Y DAVILÁCTEOS” y todas se caracterizan porque sus propietarios poseen conocimientos empíricos, que han adquirido a través de la experiencia y la práctica, además son personas que no poseen un bienestar de vida óptimo, y viven en condiciones de pobreza extrema.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Aplicar el modelo de asesoría empresarial diseñado por la Fundación Carvajal en las microempresas “ANTOJITOS DE BETTY, AREPAS LA MEJOR Y DAVILÁCTEOS” ubicadas en el distrito de Aguablanca de la ciudad Santiago de Cali durante el periodo Agosto-Diciembre de 2012.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico inicial de las áreas funcionales de cada microempresa (costos, contable y financiera, mercadeo, administrativo, legal, laboral y tributaria) a partir del análisis interno para identificar sus principales fortalezas y debilidades.
- Analizar el entorno de las microempresas para identificar sus amenazas y oportunidades.
- Diseñar la matriz DOFA y elaborar un plan de acción y de mejoramiento para cada de las microempresas asignadas a partir de los resultados encontrados en análisis interno y externo.
- Establecer cumplimiento de obligaciones legales y tributarias.
- Presentar los resultados obtenidos al final de la asesoría empresarial a los empresarios, la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle.

1.4 JUSTIFICACIÓN

A raíz de la gran importancia e influencia que tienen las microempresas en el país por su enorme contribución al desarrollo económico del mismo, es relevante realizar este tipo de trabajo a través del cual se brinda un acompañamiento empresarial a pequeñas microempresas que se han creado principalmente por la necesidad de subsistir y la falta de oportunidades laborales en el mercado colombiano, dichas unidades productivas se encuentran operando en la informalidad y en ausencia de muchos aspectos administrativos básicos e importantes, que amenazan constantemente la permanencia y el crecimiento sostenido en el mercado competitivo.

Para la Universidad del Valle, esta es una posibilidad de contribuir al desarrollo de la comunidad brindando un servicio social a través del conocimiento adquiridos por sus estudiantes para el beneficio de las microempresas que se encuentran zonas de vulnerabilidad.

Para la Fundación Carvajal, es uno de los medios por medio del cual continua ofreciendo herramientas y oportunidades para la solución de problemas sociales y económicos, brindando un acompañamiento empresarial integral y continuo para la generación de ingresos de las microempresas más necesitadas de las comunas 13,14, 15 y 18 de Santiago de Cali que requieren mejorar su calidad de vida.

Para los microempresarios este acompañamiento empresarial es de suma importancia, pues es el medio a través de cual pueden acceder a conocimientos técnicos que mejorarán sustancialmente el funcionamiento de sus microempresas; es una oportunidad inigualable de cambiar sus hábitos como empresarios y fortalecer sus unidades de negocios para mejorar su calidad de vida y la de su núcleo familiar.

Finalmente en el ámbito personal, esta práctica contribuirá a mi crecimiento profesional ya que podré aplicar y desarrollar muchos de los conocimientos adquiridos durante mi carrera y durante la formación que tuve como asesora por parte de la fundación Carvajal. Por medio de esta experiencia podré adquirir nuevas habilidades que me ayudarán a corto y mediano a enfrentarme al mundo laboral, de igual forma podré conocer más de cerca la realidad que viven aquellas personas que buscan una mejor calidad de vida a través de sus negocios y podré cumplir uno de los requisitos para obtener mi título profesional.

.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se implementará en el desarrollo de este trabajo será el descriptivo y propositivo. Dado que “en el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad, éste lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”³

Descriptivo porque se referirá de forma detallada a la situación de tres microempresas ubicadas en el distrito de Agua blanca y la comuna ocho de Cali, de las cuales se mencionarán las características fundamentales en cada una de las áreas funcionales en términos de fortalezas y debilidades .

La investigación que se desarrollará es propositiva porque a partir del diagnóstico inicial realizado en cada microempresa, se propondrá un plan de acción y de mejoramiento que permita superar las situaciones adversas encontradas y reducir el impacto negativo que éstas puedan tener en cada una de las microempresas.

1.5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se emplea para este trabajo es el deductivo, porque se parte de lo general hacia lo particular, se implementará un modelo general diseñado por la fundación Carvajal a tres microempresas que son casos específicos o particulares en los que se analizará y evaluará la aplicación concreta de dicho modelo en cada microempresa.

³ MENDEZ A, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. McGraw Hill, Tercera edición, Bogotá 2001

1.5.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN.

- ✓ **FUENTES PRIMARIAS:** Partiendo que las fuentes primarias son aquellas que el investigador recoge a partir del contacto con la realidad objeto de estudio, son parte de éstas fuentes todas las visitas semanales que realiza el asesor al microempresario en las cuales se busca crear un vínculo de confianza e implementar las plantillas del modelo de la fundación Carvajal para conocer la situación real de cada microempresa, las entrevistas o asesorías que se realizan periódicamente con el tutor de la fundación y el docente encargado por parte de la Universidad del Valle. También se encuentran las encuestas en el área de mercadeo que se realizaron a los clientes actuales y potenciales de las empresas con el objetivo de conocer la percepción de éstos con respecto a la operación de cada microempresa; y las cuales sirvieron como soporte para diseñar estrategias para mejorar integralmente el funcionamiento de cada unidad de negocio.

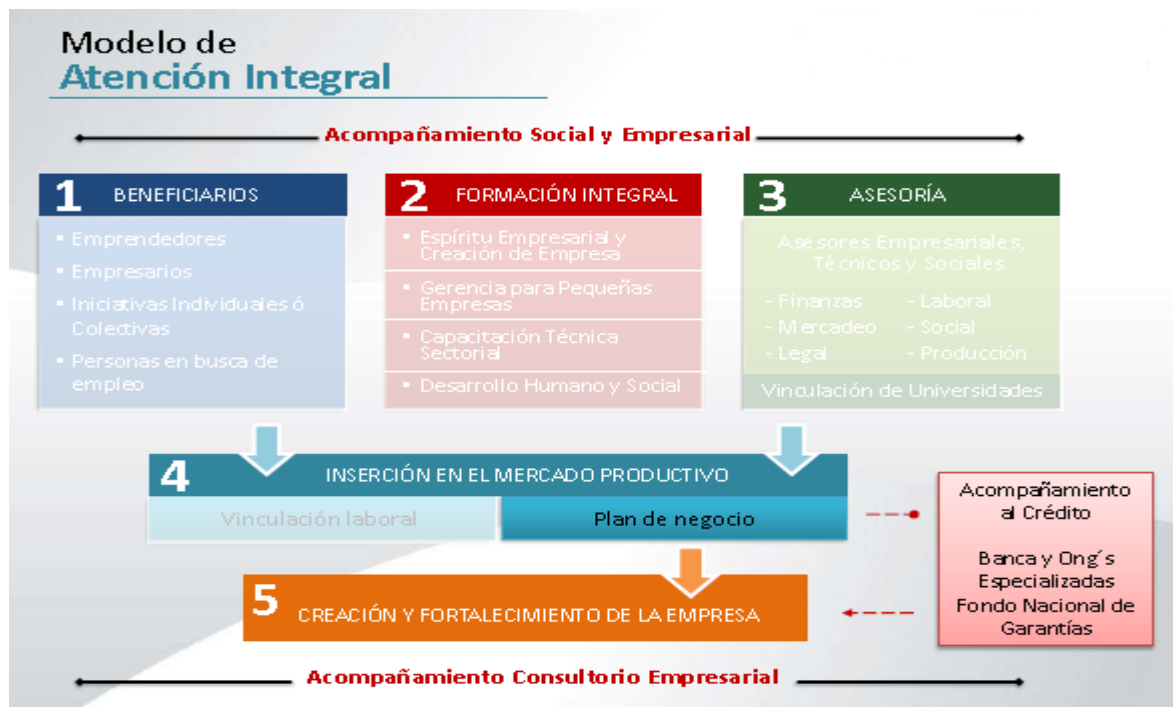
- ✓ **FUENTE SECUNDARIAS:** Son todo el material documental y bibliográfico publicado por la Fundación Carvajal a lo largo de su historia, tales como las presentaciones institucionales, los reportes anuales y los documentos de interés. También son fuentes secundarias en esta investigación; los diferentes plantillas contables, financieras otorgadas por la fundación para el desarrollo de este trabajo, así como la información suministrada por los asesores de la Fundación y los diferentes formatos y documentos obtenidos durante la asistencia al diplomado “Formación de asesores” otorgado por la Fundación Carvajal.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1. Modelo de atención Integral de la Fundación Carvajal

Gráfica 1: Modelo de Atención Integral de la Fundación Carvajal.



El modelo de Atención Integral diseñado e implementado por la Fundación Carvajal a microempresarios vinculados directa o indirectamente a ella, es la vía a través de la cual la Fundación logra realizar un acompañamiento Social y Empresarial a todas aquellas personas que se encuentran en zonas vulnerables de Cali y que no poseen los recursos y los conocimientos necesarios para fortalecer sus unidades de negocios.

“La Fundación Carvajal ha decidido orientar su intervención de forma integral a familias en condiciones de vulnerabilidad, en sectores priorizados de la ciudad de Cali y el Valle del Cauca. De esta forma, incluye los componentes de desarrollo humano, familiar y comunitario, en todos los focos de la intervención (generación de ingresos, educación y vivienda)”⁴

2.1.2. CDPA

“El Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos (CDPA) fue fundado con el propósito de contribuir al mejoramiento de la capacidad de generación de ingresos y empleo del sector microempresarial de alimentos en el Distrito de Aguablanca, a través de la implementación de servicios sostenibles, orientados a mejorar la competitividad de las microempresas que elaboran productos lácteos, cárnicos, de frutas y verduras y de panificación.

Inició actividades en marzo de 2005 y desde entonces busca fortalecer el sector microempresarial de alimentos, mediante prestación de servicios de capacitación técnica y empresarial, asesoría técnica y análisis de laboratorio.

Igualmente, contribuir con el mejoramiento de la capacidad de generación de ingresos y empleo en el sector de alimentos a través de capacitación para el desarrollo de competencias técnicas con énfasis en Lácteos, Cárnicos, Panadería, Pastelería, Comidas Rápidas, Mesa y Bar, Frutas y Verduras”⁵

⁴http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=16&Itemid=3&lang=es

⁵http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=31:centro-de-desarrollo-productivo-de-alimentos&Itemid=11&lang=es

2.1.3. MIPYME

Partiendo que el presente trabajo de investigación se desarrollará alrededor de tres microempresas, es relevante explicar la base normativa que las rige actualmente en el país.

Las Mipymes en Colombia están reguladas por la ley 590 de 2000, a través de la cual el gobierno dictó las disposiciones generales para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Sin embargo esta ley fue modificada por la ley 905 de 2004, la cual trata de la promoción y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Según el artículo 2 de la anterior ley citada: *“se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:*

Cuadro 1: Clasificación de Mipyme

PARAMETRO	MEDIANA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MICRO EMPRESA
PERSONAL	Entre 51 y 200 trabajadores	Entre 11 y 50 trabajadores	Menor o igual a 10 trabajadores
ACTIVOS TOTALES	De 100.000 y 210.000 UVT (LEY 1111 DE 2006)	Entre 501 y 5000 SMMLV	Inferior a 500 SMMLV excluida la vivienda.

2.1.4. Planeación Estratégica

En la actualidad y desde hace mucho tiempo, se escucha que el éxito de las nuevas y ya existentes empresas depende de la planeación, y que la finalidad de esta es enfrentar la incertidumbre que existe en el futuro debido a los cambios que día a día se generan en el entorno, también *“se planea para un mejor aprovechamiento de los recursos que cada día son más limitados, para orientar las decisiones y tener una ruta clara hacia donde se espera que se dirijan los esfuerzos de las personas en las organizaciones”*⁶.

Según Antonio Cesar Amaru, planear consiste en tomar tres tipos de decisión:

1. Definir el objetivo a seguir.
2. Definir uno o más cursos de acción, es decir, los caminos que sean necesarios para alcanzar ese objetivo propuesto.
3. Definir medios de ejecución, prever los recursos que se necesiten para alcanzar dicha meta.

Al explicar un poco en qué consiste la planeación, se puede decir que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual las organizaciones se proyectan al futuro por medio de la construcción de la visión y misión de la empresa, así como sus objetivos a mediano y a largo plazo, aquí también se deben plantear las estrategias para el alcance de estos objetivos, lo cual se logra realizando un análisis del entorno de la organización, el cual debe ser tanto interno como externo. En el análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa y en el análisis externo las oportunidades y amenazas, con lo cual se construye la formulación de las estrategias de la organización, este

⁶ BERNAL, Cesar. SIERRA Hernán, Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI, primera edición, Prentice Hall. México.

análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas es lo que se ha denominado Matriz DOFA.

La Matriz DOFA es “una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización”⁷, la cual se construye al realizar la selección de las amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades de mayor impacto para la organización, esto debido a que estas no están en la capacidad de mejorar todos los aspectos negativos ni de optimizar todos los aspectos positivos, ya que hacerlo implica un gran esfuerzo y recursos.

Según Cesar Augusto Bernal Torres en la Matriz DOFA se pueden identificar cuatro estrategias: estrategias FO, FA, DO y DA que se mencionaran detalladamente a continuación:

En la ESTRATEGIA FO se deben emplear aquellas estrategias que le permitan a una organización utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que le está brindando el entorno. En la ESTRATEGIA FA se busca disminuir el impacto que causan las amenazas externas a la organización por medio del aprovechamiento de sus fortalezas, mientras que en la ESTRATEGIA DA se busca reducir las debilidades de la empresa y evitar las amenazas del entorno, debido a que cuando una organización posee muchas debilidades se encuentra más expuesta a que las amenazas del entorno la afecten considerablemente y esto puede ocasionar consecuencias graves como el cierre de la misma.

Por último la ESTRATEGIA DO busca identificar las estrategias que le permitan a la organización aprovechar las oportunidades del entorno para reducir sus debilidades, ya que si una empresa presenta muchas debilidades estas no le permitirán seguir adelante, por lo cual en este tipo de estrategia lo que se busca

⁷ZULUAGA G, Ramiro Antonio, Creación y Consolidación de empresas, primera edición, Bogotá: Ecoe Editores, 2007.

es que se fortalezcan las aéreas o aspectos débiles utilizando las oportunidades que el entorno le está ofreciendo en el momento.

2.1.5. Mezcla de Marketing: las cuatro “P”

La mezcla de marketing es el conjunto de decisiones que toda empresa debe tomar con la finalidad de que se satisfagan las necesidades de los clientes y que estas generen una mayor penetración en el mercado y el sostenimiento de la empresa en este.

Según Antonio Cesar Amaru la mezcla de marketing es conocida como *“los parámetros que todo empresario controla, pero que están sujetos a las influencias y restricciones del ambiente”*.

- **Producto:** es el conjunto de características tangibles e intangibles como: nombre, marca, funcionalidad, calidad, seguridad, empaque, garantías y reparaciones.
- **Plaza:** esta es la distribución del producto, es decir que “implica el reparto físico de los productos y la creación de relaciones intermediarias que orienten y apoyen el movimiento de los artículos hasta el consumidor”⁸, el movimiento de los productos es llamado canales de distribución, que son fundamentales para la generación de las utilidades de la empresa, para lo cual la organización debe implementar estrategias eficientes de entrega y distribución de los productos.
- **Precio:** es el dinero que el consumidor debe entregar por el producto, cabe resaltar que el precio es un factor clave en la decisión de compra del consumidor y que esta es una de las variables que genera utilidad, pero se debe tener en cuenta que para establecer el precio adecuado a un producto se deben analizar variables como la competencia, percepciones

⁸ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Administración para Emprendedores. Primera Edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008.

del consumidor o reglamentaciones del gobierno, ya que un precio muy alto o muy bajo puede traer consecuencias graves para una compañía.

- **Promoción:** *“es la acción de informar o recordar a los consumidores sobre un artículo o marca mediante varias técnicas de comunicación y persuasión”⁹.*

2.1.6. Proceso Administrativo

Lourdes Münch plantea que el proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración, además, *“comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo”¹⁰.*

Sus orígenes se remontan a la teoría clásica de la administración siendo su pionero Henri Fayol, quien hizo aportes significativos a la administración como el establecimiento de *“los catorce principios de la administración que en la actualidad se aplican durante el proceso administrativo:*

<i>División del trabajo</i>	<i>La labor será más eficiente con la especialización del personal.</i>
<i>Autoridad</i>	<i>Los gerentes deben dar órdenes para lograr los objetivos.</i>
<i>Disciplina</i>	<i>Las personas que pertenecen a la organización deben respetar las reglas.</i>
<i>Unidad de mando</i>	<i>Cada empleado debe tener un solo jefe.</i>
<i>Unidad de dirección</i>	<i>Las personas que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben ser dirigidas por un solo jefe.</i>
<i>Iniciativa</i>	<i>Es necesario permitir que el personal desarrolle su iniciativa.</i>
<i>Subordinación del</i>	<i>Los intereses personales deben subordinarse a los de la</i>

⁹ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Administración para Emprendedores. Primera Edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008. Pág. 111.

¹⁰ BERNAL, Cesar. SIERRA Hernán, Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI, primera edición, Prentice Hall. México

bien común	<i>organización.</i>
Remuneración	<i>Las soluciones deben ser justas para el empleado como para el empleador.</i>
Centralización	<i>Los gerentes deben otorgar autoridad a sus subordinados.</i>
Cadena escalar	<i>Todos los puestos están relacionados de tal manera que cada persona reporta a un solo jefe.</i>
Orden	<i>Las personas y los recursos deben estar en el lugar justo y en el momento en que se necesitan.</i>
Equidad	<i>Los gerentes y las empresas deben ser justos.</i>
Estabilidad	<i>La organización con alta rotación de personal es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa.</i>
Espíritu de grupo	<i>Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes se identifican con la organización y se sienten orgullosos de esta.¹¹</i>

A demás también se resalta dentro de sus aportes la identificación de una serie de operaciones que se mencionaran a continuación:

- **“Operaciones técnicas:** se refiere fundamentalmente a las actividades de producción y fabricación de bienes y servicios.
- **Operaciones comerciales:** compra y venta de bienes y servicios entre empresas, clientes o con los proveedores.
- **Operaciones financieras:** búsqueda de fuentes de financiación.

¹¹ MÜNCH GALINDO, Lourdes, Administración; Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Primera edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007.

- **Operaciones de contabilidad:** se refiere a todas las actividades que lleva a cabo una empresa para conocer sus utilidades como: inventarios, registros, balances.
- **Operaciones de seguridad:** tienen que ver con la protección de los bienes de la empresa y de las personas.
- **Operaciones administrativas:** es un conjunto de operaciones que están encargadas de coordinar las demás operaciones de la empresa.¹²

Según Henri Fayol esta última operación, la administrativa, fue descuidada por las empresas, por lo cual “*el desarrolla un conocimiento sistemático sobre esta operación y le da el nombre de doctrina administrativa*”¹³, donde destaca que la administración está compuesta por cinco elementos, que el llamo Planeación, Organización, Dirección y Control.

PLANEACIÓN: se define como el proceso por medio del cual se definen objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas que permitan la integración y la coordinación de las actividades que debe desarrollar la empresa.

Planear implica tener presente cada uno de los niveles de la organización, por ello, partiendo del nivel jerárquico en el cual se realice y el periodo que esta comprenda, la planeación puede ser:

- **Corporativa o Estratégica:** aquí se establecen objetivos corporativos y se define un horizonte de tiempo a largo plazo, que por lo general es de cinco años en adelante, además se lleva a cabo por los altos directivos y abarca a toda la organización.
- **Funcional:** “*es aquella que se formula para ser desarrollada por cada una de las aéreas funcionales básicas o dependencias en las que se estructura*

¹² L. DE GUEVARA, Carlos Dávila. Teorías Organizacionales y Administración. Segunda edición, Bogotá. Mc Graw Hill, 2001.

¹³ Ibim pág. 22

*la administración de la organización*¹⁴, el propósito de esta planeación es definir el aporte que cada área le brinda a la planeación corporativa y el horizonte de tiempo en el que se lleva a cabo es en el mediano plazo.

- **Operativa:** esta es la que se aplica a las aéreas o los departamentos de la organización, esta se debe desprender de la planeación funcional y consiste en la planeación que los cargos operativos realizan para especificar el aporte que ellos realizan a la planeación funcional, el horizonte de este tipo de planeación es el día a día.

ORGANIZACIÓN: *“consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”*¹⁵, es decir, la organización consiste en lograr que todas las actividades y recursos con que cuenta la empresa sean coordinados y utilizados de tal manera que sea fácil y sencillo su manejo por parte de las personas que trabajan en la empresa para la atención y satisfacción de los clientes.

Según Lourdes Münch, la organización se lleva a cabo en dos etapas:

1. **División del trabajo:** esta se entiende como la separación de diferentes actividades con la finalidad de que cada operario se especialice en una tarea específica para así lograr que el trabajo se realiza con eficiencia.

En la división del trabajo se puede encontrar la **jerarquización** que es la encargada de que las funciones de una organización se especifiquen por orden de mando, grado de dificultad o importancia para la empresa. La **departamentalización** se encarga de la división y el agrupamiento de las

¹⁴ BERNAL, Cesar. SIERRA Hernán, Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI, primera edición, Prentice Hall. México

¹⁵ MÜNCH GALINDO, Lourdes, Administración; Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Primera edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007.

funciones y actividades en unidades específicas. Por último, dentro de la división del trabajo se encuentra la **descripción de funciones** que se lleva a cabo después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos dentro de la empresa.

- 2. Coordinación:** *“es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea”¹⁶*, es decir, que dentro de la organización todas las funciones que se deben realizar y los resultados se desarrollen con facilidad a demás de que exista sincronización entre ellos.

DIRECCIÓN: es el arte de hacer, de decidir, de pensar, de actuar, es guiar a los demás integrantes de la organización para que se alcances los fines organizacionales. Es en la dirección donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, por lo cual es fundamental que la dirección sea eficaz, debido a que el éxito de cualquier empresa depende en gran sentido de una buena o mala dirección.

CONTROL: por medio de este se garantiza que los planes se cumplan ya que a través de este se establecen los estándares requeridos para evaluar los resultados obtenidos, con el objetivo de que exista una retroalimentación que permita corregir las desviaciones y mejorar en todos los procesos y operaciones en los cuales se encuentran falencias.

¹⁶ Ibim pág. 47

2.1.7. Teoría Contable.

En muchas ocasiones se confunde la teoría contable y los fundamentos que la rigen, con la práctica contable, por ello a continuación se mencionan diferentes definiciones dadas por investigadores de la teoría general de la contabilidad:

Según La Asociación Americana de Contadores públicos (American Accounting Association), se define la Teoría contable como un conjunto cohesivo de proposiciones conceptuales hipotéticas y pragmáticas que explican y orientan la acción del contador en la identificación, medición y comunicación de información económica”

Los autores Claudia Andrea Bongianino y Roberto Vásquez en su libro sobre Principios de la teoría contable mencionan que: *“la forma de abordar la contabilidad consiste en presentarla como un conjunto de fundamentos epistemológicos que dan sustento a la generación de normas aplicables a los casos concretos. De tal manera los conocimientos (saber) se trasforman en aplicaciones prácticas (hacer)”*.

Según Jorge Tua Pereda: ¹⁷ *“Una teoría general no es sino un conjunto de hipótesis sobre lo que tienen en común todos los sistemas contables. En definitiva, es una teoría sobre que es la Contabilidad. Sirve para explicarla, para destacar sistemas que no son contables, para desarrollar otros que si lo son y para predecir el comportamiento de los sistemas contables”*

“se entiende por teoría general de la contabilidad el conjunto de elementos y conceptos que están presentes en todos los sistemas contables, que de este modo, se convierten en aplicaciones- es decir, manifestaciones extraídas de la misma- de la teoría general.”

¹⁷ Tua Pereda, Jorge; Principios y normas de Contabilidad, Instituto de planificación Contable, Ministerio de Economía y Hacienda de España, 1984.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Emprendedor

Cualquier persona que asume el riesgo financiero de iniciar un negocio, esto significa tomar la decisión de realizar una tarea difícil, que implica responsabilidad y compromiso. Según Antonio Cesar Amaru, el comportamiento de una persona emprendedora se caracteriza por la creatividad, la disposición para asumir los riesgos que cada día se enfrentan en el mercado, el optimismo, la perseverancia y el sentido de pertenencia.

La disposición para asumir riesgos significa que cuando se inicia el negocio la persona tendrá la certeza de todos los gastos y aun así se enfrenta a la posibilidad de que el negocio fracase o hallan pérdidas significativas en la inversión inicial.

La perseverancia y el optimismo juegan un papel fundamental en la prosperidad del negocio ya que la supervivencia de este depende de la persistencia en el esfuerzo que la persona le brinde y el optimismo ante las adversidades, dificultades, riesgos o fracasos.

El sentido de pertenencia se refiere a la capacidad que tiene el emprendedor de afrontar la incertidumbre, es decir, que prefieren depender de esa capacidad que trabajar para otros, a los emprendedores *“les gusta ser autónomos y mantienen sus puntos de vista aun frente a la oposición o resultados desalentadores”*¹⁸

2.2.2 Asesoría de empresas

Según Carlos Gispert la asesoría de empresas es un servicio que se presta a cambio de una retribución, la cual se lleva a cabo por profesionales independientes, que tienen como objetivo ayudar al empresario en la resolución

¹⁸ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Administración para Emprendedores. Primera Edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008. Pág. 5.

de los problemas, asesorarle y en su caso, ayudarle a poner en práctica las decisiones que son adoptadas.

2.2.3 Estados financieros.

El decreto 2649 de 1993, que regula la contabilidad general en Colombia, describe en su capítulo IV, del artículo 19 al 33 las disposiciones y características generales de los estados financieros:

- **Importancia:** Son el principal medio a través del cual se puede suministrar información confiable a aquellas personas que no tienen acceso a los registros de un ente económico. Mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivadas de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.
- **Clases Principales:** teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se dividen en estados de propósito General y de Propósito Especial.
- **Estados Financieros de Propósito General:** son aquellos que se elaboran al cierre de un periodo de tiempo para ser conocidos por usuarios intermediarios, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta.

Son estados financieros de propósito general, los estados financieros básicos (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujo de Efectivo) y los

estados financieros consolidados (la situación financiera, los cambios en el Patrimonio, los cambios en la situación financiera y los Flujos de efectivo).

2.2.4 Indicadores financieros.

Son una técnica empleada en el análisis y diagnóstico financiero con el propósito de contribuir a evaluar el desempeño y ayudar a una adecuada toma de decisiones por parte de la administración. Estos indicadores se determinan de la relación entre dos partidas de los estados financieros y para una mejor comprensión deben ser confrontados con lo esperado o presupuestado por la empresa, para después compararse con los del sector o industria en los cuales opera la organización¹⁹.

Cuadro 2: Razones financieras

SOLVENCIA	ROTACION	APALANCAMIENTO	RENTABILIDAD
• Liquidez	• Rotación de inventarios	• Propiedad	• Margen neto
• Prueba Ácida	• Rotación de cuentas por cobrar	• Endeudamiento	• Margen Bruto
• Capital de trabajo neto	• Rotación de cuentas por pagar	• Carga financiera	• Rentabilidad Patrimonial
	• Rotación de Activos	• Apalancamiento financiero	• Dupont

¹⁹ Montaña Orozco, Edilberto; Contabilidad: Control, Valuación y Revelaciones, segunda edición, Universidad del Valle, Santiago de Cali 2005. Página 349

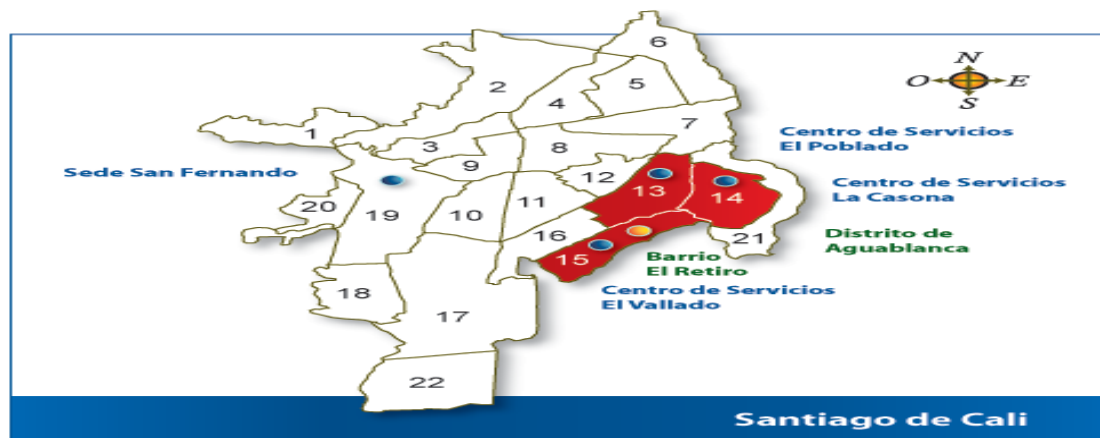
2.3 MARCO CONTEXTUAL

El proceso de Asesoría empresarial se centra en el distrito de agua blanca específicamente en la comuna 13 y en la comuna 8 de Cali, en los barrios Los Lagos, el Pondaje y La Base. Por ello a continuación se mencionan las características más importantes de las comunas en las que se encuentran ubicados dichos barrios.

2.3.1 Distrito de Agua Blanca.

Distrito de Agua blanca fue fundado en 1972 con barrios que en su mayoría se conformaron principalmente por procesos de invasión y de urbanizaciones ilegales, con población de escasos recursos económicos, provenientes de otros sitios de la ciudad, desplazados del campo o de la costa pacífica, después del terremoto de 1979. La conforman 3 comunas en la cuales se encuentran 13, 14 y 15.²⁰

Gráfica 2: Ubicación distrito de Agua Blanca



²⁰ <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=1581>

2.3.2 Comuna 13

La comuna 13 está localizada en el distrito de Aguablanca, al suroriente de la ciudad de Cali. Sus límites son: al oriente con la comuna 14, al norte con el área de expansión de la Poligonal E, al suroriente con la comuna 15, al sur con la comuna 16, y al oriente con las comunas 11 y 12.

La comuna 13 cubre el 4% del área total del municipio Santiago de Cali con 473,7 hectáreas, La comuna 13 cubre el 4% del área total del municipio de Santiago de Cali con 473,7 hectáreas.²¹ Está compuesta por 15 barrios, siete urbanizaciones y sectores y una unidad deportiva.

En esta comuna se encuentra el centro hospitalario Carlos Holmes Trujillo del barrio el poblado y nuevos puestos de salud distribuidos en los diferentes barrios. Respecto a la estratificación de las viviendas de esta comuna, tenemos que el estrato más común es el 2 con un 64%, seguido del estrato 1 con un 26% y el 10% restante corresponde al estrato 3.

Esta comuna presenta déficit de educación, sobre todo en la adolescencia, debido a las múltiples presiones sociales a las que se encuentran expuestos los jóvenes. Según datos del Departamento Administrativo municipal de Cali, la comuna 13 cuenta con 88 establecimientos de educación primaria y 50 establecimientos educativos para básica secundaria. La mayor parte de la comunidad considera que las oportunidades de capacitación destinadas al trabajo son insuficientes, dicho problema se presenta por la falta de voluntad política del Estado, a que no se posee una infraestructura física óptima. Todo lo anterior genera consecuencias como la violencia social e intrafamiliar, la pobreza y la miseria.

²¹http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

2.2.3 Comuna 8

La comuna 8 se encuentra en el centro – nororiente de la ciudad. Limita por el sur con la comuna 11 y por el sureste con la comuna 12; por el nororiente con la comuna 7; por el norte con la comuna 4 y por el occidente con la comuna 9. La comuna 8 cubre el 4,4% del área total del municipio de Santiago Cali con 526,7 hectáreas²².

La comuna 8 está conformada por 18 barrios, los cuales son: Primitivo Crespo, Simón Bolívar, Saavedra Galindo, Rafael Uribe Uribe, Santa Mónica, Popular, La Floresta, Benjamín Herrera, Municipal, Industrial, El Troncal, Las Américas, Atanasio Girardot, Chapinero, Santa Fe, Villa Colombia, El Trébol, **La Base**, Urbanización La Base y Los Mangos. El estrato que más predomina en la comuna 8, es el estrato 3 con un 74,6%, seguido del estrato 3 con un 25,2%.

La comuna presenta un grave problema de contaminación ambiental que afecta directamente la salud de la población. Debido a la existencia de un gran número de industrias, la base aérea, bares y cantinas, la población se ve afectada principalmente por enfermedades respiratorias, de la piel, sordera, ira y enfermedades de transmisión sexual²³

Esta comuna actualmente cuenta con 4 instituciones de salud, las cuales son coordinadas por la Secretaría de Salud Municipal. Dichos establecimientos son: Centro de Salud Primitivo Crespo, Centro de Hospital Primitivo Iglesias, Puesto de Salud el Troncal y Centro de Salud Diego La Linde.

²²http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

²³<http://consejoambiental.wordpress.com/comuna-8/>

Los establecimientos que imparten el nivel preescolar, primario y secundario son coordinados por la Secretaría de Educación Municipal. Los establecimientos educativos están distribuidos de la siguiente manera²⁴:

- Educación Pre-escolar 72 establecimientos
- Educación Primaria: 55 establecimientos
- Educación Secundaria: 37 establecimientos

²⁴<http://consejoambiental.wordpress.com/comuna-8/>

3. RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 ANTOJITOS DE BETTY

3.1.1.1 DATOS GENERALES

DATOS GENERALES	
Nombre de la empresa	Antojitos de Betty
Nombre del empresario	Fernando Guzmán Flores
Dirección	Calle 59 # 10-10
Barrio	La Base
Comuna	8
Estrato	3
Sector Económico	Industria de alimentos
Antigüedad del negocio	5 años

HISTORIA DE LA EMPRESA

La microempresa surgió hace 5 años en el barrio la Base en Santiago de Cali, ante la necesidad que tenía el señor Fernando Guzmán de obtener ingresos para sostener su familia, dado que llevaba 8 meses sin trabajar. Gracias a los conocimientos que tenía su esposa de preparar productos como arroz con leche, postres, tortas, etc.; tomaron la decisión de preparar e ir a venderlos puerta a puerta por los barrios más cercanos. Ante la gran acogida que tuvieron los productos poco a poco fueron aumentando no sólo la cantidad de productos, sino también la variedad, al punto que hoy en día se venden desde pasteles de hojaldre, hasta tortas de queso, panes integrales, entre otros.

PERFIL DEL EMPRESARIO

El señor Fernando Guzmán es una persona muy emprendedora, alegre, devoto, perseverante, dedicado y con unas ganas enormes de trabajar y aprender. Nació

el 26 de junio de 1962, es casado y tiene 2 hijos que ya son independientes. Su tiempo se encuentra dividido entre el estudio y el negocio, quiere incluir nuevos productos al negocio actual y dentro de unos años poder montar una panadería. Antes de ser empresario estuvo vinculado a una empresa en el área comercial y ha realizado estudios técnicos de contabilidad y mercadeo.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

La microempresa se dedica a la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería.

3.1.1.2 ÁREA DE COSTOS

De acuerdo al diagnóstico realizado se encontró que aunque el microempresario es ordenado con su negocio y lleva un registro diario de sus ventas de contado y a crédito en un cuaderno, no tiene claridad sobre conceptos como costos fijos, margen de contribución y punto de equilibrio, por lo anterior no sabe cuánta utilidad le está generando su negocio.

Cuadro 3: Fortalezas y debilidades área de costos microempresa Antojitos de Betty

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Manejas empíricamente los conceptos básicos de costos.	No registra las ventas.
Posee conocimientos técnicos que hacen menos costoso los productos.	El microempresario no conoce si el negocio genera utilidad o pérdida.
Tiene disposición para mejorar la organización de esta área en su negocio.	No conoce los costos variables, ni los gastos fijos, ni cuál es el margen de contribución y punto de equilibrio de su negocio.

Empleando la plantilla de costos diseñada por la fundación Carvajal se calcularon las ventas mensuales promedio de la microempresa, además de ello se logró establecer el costo variable unitario de los principales productos, el sueldo del empresario, los costos fijos, el listado de materiales empleados para la producción y el punto de equilibrio, obteniendo valiosa información: (Ver anexo B al G)

Tabla 1. Estudio de Costos y Estado de Ganancias o Pérdidas Antojitos de Betty

		INICIAL	FINAL	
	%	Estudio de Costos	Estado de Gan. o Pérdida	%
Ventas promedio mes	100%	\$ 2.850.000	\$ 2.487.145	100%
(-) Costos variables	44,2%	\$ 1.260.898	\$1.009.025	40,6%
(=) Margen Contribución	55,8%	\$ 1.589.102	\$1.478.120	59,4%
(-)Costos fijos y gastos adm	54,2%	\$ 1.545.494	\$1.426.689	57,4%
(=) Utilidad	1,5%	\$43.608	\$51.432	2,1%

Fuente: Elaboración propia

Como se refleja en el estudio inicial, los costos variables equivalen al 44,2% del total de las ventas estimadas dado que la compra de materia prima es al detal a causa de la programación de producción, el espacio físico del negocio y la disponibilidad de tiempo del empresario, por ello actualmente la microempresa no tiene proveedores fijos y no se obtienen descuentos de ninguna índole en este ítem, ante tal situación se identificaron proveedores cercanos a la microempresa como la queseras Villa Colombia y Tom y Jerry las cuales manejan precios de ventas más bajos y tienen servicio a domicilio aspectos que redujeron los costos variables. El margen de contribución de la microempresa es del 56% y sus costos fijos y gastos representan el 54%, lo que arroja una utilidad del 2%, dicha situación se sustenta en que la microempresa asume tanto los costos fijos como los gastos personales del empresario y su esposa, al ser su principal y casi única fuente de ingresos para vivir.

Tabla 2. Sueldo del microempresario Fernando Guzmán

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 240.000
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 135.000
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 95.000
PARABOLICA	\$ 20.000
VESTUARIO	\$50.000
TOTAL SUELDO	\$ 540.000

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal y datos proporcionados por el microempresario

El sueldo del microempresario equivale a \$540.000, que representan el 44% del total de costos fijos y gastos administrativos, sin embargo el ítem de transporte de la familia se va a reducir considerablemente en cuanto el microempresario termine el curso técnico que actualmente realiza en la fundación Carvajal.

3.1.1.3 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

En la microempresa no se maneja un sistema contable, sin embargo el empresario realiza diariamente los registros de las ventas en un cuaderno. Respecto a la compra de materia prima se guarda las facturas de compras para posteriormente calcular sus costos totales.

En cuanto a estados financieros el microempresario nunca los ha realizado y por ende tampoco ha hecho análisis financieros.

Cuadro 4: Fortalezas y debilidades área contable y financiera Antojitos de Betty

FORTALEZAS	DEBILIDADES
No se realizan compras a crédito.	No realiza estados financieros.
Realiza un estimado de ventas mensuales.	No registra las ventas, que son a contado.
Exige y guarda las facturas de compras.	No se conoce cuál es la ganancia o pérdida del negocio.

	El empresario no conoce las razones financieras de la microempresa.
--	---

En primera instancia se realizó junto con el empresario la elaboración de un balance general inicial el día 8 de octubre del año 2012, con el fin de tener una radiografía clara sobre la situación contable de la microempresa y para familiarizar al empresario con este nuevo hábito y enseñarle la importancia del mismo.

Tabla 3. Balance inicial microempresa Antojitos de Betty

		BALANCE GENERAL INICIAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA	Antojitos de Betty	FECHA:	08-oct-12
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
CAJA	\$ 112,000	33%	SOBREGIROS BANCARIOS
BANCOS			OBLIGACIONES BANCARIAS
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 62,700	18%	PROVEEDORES
OTRAS CUENTAS POR COBRAR			ANTICIPOS RECIBIDOS
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 165,784	49%	OTRAS OBLIGACIONES
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO			PRESTACIONES SOCIALES
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO			IMPUESTOS POR PAGAR
INVENTARIO DE MERCANCIA			
OTRAS INVERSIONES (cadena)			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 340,484	5%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES
ACTIVOS FIJOS		PASIVOS A LARGO PLAZO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 4,866,000	70%	OBLIGACIONES BANCARIAS
DEPRECIACION			CUENTAS POR PAGAR
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1.	\$ 4,866,000	70%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,040,000	15%	
DEPRECIACION			
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2.	\$ 1,040,000	15%	TOTAL PASIVOS
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1,000,000	14%	
DEPRECIACION			
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3.	\$ 1,000,000	14%	
VEHICULO			
DEPRECIACION			
VALOR NETO VEHICULOS 4.			
CONSTRUCCIONES			
DEPRECIACION			
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5.			
TERRENOS			
6			
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 6,906,000	95%	TOTAL PATRIMONIO
OTROS ACTIVOS		PATRIMONIO	
PAGOS POR ANTICIPADO			CAPITAL
OTROS ACTIVOS			UTILIDADES ACUMULADAS
C. TOTAL OTROS ACTIVOS			UTILIDADES DEL PERIODO
TOTAL ACTIVOS	\$ 7,246,484	100%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

Análisis vertical Balance General inicial

Activos: Los activos corrientes representan el 5% del total de activos de la microempresa, dentro de las cuentas con mayor peso se encuentran el inventario de materia prima y la caja con valores porcentuales de 49% y 33% respectivamente, el 18% restante hace parte de las cuentas por cobrar que a la fecha se encontraban en \$62.700, valor que debe reducirse en pro de aumentar el efectivo de la microempresa. En cuanto a los activos fijos que posee la microempresa se encuentran en óptimas condiciones para su uso ya que fueron adquiridos recientemente y representan el 95% de los activos totales, dentro de ellos sobresale la maquinaria y equipo con un peso del 70%, lo que respalda la capacidad técnica de la microempresa para producir, el 30% restante se divide en muebles y enseres y equipo de cómputo con un 15% cada uno.

Pasivos: La microempresa actualmente no posee deudas ni a corto, ni a largo plazo, situación que podría aprovecharse para solicitar un préstamo con una entidad bancaria para aumentar el volumen de materia prima y poder trasladarse de vivienda a un punto más comercial.

Patrimonio: La microempresa a la fecha tiene un capital de \$ 7.246.484, ya que hace 5 años cuando inició la microempresa no se tenía nada de los activos fijos que hoy se posee.

Durante la asesoría se enseñó el manejo del sistema de cuentas al empresario, que permitió el registro diario de los movimientos contables de la microempresa y la posterior elaboración de los estados financieros correspondientes a los meses de octubre y noviembre del 2012 y sus respectivos análisis como se muestra a continuación:

Tabla 4. Estado de Ganancias o Pérdidas Microempresa Antojitos de Betty

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS				
EMPRESA		ANTOJITOS DE BETTY		
PERIODO DE		08-oct-12	A	08-nov-12
VENTAS				
Ventas al Contado	\$ 2.542.550		99%	
ventas a Crédito	\$ 27.500		1%	
Otros ingresos				
TOTAL DE VENTAS			A	\$ 2.570.050
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO				
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 165.784			
Inv. Inicial de Producto en Proceso				
Inv. Inicial de Producto Terminado				
Inv. Inicial de Mercancías				
TOTAL INVENTARIOS INICIALES			B	\$ 165.784
Compras de Materia Prima.				
Contado	\$ 1.115.450			
Crédito				
Costos de Fabricación				
Salarios y prestaciones				
Costos producción	\$ 925.100		36%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION			C	\$ 2.040.550
Inv. Final de Materia Prima	\$ 187.800			
Inv. Final de Producto en Proceso				
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 50.775			
Inv. Final de Mercancías				
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES			D	\$ 238.575
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			$B + C - D = E$	E \$ 1.967.759 77%
UTILIDAD BRUTA			$A - E = F$	F \$ 602.291 23%
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Salarios de Adm.	\$ 472.150		86%	
Gastos Administración	\$ 76.995		14%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			G	\$ 549.145 21%
UTILIDAD LIQUIDA			$F - G = H$	H \$ 53.146 2%

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

Tabla 5. Balance Final microempresa Antojitos de Betty

Fundación Carvajal Abriendo caminos a la Equidad		BALANCE GENERAL FINAL					
NOMBRE DE LA EMPRESA		ANTOJITOS DE BETTY		FECHA:	08-nov-12		
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA		\$ 182,050		39%	SOBREGIROS BANCARIOS		
BANCOS					OBLIGACIONES BANCARIAS		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		\$ 50,000		11%	PROVEEDORES		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					ANTICIPOS RECIBIDOS		
INVENTARIO MATERIA PRIMA		\$ 187,800		40%	OTRAS OBLIGACIONES		
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO					PRESTACIONES SOCIALES		
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO		\$ 50,775		11%	IMPUESTOS POR PAGAR		
INVENTARIO DE MERCANCIAS							
OTRAS INVERSIONES (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		A \$ 470,625		6%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES		
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 4,866,000		71%	OBLIGACIONES BANCARIAS		
DEPRECIACION		\$ 40,550		1%	CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO		
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1.		\$ 4,825,450		71%			
MUEBLES Y ENSERES		\$ 1,040,000		15%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO		
DEPRECIACION		\$ 8,667		0%			
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2.		\$ 1,031,333		15%	TOTAL PASIVOS		
EQUIPO DE COMPUTO		\$ 1,000,000		15%			
DEPRECIACION		\$ 27,778		0%			
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3.		\$ 972,222		14%			
VEHICULO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS 4.							
CONSTRUCCIONES							
DEPRECIACION							
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5.							
TERRENOS							
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS		(1+2+3+4+5) B \$ 6,829,005		94%	TOTAL PATRIMONIO		
OTROS ACTIVOS				PATRIMONIO			
PAGOS POR ANTICIPADO					CAPITAL		
OTROS ACTIVOS					\$ 90,726		
C.TOTAL OTROS ACTIVOS		C			UTILIDADES ACUMULADAS		
TOTAL ACTIVOS		A+B+C =D \$ 7,299,630		100%	\$ 7,155,758		
					UTILIDADES DEL PERIODO		
					\$ 53,146		
					TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		
					G + H = I \$ 7,299,630		
					100%		

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

Análisis vertical Balance General Final

Activos: Los activos corrientes representan el 6% del total de activos de la microempresa, en su composición se presentaron cambios por un lado se movió la cuenta inventario de producto terminado que pesa el 11% con relación al 0% del balance inicial, dentro de las cuentas con mayor peso se encuentran el inventario de materia prima y la caja con valores porcentuales de 40% y 39% respectivamente. En cuanto a los activos fijos de la microempresa se realizó la depreciación de cada uno de ellos y se mantuvieron constantes ya que no se compró, ni se vendió ninguno de ellos.

Pasivos: La microempresa continúa sin obligaciones frente a terceros.

Patrimonio: La microempresa a la fecha tiene un capital de \$ 90.726, unas utilidades acumuladas por \$ 7.155.758 y una utilidad del periodo de \$53.146, que representa el 1% del total de patrimonio.

ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE INICIAL Y FINAL DE LA MICROEMPRESA

A partir del análisis horizontal al balance general de la microempresa se podrán identificar claramente cuáles han sido las variaciones de cada una de las cuentas del balance y así mismo determinar las causas que produjeron dichos cambios.

A continuación se muestra el Balance comparativo que comprende el periodo del 8 de octubre con el balance inicial y el 8 de noviembre con un balance final de la microempresa y posteriormente el respectivo análisis que explica la situación real para que se puedan tomar decisiones acertadas en beneficio de la microempresa y su propietario.

Tabla 6. Balance Comparativo Inicial y Final Microempresa Antojitos de Betty

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAJA	\$ 112.000	\$ 182.050	62,5%
BANCOS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 62.700	\$ 50.000	-20,3%
INVENTARIOS	\$ 165.784	\$ 238.575	43,9%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 340.484	\$ 470.625	38,2%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 4.866.000	\$ 4.866.000	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
DEPRECIACIONES		\$ 76.995	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 6.906.000	\$ 6.829.005	-1,1%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 7.246.484	\$ 7.299.630	0,7%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS			
CAPITAL	\$ 90.726	\$ 90.726	
UTILIDAD ACUMULADA	\$7.155.758	\$7.155.758	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 53.146	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 7.246.484	\$ 7.299.630	0,7%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 7.246.484	\$ 7.299.630	0,7%

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

CUENTAS DEL ACTIVO:

- **CAJA**

Presenta una variación positiva en pesos de \$70.050 y porcentual de (62,5%), esto se debe a que la microempresa disminuyó las cuentas por cobrar y generó estrategias de compras que le permitieron tener más efectivo disponible.

- **CUENTAS POR COBRAR**

La microempresa durante este periodo presentó una disminución de las cuentas por cobrar a clientes en un 20,3%, dado que el empresario entendió que se debe seguir una adecuada política de recaudo de cartera, para evitar de la empresa tenga inconvenientes por problemas de liquidez al momento de adquirir materia prima.

- **INVENTARIOS**

Esta cuenta para el periodo a evaluar aumentó en un 43,9%, dado que la microempresa implemento nuevas políticas de compras referente a volumen, para acceder al servicio a domicilio y descuentos por parte de los proveedores. También porque se cuenta con mayor efectivo

- **MUEBLES Y ENSERES**

Los muebles y enseres de la microempresa permanecieron iguales ya que no se realizaron compras o ventas en este rubro.

- **DEPRECIACIONES**

Se depreciaron por primera vez los activos fijos de la microempresa, lo que ocasionó una disminución del 1% en el total de los activos de la misma.

CUENTAS DEL PASIVO Y PATRIMONIO

- **UTILIDAD DEL EJERCICIO**

Como se puede observar la microempresa en su balance final refleja una variación positiva en esta cuenta con una utilidad de \$53.146, lo cual se debe a que se obtuvieron unas cifras significativas en los ingresos en comparación con los gastos, también hubo buena gestión y administración de los recursos por parte del microempresario.

RAZONES FINANCIERAS

Se calcularon las razones financieras de la microempresa y se concientizó al empresario de la importancia de conocer el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan éstos indicadores.

Tabla 7. Razones Financieras (comparativo) Microempresa Antojitos de Betty

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE		
PRUEBA DE FUEGO		
RAZON DE ENDEUDAMIENTO		
RAZON DE AUTONOMIA	100%	100%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	1,5%	2,1%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0,6%	0,7%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	0,6%	0,7%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		56
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		5
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		1
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 340.484	\$ 470.625

La microempresa no maneja ninguna obligación con terceros, por lo cual no se generan valores para los indicadores de liquidez corriente, prueba de fuego y razón de endeudamiento. Esta situación se presenta por la cultura del empresario a no endeudarse.

Razón de autonomía: 100%

Este indicador mide el grado de pertenencia que tiene los dueños de la microempresa con respecto a sus activos. Al propietario le pertenece actualmente el 100% de la microempresa respecto a sus activos, lo cual es bueno para la situación inicial en la que se encuentra la empresa, sin embargo a mediano y largo plazo sería oportuno adquirir una obligación frente a un tercero en pro de una expansión de las instalaciones físicas o de los activos de la microempresa.

Indicadores de rentabilidad

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

Rentabilidad sobre ventas

Este indicador muestra el porcentaje de utilidad neta que la tienda genera con respecto a las ventas, mostrando un resultado del 2,1% lo cual indica que por cada \$100 pesos vendidos la microempresa está ganando \$2,1 pesos que pueden ser capitalizados en el negocio.

En cuanto a la rentabilidad de los activos y del patrimonio la microempresa debe mejorar considerablemente ya que hoy en día ambos rubros no están generando ni siquiera un \$1 de utilidad.

Capital de trabajo

Con respecto a la situación inicial el capital de trabajo aumentó, mostrando que la microempresa para este periodo tiene un capital de trabajo igual a \$470.625 por tanto los activos corrientes exceden los pasivos a corto plazo lo cual es positivo, porque podemos deducir que la microempresa tiene buena capacidad para pagar las deudas que adquiera a medida que éstas vencen.

Respecto a la rotación de cuentas por cobrar, es necesario que el empresario adopte una política de cobro para reducir este indicador que actualmente se sitúa en 56 días; la rotación de materia prima está rotando cada 5 días y producto terminado cada día, por lo cual se puede decir que se encuentran en valores deseados y acordes al funcionamiento diario de la microempresa.

3.1.1.4 ÁREA DE MERCADEO

Cuadro 5: Fortalezas y debilidades área de mercadeo

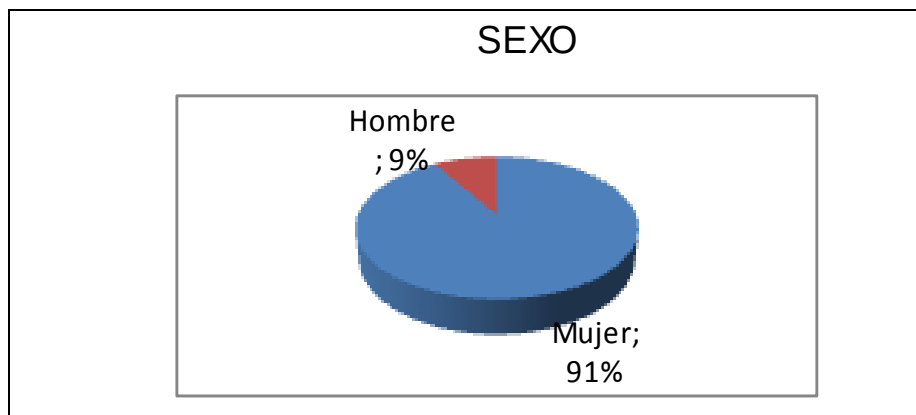
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Excelente relaciones interpersonales.	La publicidad que se tiene no es esta bien diseñada (pendones).
Ofrece un excelente servicio a sus clientes.	No realiza volanteo del negocio en otros barrios.
Variedad de productos.	Tiene una sola ruta de distribución de los productos.
Lleva el producto hasta el cliente.	
Tiene identificada la competencia de su negocio.	

La empresa tiene un nombre definido, el cual es ya reconocido por la mayoría de clientes actuales, tiene pendones alusivos a sus productos aunque no son los ideales y posee tarjetas de presentación.

Características de la clientela: Para sacar una caracterización de los clientes de la microempresa Antojitos de Betty se tomó una muestra de 23 personas de lo cual se pudo concluir lo siguiente:

Son personas que se encuentran ubicados en los barrios de la Base y Villa Colombia, son de estrato 3. El 91% de los clientes son mujeres y el 9% son hombres.

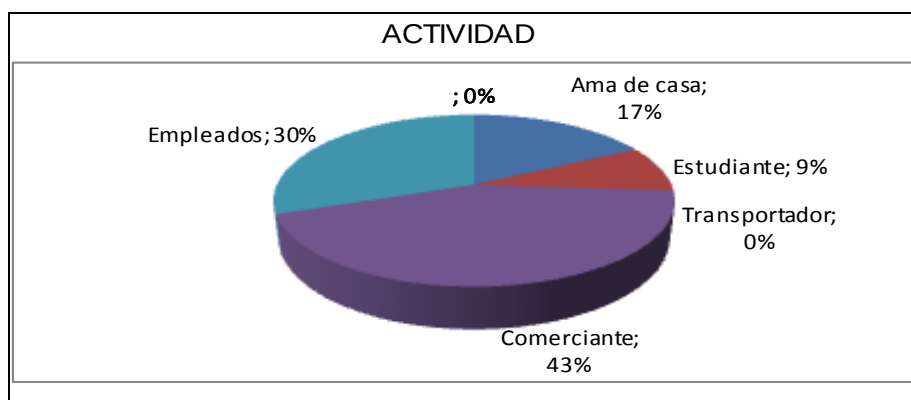
Gráfica 3: Resultado encuesta- Sexo clientes microempresa Antojitos de Betty



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

En cuanto a la ocupación se encontró que el 44% son comerciantes, el 30% son empleados, el 17% amas de casas y el 9% restante son estudiantes de carreras técnicas.

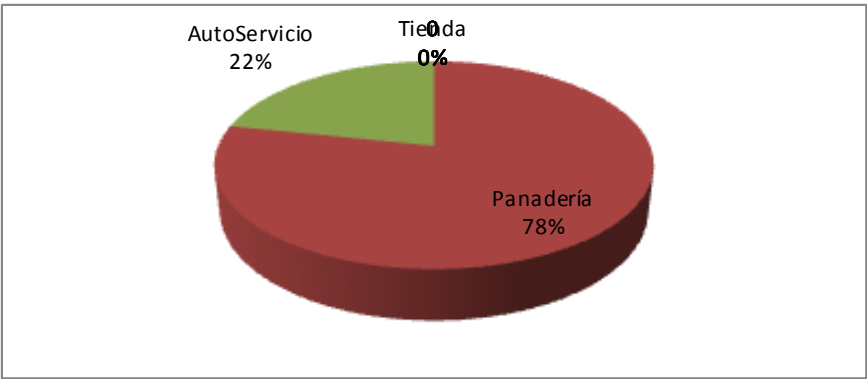
Gráfica 4: Resultado encuesta- Actividad clientes microempresa Antojitos de Betty



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

En los encuestados se marcó una fuerte tendencia de comprar el pan en panadería con un 78%, lo que reafirma la alta demanda que aún sigue presentando este tipo de negocios en el entorno caleño.

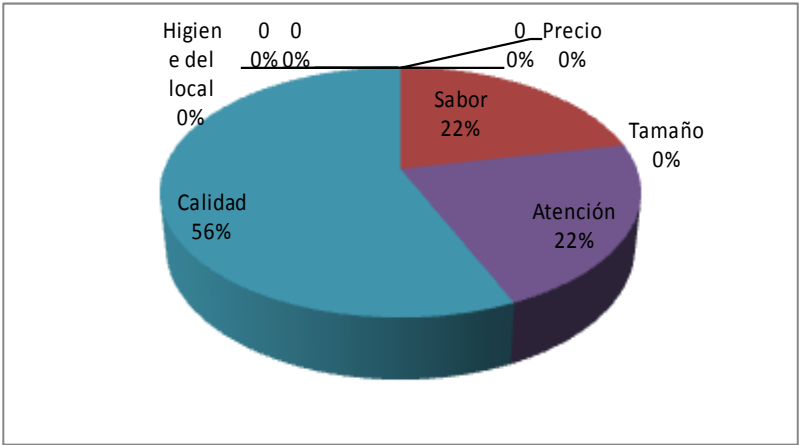
Gráfica 5: Resultado encuesta-Lugar de compra microempresa Antojitos de Betty



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

Frente a los aspectos de mayor relevancia a la hora de comprar productos como el pan, los encuestados priorizan la calidad del producto con un 56%, seguida del sabor y la atención al cliente con un 22% cada uno.

Gráfica 6: Resultado encuesta- Factores de compra microempresa Antojitos de Betty



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

Características del producto: Los productos que actualmente ofrece la microempresa son de excelente calidad al ser fabricados siguiendo las buenas prácticas de manufactura y se maneja gran variedad de los mismos. Los productos

se organizaron por líneas: productos de queso, productos de hojaldre y productos de pastelería.

Canal de distribución: El canal de distribución que tiene el negocio es de nivel 1, ya que el empresario lleva directamente el producto al cliente, recorriendo diariamente una ruta de distribución establecida desde hace varios años.

Gráfica 7: Canal de distribución Antojitos de Betty



Políticas de Precio: Para fijar el precio de venta de sus productos el empresario se basa en la competencia.

Promociones: El empresario nunca ha realizado ningún tipo de promoción, razón por la cual se le sugirió realizar una rifa de una anqueta entre los clientes fieles de la microempresa. De igual forma el empresario participó en una feria empresarial organizada por la Fundación Carvajal en la sede del Poblado el día 9 de Noviembre del año 2012; en la cual entregó degustaciones de sus productos y repartió tarjetas de presentación.

Política de servicio al cliente: El empresario ofrece un excelente servicio al cliente, basado en amabilidad, la alegría y el respeto.

Análisis de la Competencia: La microempresa presenta una alta y fuerte competencia, las cuales se encuentran mejor ubicadas y cuenta con una mayor infraestructura para permanecer en el mercado, por tal razón se hace indispensable conocer detalladamente sus puntos fuertes para tratar de igualarlos.

y sus puntos débiles para suplir las falencias que éstos dejan o generan a los clientes. A continuación se muestra el análisis de la competencia que se realizó de acuerdo con las planillas de la Fundación Carvajal

Cuadro 6: Análisis de la competencia de la microempresa Antojitos de Betty

FACTORES DE ÉXITO	Panadería Daniela	Panadería El Nuria	Panadería Mileydi	Antojitos de Betty
Calidad del producto	I	I	M	I
Precio de Venta	I	I	I	I
Variedad	B	B	R	B
Publicidad	M	M	M	R
Atención al cliente	B	B	R	B
Horarios de atención	B	B	R	B
Ubicación del lugar	B	B	R	M

CALIFICACIÓN: Bueno (B) - Regular (R) - Igual (I) - Malo (M)

Fuente: calificación propia teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado

Con base a este análisis se le hicieron dos sugerencias relevantes al empresario: en primer lugar continuar fortaleciendo su servicio de atención al cliente y la calidad de sus productos y buscar nuevas y mejores alternativas para la ubicación de la microempresa, donde se pueda explotar el potencial que ésta tiene.

3.1.1.5 ÁREA ADMINISTRATIVA

Aunque el empresario es ordenado, posee liderazgo, tiene motivación y disponibilidad para su negocio, no aplica todos los pasos del proceso administrativo, dado que no conocía la importancia que tiene y los beneficios que se obtienen al realizar correctamente dicho proceso; por ello como primera medida en esta área se explicaron los conceptos básicos del proceso administrativo y se concientizó al empresario y a su esposa de adquirir el hábito de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de su empresa.

Cuadro 7: Fortalezas y debilidades área administrativa Antojitos de Betty

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con el apoyo de su esposa, en todas las actividades de la microempresa.	No se encuentra definida la misión y la visión del negocio.
Tiene una buena relación con sus proveedores.	No se ejecuta todos los pasos del proceso administrativo (planear-organizar-dirigir.-controlar).
Se interesa por aprender a administrar de la manera adecuada la microempresa.	
Realiza planeación de la producción y de compra de materia prima.	

PLANEACIÓN: El microempresario a pesar que no tiene el proceso de planeación por escrito, lo realiza a diario en el negocio, al elaborar la lista de materia prima que se necesita para la producción, al programar la producción, al tomar los pedidos de los clientes, etc. Se concientizó al empresario que debe tener un cronograma de actividades y manejar prioridades.

En este aspecto se logró junto con el empresario la construcción de la misión, visión y objetivos de la microempresa:

Misión: Antojitos de Betty es una microempresa que ofrece una gran variedad de productos de panadería y pastelería dirigidos a todas las personas y empresas ubicados en Santiago de Cali. Nos caracterizamos por nuestra innovación, calidad y servicio.

Visión: lograr posicionar la empresa como la solución alimentaria preferida y confiable en todo momento.

Objetivos:

Corto Plazo

- Ampliar el portafolio de productos.
- Incrementar ventas por medio de estrategias de mercadeo.
- Abrir un punto de venta fijo.

Mediano Plazo

- Registrarse en Cámara y Comercio.
- Contratar 2 vendedores.

Largo Plazo

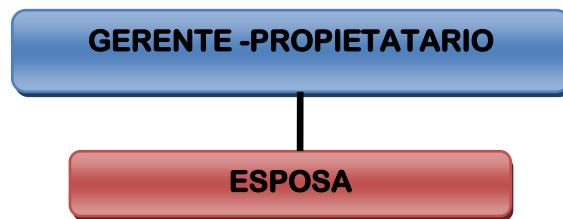
- Abrir nuevos puntos de ventas en diferentes barrios de Santiago de Cali.
- Lograr posicionar la empresa en el mercado, con reconocimiento por su buena calidad, sabor y servicio al cliente.

ORGANIZACIÓN: Se encontró que la microempresa no tenía organización en la parte financiera, por lo cual se hizo necesario concientizar al empresario del orden en esta área y de la importancia de guardar y llevar el sistema contable que se le enseñó. A demás de lo anterior se realizaron las siguientes actividades:

- Se organizó la estantería de materia prima. (Anexo AC)

- Se aplicó la metodología de la 5'S, para incentivar los hábitos de limpieza y orden tanto en el área de trabajo como en el área familiar.
- Se diseñó el organigrama de la microempresa.

Gráfica 8: Organigrama Microempresa Antojitos de Betty Noviembre 2012



DIRECCIÓN: El microempresario cuenta con actitud positiva frente a las dificultades que se presentan en la empresa, su liderazgo orientado hacia los logros y sus valores como la perseverancia, la dedicación le permiten abordar estrategias en busca del crecimiento de la empresa. Todas las decisiones sobre el negocio son tomadas a partir del consenso entre el empresario y su esposa.

CONTROL: El empresario realiza permanentes controles en el área de producción, ya que verifica siempre que las cantidades de ingredientes sea la correcta, revisa constantemente la textura y la cocción de los productos cuando están en el horno.

De igual manera realiza controles preventivos en el mantenimiento de los equipos realizando una limpieza antes y después del proceso productivo. Para fortalecer este hábito se realizó un formato para programar la limpieza tanto de los equipos, utensilios, herramientas y de trabajo. (Anexo AD)

En el área de costos, contable y financiera el microempresario no realiza controles, por este motivo es importante que continúe registrando los movimientos contables diarios para tener un mayor control sobre sus cuentas y su dinero.

3.1.1.6 ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA

Respecto a esta área se encontró que el microempresario tiene RUT, tiene certificado de manipulación de alimentos.

Cuadro 8: Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria Antojitos de Betty

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tiene R.U.T.	No se encuentra registrado en cámara y comercio.
Tiene el certificado de manipulación de alimentos.	

En cuanto a los aspectos legales la microempresa no está registrada en la cámara de comercio, por ende no tiene registro mercantil, en su negocio actualmente no utiliza música por ende no posee el certificado de SAYCO Y ACINPRO, tampoco tiene el certificado de seguridad de Bomberos, ni permiso de uso y suelo.

3.1.1.7 ÁREA DE PRODUCCIÓN

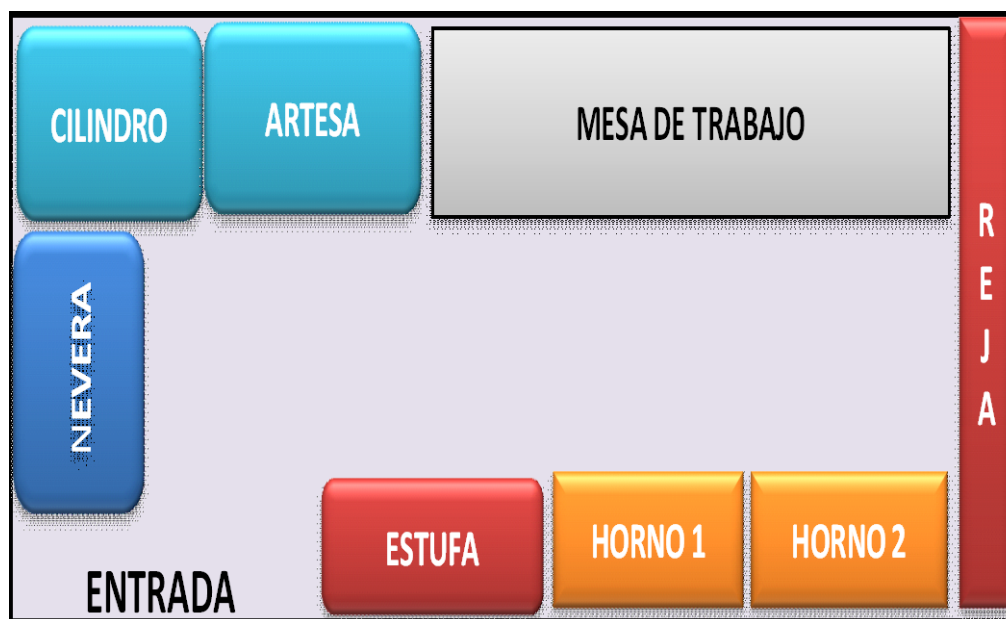
Cuadro 9: Fortalezas y debilidades área de producción Antojitos de Betty

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El personal tiene claro lo que debe realizar y están muy bien capacitados.	El negocio se encuentra junto con la vivienda familiar.
El proceso de producción está bien	No cuenta con un control de inventarios

definido. La distribución de la planta es acorde a los procesos.	
El local está en buenas condiciones, ventilado, iluminado y limpio.	Hay una gran subutilización de maquinaria y equipo.
Se poseen equipos y maquinaria adecuados.	

- **Local:** El local está en buenas condiciones, paredes limpias, piso en buenas condiciones, instalaciones eléctricas correctas. Es un local seguro, tiene rejas. Por el momento, la empresaria no ve la posibilidad de separar el negocio de la vivienda familiar.
- **Distribución de la planta:** Se realizó la distribución de la planta.

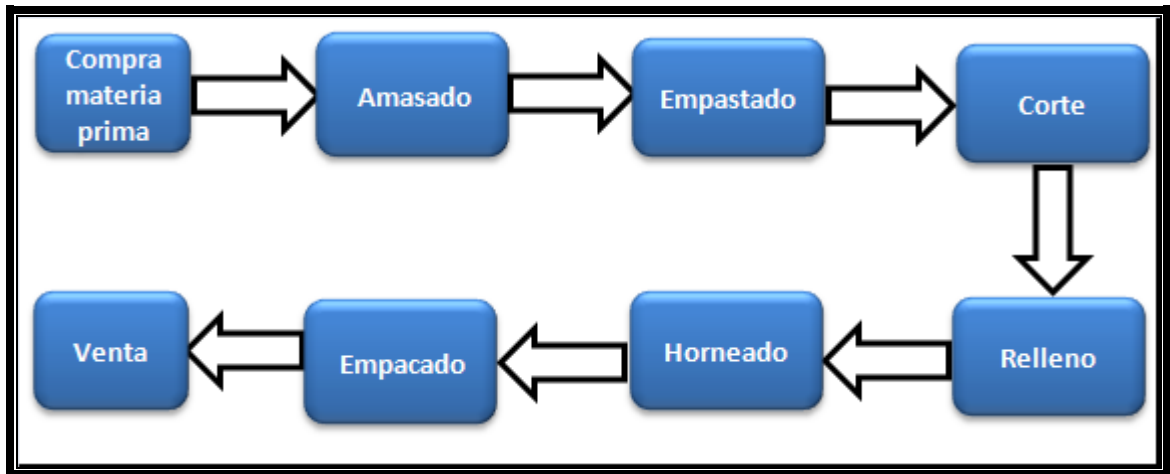
Gráfica 9: Distribución de planta Antojitos de Betty



Fuente: Elaboración propia

- El proceso productivo que emplea la microempresa se describe a continuación:

Gráfica 10: Proceso de producción Microempresa Antojitos de Betty



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.8 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA “ANTOJITOS DE BETTY”		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. Conocimientos técnicos y administrativos. 2. Excelente servicio al cliente. 3. Calidad y variedad de productos. 4. Disposición de tiempo para manejar su negocio. 5. Activos fijos en óptimas condiciones. 6. Apoyo de su núcleo familiar en el negocio.	1. Publicidad inadecuada. 2. No conoce los costos y los gastos de su negocio. 3. Subutilización de maquinaria y equipo. 7. No conoce su punto de equilibrio. 8. No puede ofrecer comodidad a sus clientes. 9. No realiza registros contables
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	1. Acompañamiento de la Fundación Carvajal a través de asesores. 2. Acceso a estudio a través del SENA. 3. Estrato 3 y 2 predominante.	• Aplicar y enseñar la metodología de la fundación Carvajal en las áreas del negocio. F4-O1. • Ampliar su mercado objetivo.F1-F2-O3. • Fortalecer su portafolio de productos.F1-F3-F5-F6-O2.	• Posicionar la microempresa en su sector.D1-D5-O1-O3. • Instalar un sistema contable básico. D2-D4-D6-F1.
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
	1. Alta competencia. 2. Sector poco transitado. 3. Delincuencia común.	• Generar valor agregado a sus productos y negocio.F1-A1. • Diseñar estrategias de mercadeo. F2-F3-A1-A2.	• Aumentar capacidad de producción.A1-D3. • Establecer políticas de compra. D2-A2-A3.

3.1.2 DAVILÁCTEOS

3.1.2.1 DATOS GENERALES

DATOS GENERALES	
Nombre de la empresa	Davilácteos
Nombre del empresario	Jenny Maritza Dávila Ramos
Dirección	Carrera 26j # 72w-94
Barrio	Los Lagos
Comuna	13
Estrato	2
Sector Económico	Industria de alimentos
Antigüedad del negocio	(3 meses) Junio 30-2012

HISTORIA DE LA EMPRESA

La microempresa surgió porque la señora Jenny Maritza Dávila siempre ha tenido el sueño de montar su propio negocio de comidas rápidas; sin embargo por cosas de la vida se le presentó la oportunidad de entrar a estudiar en el SENA por medio de la fundación Carvajal un curso técnico de productos lácteos y derivados en el mes de Marzo del presente año; y fue a partir de esta experiencia que decidió en el mes de junio empezar a elaborar yogurt y kumis para vender y de esta manera tener un ingreso adicional y poner en práctica todo lo aprendido a través de su estudio.

Gracias a Dios ha tenido todo el apoyo de su familia especialmente de su esposo y su hermana mayor quienes han conseguido clientes en el Cauca y Bogotá y le ayudan distribuirlos.

Su meta es hacer crecer el negocio en el sentido de tener más clientes en distintas partes de Colombia y producir más productos como postres y dulces.

PERFIL DEL EMPRESARIO

Jenny Maritza Dávila es una mujer de 39 años de edad, nació en Cali el 29 de Agosto de 1973. Actualmente vive en el barrio los Lagos en casa propia con su esposo y su hija menor. En el segundo piso de la casa vive su madre y su hija mayor quién tiene dos hijos. Esta empresaria se caracteriza por ser una mujer muy dedicada a su hogar, responsable, respetuosa, compresiva, alegre, sincera e independiente.

A lo largo su vida se ha desempeñado en diferentes trabajos: fue asesora comercial, cajera, vendedora de ropa, estilista, entre otros; pero siempre ha guardado la esperanza de montar su propio negocio y a través de la oportunidad que le está brindando la fundación Carvajal visualiza ese sueño cada vez más cerca.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

La microempresa se dedica a la elaboración y comercialización de yogurt y kumis.

3.1.2.2 ÁREA DE COSTOS

De acuerdo al diagnóstico realizado se encontró que la empresaria guarda juiciosamente las facturas de compra, que durante estos meses de funcionamiento ha logrado establecer algunos proveedores fijos y conoce cual es el costo variable de sus productos; en contraste a esto la microempresaria no registra las ventas, el precio de venta de sus productos no está definido de acuerdo al estudio de costos, no tiene claridad sobre conceptos como costos fijos, margen de contribución y punto de equilibrio, por lo anterior no sabe cuánta utilidad le está generando su negocio.

Cuadro 10: Fortalezas y debilidades área de costos Davilácteos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Guarda las facturas de compras.	No registra las ventas.
Tiene proveedores definidos.	El precio de venta no está definido con base a sus costos.
Posee conocimientos técnicos que hacen menos costoso los productos.	No conoce, ni calcula los costos fijos del negocio.
Conoce los costos variables de sus principales productos.	No sabe cual es su margen de contribución, ni su punto de equilibrio
	La empresaria no conoce si el negocio genera utilidades o pérdidas.

Empleando la plantilla de costos diseñada por la fundación Carvajal se calcularon las ventas mensuales promedio de la microempresa, además de ello se logró establecer el sueldo del empresario, los costos fijos, el listado de materiales empleados para la producción y el punto de equilibrio, obteniendo valiosa información: (Ver anexo L al Anexo P)

Tabla 8. Estudio de Costos y Estado de Ganancias o Pérdidas Davilácteos

		INICIAL	FINAL	
	%	Estudio de Costos	Estado de Gan. o Pérdida	%
Ventas promedio mes	100,0%	275.000	113.226	100,0%
(-) Costos variables	45,3%	124.573	53.306	47,1%
(=) Margen Contribución	54,7%	150.427	59.920	52,9%
(-)Costos fijos y gastos adm	62,7%	172.467	36.774	32,5%
(=) Utilidad	-8,0%	-22.040	23.145	20,4%

Fuente: Elaboración propia

Como se refleja en el estudio inicial, los costos variables equivalen al 45,3% del total de las ventas estimadas dado que la compra de materia prima es al detal a causa de la programación de producción y la disponibilidad de tiempo de la

empresaria. El margen de contribución de la microempresa es del 54,7% y sus costos fijos y gastos representan el 62,7%, lo que arrojó una pérdida del -8% (\$22.040). Situación que cambia en el estado de ganancias y pérdidas a raíz básicamente de la reducción de los costos fijos y gastos administrativos durante ese periodo, especialmente el rubro de transporte de producción.

3.1.2.3 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

En la microempresa no se maneja un sistema contable. Respecto a la compra de materia prima se guarda las facturas de compras para posteriormente calcular sus costos totales.

En cuanto a estados financieros la microempresaria nunca los ha realizado y por ende tampoco ha hecho análisis financieros.

Cuadro 11: Fortalezas y debilidades área contable y financiera Davilácteos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
No realizan compras a crédito.	No realiza estados financieros. (balance general, estado de resultados)
Realiza un estimado de ventas mensuales.	Actualmente no registran las ventas de contado.
Exige y guarda las facturas de compras.	No sabe cuales son sus niveles de endeudamiento, rentabilidad, liquidez.
Se registran las ventas a créditos, que son mínimas.	

En primera instancia se realizó junto con la empresaria la elaboración de un balance general inicial el día 3 de octubre del año 2012, con el fin de tener una radiografía clara sobre la situación contable de la microempresa y para familiarizar a la empresaria con este nuevo hábito y enseñarle la importancia del mismo.

Tabla 9. Balance inicial microempresa Davilácteos

		BALANCE GENERAL INICIAL			
NOMBRE DE LA EMPRESA		DAVILÁCTEOS		FECHA:	03-oct-12
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA		\$ 40.000	24%	SOBREGIROS BANCARIOS	
BANCOS				OBLIGACIONES BANCARIAS	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		\$ 70.000	43%	PROVEEDORES	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS	
INVENTARIO MATERIA PRIMA				OTRAS OBLIGACIONES	
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES	
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO		\$ 54.267	33%	IMPUESTOS POR PAGAR	
INVENTARIO DE MERCANCIA					
OTRAS INVERSIONES (cadena)					
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 164.267	15%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 896.000		100%	OBLIGACIONES BANCARIAS	
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.	\$ 896.000	100%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	
MUEBLES Y ENSERES					
DEPRECIACION					
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.			TOTAL PASIVOS	
EQUIPO DE COMPUTO				E+F =G	
DEPRECIACION					
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.				
VEHICULO				PATRIMONIO	
DEPRECIACION					
VALOR NETO VEHICULOS	4.			CAPITAL	\$ 100.000
CONSTRUCCIONES				UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 960.267
DEPRECIACION				UTILIDADES DEL PERIODO	
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.			TOTAL PATRIMONIO	
TERRENOS	6.			D + G =H	
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 896.000	85%	\$ 1.060.267	
OTROS ACTIVOS					
PAGOS POR ANTICIPADO					
OTROS ACTIVOS					
C. TOTAL OTROS ACTIVOS				TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVOS		\$ 1.060.267	100%	G + H =I	
				\$ 1.060.267	
				100%	

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

Análisis vertical Balance General inicial

Activos: Los activos corrientes representan el 15% del total de activos de la microempresa, dentro de las cuentas con mayor peso se encuentran las cuentas por cobrar y el inventario de producto terminado con valores porcentuales de 43% y 33% respectivamente, el 24% restante corresponde a la caja que a la fecha se encontraban en \$40.000. En cuanto a los activos fijos que posee la microempresa se encuentran en buenas condiciones para su uso y representan el 85% de los activos totales, dentro de ellos sólo está la maquinaria y equipo con un peso del 100%, lo que respalda la capacidad técnica de la microempresa para producir.

Pasivos: La microempresa actualmente no posee deudas ni a corto, ni a largo plazo, situación que podría aprovecharse para solicitar un préstamo con una entidad bancaria para aumentar el volumen de materia prima y poder trasladarse de vivienda a un punto más comercial.

Patrimonio: La microempresa a la fecha tiene un capital de \$ 1.060.257, ya que los activos fijos que hoy se posee la empresa han sido aportes de su propietaria.

Durante la asesoría se enseñó el manejo del sistema de cuentas a la empresaria, que permitió el registro diario de los movimientos contables de la microempresa y la posterior elaboración de los estados financieros correspondientes a los meses de octubre y noviembre del 2012 y sus respectivos análisis como se muestra a continuación:

Tabla 10. Estado de Ganancias o Pérdidas Microempresa Davilácteos

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS			
EMPRESA	DAVILÁCTEOS		
PERIODO DE	03-oct-12	A	03-nov-12
VENTAS			
Ventas al Contado	\$ 94.000		80%
ventas a Crédito	\$ 23.000		20%
Otros ingresos			
TOTAL DE VENTAS		A	\$ 117.000
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. Inicial de Materia Prima			
Inv. Inicial de Producto en Proceso			
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 54.267		
Inv. Inicial de Mercancías			
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	\$ 54.267
Compras de Materia Prima.			
Contado	\$ 49.300		
Crédito			
Costos de Fabricación			
Salarios y prestaciones			
Costos producción	\$ 15.000		13%
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	\$ 64.300
Inv. Final de Materia Prima	\$ 35.320		
Inv. Final de Producto en Proceso			
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 13.164		
Inv. Final de Mercancías			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	\$ 48.484
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		$B + C - D = E$	E \$ 70.083 60%
UTILIDAD BRUTA		$A - E = F$	F \$ 46.917 40%
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Salarios de Adm.			
Gastos Administración	\$ 23.000		100%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		G	\$ 23.000 20%
UTILIDAD LIQUIDA		$F - G = H$	H \$ 23.917 20%

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

BALANCE GENERAL FINAL							
NOMBRE DE LA EMPRESA DAVILÁCTEOS			FECHA:		03-nov-12		
ACTIVOS			PASIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES				
CAJA	\$ 120.467		63%	SOBREGIROS BANCARIOS			
BANCOS				OBLIGACIONES BANCARIAS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 23.000		12%	PROVEEDORES			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS			
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 35.320		18%	OTRAS OBLIGACIONES			
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	\$ 13.164		7%	IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIAS							
OTRAS INVERSIONES (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		A	\$ 191.951	18%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	E	
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO				
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 896.000		100%	OBLIGACIONES BANCARIAS			
DEPRECIACION	\$ 3.767		0%	CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.		\$ 892.233	100%			
MUEBLES Y ENSERES				E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	F		
DEPRECIACION							
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.			TOTAL PASIVOS	G + H = I		
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.						
VEHICULO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS	4.						
CONSTRUCCIONES							
DEPRECIACION							
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.						
TERRENOS							
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS		(1+2+3+4+5) B	\$ 892.233	82%	TOTAL PATRIMONIO	D - G = H	
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO				
PAGOS POR ANTICIPADO				CAPITAL	\$ 100.000		
OTROS ACTIVOS				UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 960.267		
C. TOTAL OTROS ACTIVOS		C		UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 23.917		
TOTAL ACTIVOS			A+B+C = D	\$ 1.084.184	100%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	G + H = I

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

Análisis vertical Balance General Final

Activos: Los activos corrientes representan el 18% del total de activos de la microempresa, en su composición se presentaron cambios por un lado se movió la cuenta inventario de materia prima que pesa el 18% con relación al 0% del balance inicial, dentro de las cuentas con mayor peso se encuentran la caja con un valor porcentual de 63%, seguida a ella se encuentra el inventario de materia prima (18%), las cuentas por cobrar con un (12%) y el inventario de producto terminado con un (7%). En cuanto a los activos fijos de la microempresa se realizó la depreciación de cada uno de ellos y se mantuvieron constantes ya que no se compró, ni se vendió ninguno de ellos.

Pasivos: La microempresa continúa sin obligaciones frente a terceros.

Patrimonio: La microempresa a la fecha tiene un capital de \$ 100.000, unas utilidades acumuladas por \$ 960.267 y una utilidad del periodo de \$23.917, que representa el 2% del total de patrimonio.

ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE INICIAL Y FINAL DE LA MICROEMPRESA

A partir del análisis horizontal al balance general de la microempresa se podrán identificar claramente cuáles han sido las variaciones de cada una de las cuentas del balance y así mismo determinar las causas que produjeron dichos cambios.

A continuación se muestra el Balance comparativo que comprende el periodo del 3 de octubre con el balance inicial y el 3 de noviembre con un balance final de la microempresa y posteriormente el respectivo análisis que explica la situación real para que se puedan tomar decisiones acertadas en beneficio de la microempresa y su propietaria.

Tabla 12. Balance Comparativo Inicial y Final Microempresa Davilácteos

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAJA	\$ 40.000	\$ 120.467	201,2%
BANCOS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 70.000	\$ 23.000	-67,1%
INVENTARIOS	\$ 54.267	\$ 48.484	-10,7%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 164.267	\$ 191.951	16,9%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 896.000	\$ 896.000	
MUEBLES Y ENSERES			
EQUIPO DE COMPUTO			
DEPRECIACIONES		\$ 3.767	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 896.000	\$ 892.233	-0,4%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.060.267	\$ 1.084.184	2,3%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS			
CAPITAL	\$ 100.000	\$ 100.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 960.267	\$ 960.267	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 23.917	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.060.267	\$ 1.084.184	2,3%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 1.060.267	\$ 1.084.184	2,3%

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

CUENTAS DEL ACTIVO:

- **CAJA**

Presenta una variación positiva en pesos de \$80.467 y porcentual de (201,2%), esto se debe a que la microempresa disminuyó las cuentas por cobrar y generó estrategias de compras que le permitieron tener más efectivo disponible.

- **CUENTAS POR COBRAR**

La microempresa durante este periodo presentó una disminución de las cuentas por cobrar a clientes en un 67,1%, dado que la empresaria entendió que se debe seguir una adecuada política de recaudo de cartera, para evitar de la empresa tenga inconvenientes por problemas de liquidez al momento de adquirir materia prima.

- **INVENTARIOS**

Esta cuenta para el periodo a evaluar disminuyó en un 10,7%, dado que la microempresaria durante este periodo bajó su producción a causa de problemas de salud y familiares que le impidieron producir al nivel que lo venía haciendo, y por ello la compra de materia prima y producto terminado disminuyeron.

- **MAQUINARIA Y EQUIPO**

La maquinaria y equipo de la microempresa permanecieron iguales ya que no se realizaron compras o ventas en este rubro.

- **DEPRECIACIONES**

Se depreciaron por primera vez los activos fijos de la microempresa, lo que ocasionó una disminución del 0,4% en el total de los activos de la misma.

CUENTAS DEL PASIVO Y PATRIMONIO

- **UTILIDAD DEL EJERCICIO**

Como se puede observar la microempresa en su balance final refleja una variación positiva en esta cuenta con una utilidad de \$23.917, lo cual se debe a que se obtuvieron unas cifras significativas en los ingresos en comparación con los gastos, también hubo buena gestión y administración de los recursos por parte de la microempresaria.

RAZONES FINANCIERAS

Se calcularon las razones financieras de la microempresa y se concientizó a la empresaria de la importancia de conocer el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan éstos indicadores.

Tabla 13. Razones Financieras (comparativo) Microempresa Davilácteos

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE		
PRUEBA DE FUEGO		
RAZON DE ENDEUDAMIENTO		
RAZON DE AUTONOMIA	100%	100%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-8%	20,4%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-2,1%	2,2%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-2,1%	2,2%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		31
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		39
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		15
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 164.267	\$ 191.951

La microempresa no maneja ninguna obligación con terceros, por lo cual no se generan valores para los indicadores de liquidez corriente, prueba de fuego y razón de endeudamiento. Esta situación se presenta por la cultura de la empresaria a no endeudarse, ya que ella prefiere ahorrar para comprar lo que necesita.

Razón de autonomía: 100%

Este indicador mide el grado de pertenencia que tiene los dueños de la microempresa con respecto a sus activos. A la propietaria le pertenece actualmente el 100% de la microempresa respecto a sus activos, lo cual es bueno para la situación inicial en la que se encuentra la empresa, sin embargo a mediano y largo plazo sería oportuno adquirir una obligación frente a un tercero en pro de una expansión de las instalaciones físicas o de los activos de la microempresa.

Indicadores de rentabilidad

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

Rentabilidad sobre ventas: 20,4 %

Este indicador muestra el porcentaje de utilidad neta que la tienda genera con respecto a las ventas, mostrando un resultado del 20,4% lo cual indica que por cada \$100 pesos vendidos la microempresa está ganando \$20,4 pesos que pueden ser capitalizados en el negocio.

Rentabilidad sobre Activos: 2,2 %

El resultado de este indicador nos muestra una rentabilidad sobre los activos del 2,2% lo cual indica que por cada \$100 pesos en activos, la tienda obtiene \$2,2 pesos de rentabilidad.

Rentabilidad sobre Patrimonio: 2,2 %

El rendimiento que está obteniendo la microempresaria es del 2,2%, es decir, que por cada \$100 pesos de capital la microempresa ganó \$2,2 pesos.

Capital de trabajo

Con respecto a la situación inicial el capital de trabajo aumentó, mostrando que la microempresa para este periodo tiene un capital de trabajo igual a \$191.951 por tanto los activos corrientes exceden los pasivos a corto plazo lo cual es positivo, porque podemos deducir que la microempresa tiene buena capacidad para pagar las deudas que adquiera a medida que éstas vencen.

Respecto a la rotación de cuentas por cobrar, es necesario que la empresaria adopte una política de cobro para reducir este indicador que actualmente se sitúa

en 31 días; la rotación de materia prima está rotando cada 39 días y producto terminado cada 15 días, éste último está acorde al funcionamiento actual de la microempresa, sin embargo debe reducirse por lo menos a 7 días si la empresaria decide empezar a producir semanalmente.

3.1.2.4 ÁREA DE MERCADEO

Cuadro 12: Fortalezas y debilidades área de mercadeo Davilácteos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Excelente relaciones interpersonales.	El negocio no tenía nombre definido.
Ofrece un excelente servicio a sus clientes.	Sus clientes actuales y potenciales, no pueden reconocer, ni diferenciar sus productos.
Variedad de productos.	No maneja ningún tipo de publicidad para su negocio.
Lleva el producto hasta el cliente.	La empresaria no tiene identificada su competencia.

Al iniciar la asesoría el negocio no tenía un nombre definido, ni realizaba ningún tipo de publicidad, situación que imposibilitaba a los clientes actuales y potenciales reconocer y diferenciar los productos de la competencia. Por tal razón junto con la empresaria se definió “Davilácteos” como el nombre de la microempresa, a raíz que conjugaba los productos actuales que ofrece el negocio (yogurt y kumis) y deja espacio para la incorporación de una amplia gama de productos que se pueden incorporar a futuro (postres, queso, bebida láctea, etc.) y también porque tiene el sello personal de la empresaria.

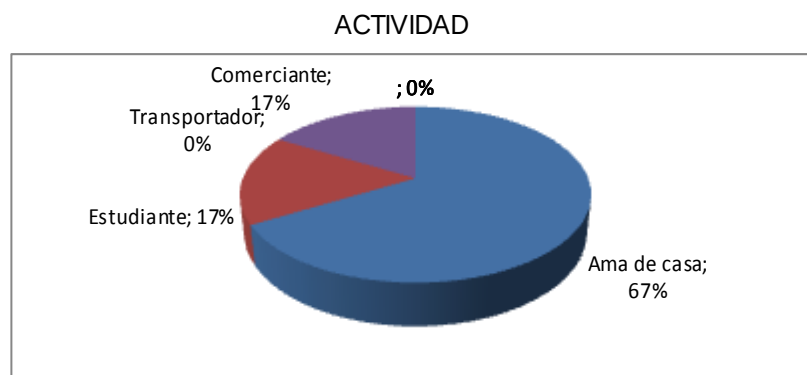
Características de la clientela: Los clientes actuales de la microempresa son sus vecinas más cercanas del barrio los Lagos, sus amigas y los familiares de su

esposo. Inicialmente no se había determinado características puntuales de los mismos, como edad, género, ocupación, etc.

Para sacar una caracterización de los clientes de la microempresa Davilácteos, se aplicaron encuestas, a partir de las cuales se pudo concluir que:

Los clientes actuales de la microempresa son principalmente mujeres amas de casa entre 35 y 50 años con uno o más hijos menores de edad, las cuales se preocupan por alimentar nutritivamente a su familia y por ello deciden consumir los productos de la microempresa. Se encuentran ubicados en los barrios Los Lagos y el Poblado.

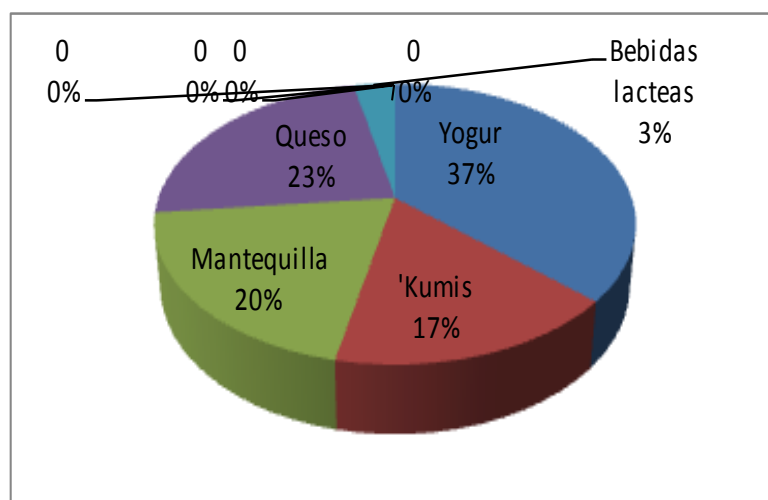
Gráfica 11: Resultado encuesta- Actividad clientes microempresa Davilácteos



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

En cuanto al tipo de productos lácteos que consumen habitualmente los encuestados están el yogurt, el queso y la mantequilla.

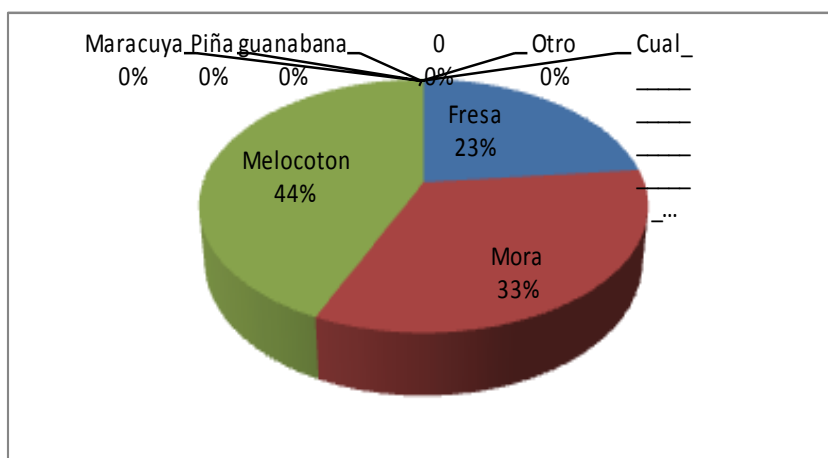
Gráfica 12: Resultado encuesta – Producto microempresa Davilácteos



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

Características del producto: A partir de los resultados obtenidos en las encuestas, se ha hecho énfasis en la fabricación de productos de excelente calidad siguiendo las buenas prácticas de manufactura y diferentes sabores (fresa, mora, melocotón, lulo, piña, etc.) para otorgar una mayor oferta a los clientes.

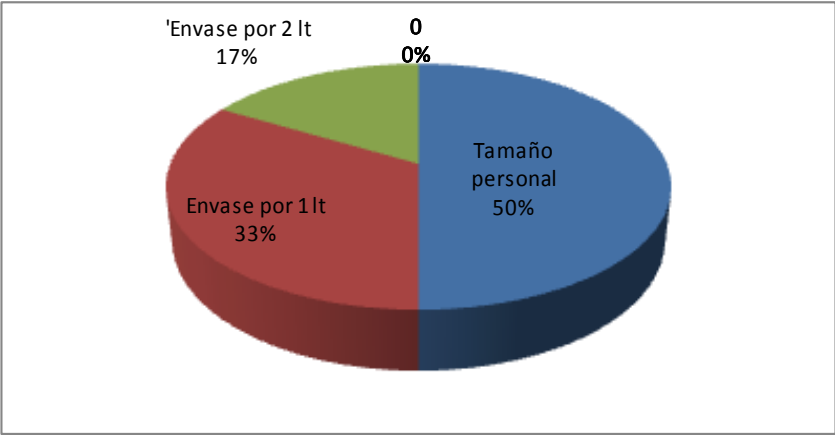
Gráfica 13: Resultado encuesta- Sabor producto microempresa Davilácteos



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

Respecto a los empaques o presentaciones de los productos se manejan dos (1 y 2 litros), sin embargo a partir de las encuestas se hace necesario introducir una presentación personal para satisfacer la necesidad que presentó el 50% de los encuestados.

Gráfica 14: Resultado encuesta-Presentación producto microempresa Davilácteos



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

Canal de distribución: El canal de distribución que tiene el negocio es de nivel 1, ya que la empresaria lleva directamente el producto al cliente.

Gráfica 15: Canal de distribución Davilácteos



Fuente: Elaboración Propia

Políticas de Precio: Inicialmente la empresaria para fijar el precio de venta de sus productos se basó en las opiniones de sus familiares, en la competencia y a raíz de un consenso entre todos los compañeros del curso técnico del SENA, dado que aún no conocía el costo variable de sus productos.

A partir de esa situación, calcularon los costos variables por producto y se logró disminuir el precio de venta en un 10%, para mayor facilidad de adquisición por parte de los clientes.

Promociones: La empresaria nunca había realizado ningún tipo de promoción, por ello se le sugirió dar degustaciones del producto en presentaciones pequeñas a sus vecinos, familiares y amigos que fueran clientes potenciales, al igual que ofrecer su producto en las tiendas escolares cercanas.

Publicidad: La empresaria no tenía, ni había implementado ninguna estrategia de publicidad como volantes, tarjetas de presentación, letrero, etiqueta, etc. Por ello se realizó el diseño de las tarjetas de presentación, de la etiqueta y del pendón de la microempresa. (Ver Anexos Q, R)

Análisis de la Competencia: La microempresa no tenía conocimiento de cuál era su competencia directa, por lo cual, se hace necesario realizar un análisis de la misma para determinar en qué posición se encuentra el negocio frente a su competencia. A continuación se muestra el análisis de la competencia que se realizó de acuerdo con las planillas de la Fundación Carvajal

Cuadro 13: Análisis de la competencia de la microempresa Davilácteos

FACTORES DE ÉXITO	Yogurt la Marqueza	Lácteos Tulúa	Yogurt Tapioka	Davilácteos
Calidad del producto	B	B	B	B
Precio de Venta	B	I	I	I
Variedad	B	B	B	R
Publicidad	B	B	B	M
Atención al cliente	R	R	R	B
Horarios de atención	B	B	B	R
Ubicación del lugar	B	B	B	M

CALIFICACIÓN: **Bueno (B) - Regular (R) - Igual (I)**
- Malo (M)

Fuente: calificación propia teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado

Con base a este análisis se le hicieron dos sugerencias relevantes a la empresaria: en primer lugar continuar fortaleciendo su servicio de atención al cliente y la calidad de sus productos, pero sobretodo implementar las estrategias de publicidad como tarjetas de presentación, pendón, volantes.

3.1.2.5 ÁREA ADMINISTRATIVA

La empresaria es organizada, emprendedora y tiene mucha motivación por la apertura de su negocio, sin embargo no cuenta con mucho tiempo para su negocio ya que actualmente estudia en el SENA y es ama de casa, roles que le devengan muchas obligaciones que le impiden dedicar más tiempo a su microempresa.

Cuadro 14: Fortalezas y debilidades área administrativa Davilácteos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La microempresaria administra el negocio y tiene un conocimiento total del mismo.	No se encuentra definida la misión y la visión del negocio.
Tiene una buena relación con sus proveedores.	No se ejecuta todos los pasos del proceso administrativo (planear-organizar-dirigir.-controlar).
Cuenta con el apoyo de sus familiares en las operaciones del negocio.	Dedica poco tiempo a las actividades de planeación del negocio.
La empresaria en ocasiones delega responsabilidades en las actividades del negocio.	

PLANEACIÓN: La microempresaria no tenía establecido la misión, visión, valores, objetivos y estrategias para alcanzar metas. La empresaria tampoco realiza una planeación de sus compras, ni tiene estipulado un cronograma de actividades para distribuir su tiempo en las diferentes obligaciones que posee, por ello se diseñaron formatos administrativos que le permitan planear la producción y la compra de materias primas, de igual forma se concientizó a la empresaria de realizar un cronograma de su tiempo para priorizar las actividades del negocio.

Adicionalmente en esta área se logró junto con la empresaria la construcción de la misión, visión y objetivos de la microempresa:

Misión: Davilácteos es una empresa caleña dedicada a la elaboración y venta de productos lácteos aplicando buenas prácticas de manufactura, buscando diariamente la rentabilidad justa para la empresa y la satisfacción de nuestros clientes orientando nuestra gestión con ética, responsabilidad y servicio.

Visión: Davilácteos en 5 años se proyecta como una empresa con posicionamiento de marca en los principales supermercados de Cali fortaleciendo su comercialización y distribución a través de la innovación y la mejora continua.

Objetivos:

Corto Plazo

- Ampliar el portafolio de productos.
- Incrementar ventas por medio de estrategias de mercadeo.
- Abrir un punto de venta fijo.

Mediano Plazo

- Registrarse en Cámara y Comercio.
- Aumentar el nivel de los activos fijos actuales de la empresa en un 50%.

Largo Plazo

- Distribuir los productos en los diferentes supermercados de la Cali.
- Lograr posicionar la empresa en el mercado, con reconocimiento por su buena calidad, sabor y servicio al cliente.

ORGANIZACIÓN: Se encontró que la microempresa no tenía organización en la parte financiera, por lo cual se hizo necesario concientizar a la empresaria del orden en esta área y de la importancia de guardar y llevar el sistema contable que se le enseñó. A demás de lo anterior se realizaron las siguientes actividades:

- Se aplicó la metodología de la 5'S, para incentivar los hábitos de limpieza y orden tanto en el área de trabajo como en el área familiar.
- Se construyó un formato para que la empresaria distribuya y priorice las actividades que realiza en el negocio.
- Se diseñó el organigrama de la microempresa.

Gráfica 16: Organigrama Microempresa Davilácteos Noviembre 2012

GERENTE -PROPIETARIA

DIRECCIÓN: La empresaria posee liderazgo e iniciativa para empezar nuevos proyectos y cumplir las metas que se propone, adicionalmente tiene una gran habilidad para relacionarse con sus clientes y proveedores. Todas las decisiones sobre el negocio son tomadas por la empresaria, aunque algunas veces consulta con la opinión de su esposo.

CONTROL: El control que se lleva a cabo en el negocio es de tipo correctivo en cuanto a la compra de mercancías, los inventarios y la maquinaria que posee el negocio, hábito que durante la asesoría se motivó a cambiar, para que sea de tipo preventivo en el mantenimiento de los equipos y utensilios de trabajo realizando una limpieza antes y después del proceso productivo.

En el área de costos, contable y financiera la empresaria no realiza controles, por este motivo es importante que continúe registrando los movimientos contables diarios para tener un mayor control sobre sus cuentas y su dinero.

3.1.2.6 ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA

Respecto al diagnostico de los aspectos que conforman el área legal, laboral y tributaria, se encontró que la microempresaria no tiene RUT. Por otro parte no

tiene empleados definidos por lo cual no tiene obligaciones laborales, pero su esposo, madre, hermana e hija le colaboran en actividades del negocio como la distribución de productos, recibo de ingredientes y compra de materiales esporádicamente.

Cuadro 15: Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria Davilácteos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Va a obtener el certificado de manipulación de alimentos.	No tiene registro único tributario (RUT)
Es consciente de la importancia de legalizar la empresa.	

En cuanto a los aspectos legales la microempresa no está registrada en la cámara de comercio, por ende no tiene registro mercantil, en su negocio actualmente no utiliza música por ende no posee el certificado de SAYCO Y ACINPRO, tampoco tiene el certificado de seguridad de Bomberos, ni permiso de uso y suelo.

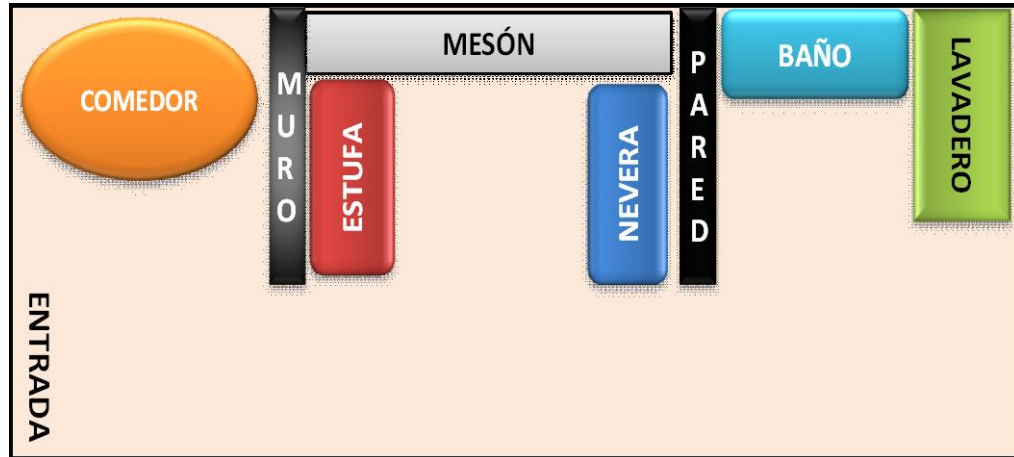
3.1.2.7 ÁREA DE PRODUCCIÓN

Cuadro 16: Fortalezas y debilidades área de producción Davilácteos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posee los conocimientos técnicos necesarios para la producción.	El negocio se encuentra junto con la vivienda familiar.
El proceso de producción está bien definido.	No cuenta con un control de inventarios
	No se posee equipos y maquinaria adecuados.

- **Distribución de la planta:** Se realizó la distribución de la planta.

Gráfica 17: Distribución de planta Microempresa Davilácteos



Fuente: Elaboración propia

- El proceso productivo que emplea la microempresa se describe a continuación:

Gráfica 18: Proceso de producción Microempresa Davilácteos



Fuente: Elaboración propia

3.1.2.8 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA EMPRESA		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. Su producto es muy apetecido por los clientes. 2. Ofrece un excelente servicio al cliente. 3. Es conocida en el barrio. 4. Tiene variedad de productos. 5. Tiene conocimientos técnicos y experiencia en el negocio.	1. No realiza estrategias de mercadeo. 2. No tiene R.U.T. 3. No registra sus ventas. 4. No conoce los costos y gastos del negocio. 5. Tiene muchas obligaciones aparte del negocio.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	1. Alto nivel de clientes potenciales. 2. Acompañamiento de la fundación Carvajal a través de asesores. 3. Se encuentra en un sector altamente comercial. 4. Acceso a estudio a través del SENA.	• Aplicar y enseñar la metodología de la fundación Carvajal en las áreas del negocio.O2-O5-F5. • Incrementar ventas.O1-O3-F1-F2-F3F4. • Ampliar el portafolio de productos del negocio.O1-O3-F1-F5.	• Posicionar la microempresa en su sector.O3-D1. • Implementar el sistema cuentas que maneja la fundación.O2-D3-D4.
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
	1. No conoce su competencia directa. 2. Alto nivel de delincuencia común. 3. Sanciones. 4. Escasa presencia policial. 5. Alta competencia indirecta.	• Continuar ofreciendo un excelente servicio al cliente. F2-F3-A5 • Fortalecer el servicio a domicilio.F2-A2.	•Aumentar capacidad de producción. A1-A5-D2-D4. •Motivar a la empresaria a sacar documentos importantes para la formalización de la empresa A3-D2.

3.1.3 AREPAS “LA MEJOR”

3.1.3.1 DATOS GENERALES

DATOS GENERALES	
Nombre de la empresa	Arepas “La Mejor”
Nombre del empresario	Willy’s Banguera
Dirección	Calle 72#28D-83
Barrio	El Pondaje
Comuna	13
Estrato	2
Sector Económico	Industria de alimentos
Antigüedad del negocio	10 años

HISTORIA DE LA EMPRESA

La microempresa surgió hace 10 años, cuando los padres del microempresario se separaron y su madre Hilda María Ambuila decidió montar su propio negocio de venta de arepas para sacar a delante a sus 5 hijos. A partir de ahí todos sus hijos se fueron involucrando en el negocio y actualmente el empresario Willy’s Banguera se encuentra al frente del mismo, junto con sus dos hermanas.

PERFIL DEL EMPRESARIO

Willy’s Banguera Ambuila, es un joven de 26 años, que desde joven ha trabajado arduamente para colaborar en su casa y pagarse sus estudios. Este empresario se caracteriza por ser alegre, honesto, responsable y muy perseverante. Actualmente estudia criminalística e investigación en la Universidad del Tolima y está realizando un curso técnico en productos lácteos y derivados del SENA a través de la fundación Carvajal.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

La microempresa se dedica a la elaboración y comercialización arepas rellenas, chuzos de carne y chorizos.

3.1.3.2 ÁREA DE COSTOS

De acuerdo al diagnóstico realizado se encontró que a pesar que la empresa tiene 10 años de existencia nunca se han preocupado por establecer sus costos, para saber cómo es su funcionamiento. Por ello no se conoce el valor de los costos fijos, costos variables, margen de contribución, punto de equilibrio y utilidad.

Cuadro 17: Fortalezas y debilidades área de costos Arepas “La Mejor”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ha logrado permanecer en el mercado durante mucho tiempo.	El precio de venta no está definido correctamente.
Tiene conocimientos técnicos y empíricos que hacen menos costosos los productos.	No conoce los costos variables, ni los gastos fijos, ni cuál es el margen de contribución y punto de equilibrio de su negocio.

Empleando la plantilla de costos diseñada por la fundación Carvajal se calcularon las ventas mensuales promedio de la microempresa, además de ello se logró establecer el sueldo del empresario, los costos fijos, el listado de materiales empleados para la producción y el punto de equilibrio, obteniendo valiosa información: (Ver anexo T al Anexo Y)

Tabla 14. Estudio de Costos y Estado de Ganancias o Pérdidas Arepas “La Mejor”

		INICIAL	FINAL	
	%	Estudio de Costos	Estado de Gan. o Pérdida	%
Ventas promedio mes	100,0%	\$2.325.000	\$2.437.875	100,0%
(-) Costos variables	53,9%	\$1.253.849	\$1.376.302	56,5%
(=) Margen Contribución	46,1%	\$1.071.151	\$1.061.573	43,5%

(-)Costos fijos y gastos adm	47,8%	\$1.111.057	\$905.092	37,1%
(=) Utilidad	-1,7%	\$-39.906	\$156.482	6,4%

Fuente: Elaboración propia

Como se refleja en el estudio inicial, los costos variables equivalen al 53,9% del total de las ventas estimadas dado que la compra de materia prima es al detal a causa de la escasez de efectivo de la empresa y la programación de producción. El margen de contribución de la microempresa es del 46,1% y sus costos fijos y gastos representan el 47,8%, lo que arrojó una pérdida del -1,7% (\$39.906). Situación que cambia en el estado de ganancias y pérdidas a raíz básicamente de la reducción de los costos fijos y gastos administrativos durante ese periodo.

Tabla 15. Sueldo del microempresario Willy's Banguera

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 200.000
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 30.000
ARRIENDO DE LA CASA	\$290.000
SERVICIOS PÚBLICOS CASA	\$90.000
GAS DOMICILIARIO	\$60.000
PARABOLICA	\$ 7.500
CUOTAS CRÉDITOS PERSONAL	\$160.000
OTRAS DEUDAS	\$72.000
TOTAL SUELDO	\$ 909.500

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal y datos proporcionados por el microempresario

El sueldo del microempresario equivale a \$909.500, que representan el 82% del total de costos fijos y gastos administrativos, a raíz que el negocio es la única entrada de ingresos para la familia.

3.1.3.3 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

En la microempresa no se realizan registros contables, tampoco se ha construido el balance general, ni el estado de ganancias y pérdidas y por ende tampoco sus análisis financieros.

Cuadro 18: Fortalezas y debilidades área contable y financiera Arepas “La Mejor”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
No se realizan compras a crédito.	No realiza estados financieros.
Exige y guarda las facturas de compras	No registra las ventas, que son a contado.
Se registran las ventas a créditos, que son mínimas.	No se conoce cuál es la ganancia del negocio.
	Desconoce las razones financieras de su negocio.

En primera instancia se realizó junto con el empresario la elaboración de un balance general inicial el día 6 de octubre del año 2012, con el fin de tener una radiografía clara sobre la situación contable de la microempresa y para familiarizar al empresario con este nuevo hábito y enseñarle la importancia del mismo.

Tabla 16. Balance inicial microempresa Arepas “La Mejor”



BALANCE GENERAL INICIAL

NOMBRE DE LA EMPRESA				AREPAS LA MEJOR				FECHA:		06-oct-12	
ACTIVOS						PASIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES						PASIVOS CORRIENTES					
CAJA		56.600		26%	SOBREGIROS BANCARIOS						
BANCOS					OBLIGACIONES BANCARIAS						
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES					PROVEEDORES		151.000			9%	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					ANTICIPOS RECIBIDOS						
INVENTARIO MATERIA PRIMA		88.020		40%	OTRAS OBLIGACIONES		1.563.000			91%	
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO					PRESTACIONES SOCIALES						
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO		72.903		34%	IMPUESTOS POR PAGAR						
INVENTARIO DE MERCANCIA											
OTRAS INVERSIONES (cadena)											
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES				6%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES				100%		
ACTIVOS FIJOS						PASIVOS A LARGO PLAZO					
MAQUINARIA Y EQUIPO		3.160.800		92%	OBLIGACIONES BANCARIAS						
DEPRECIACION					CUENTAS POR PAGAR						
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO		1.	3.160.800	92%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO						
MUEBLES Y ENSERES		290.000		8%							
DEPRECIACION											
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES		2.	290.000	8%	TOTAL PASIVOS		E + F = G	1.714.000		0	
EQUIPO DE COMPUTO											
DEPRECIACION											
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO		3.									
VEHICULO											
DEPRECIACION											
VALOR NETO VEHICULOS		4.									
CONSTRUCCIONES											
DEPRECIACION											
VALOR NETO CONSTRUCCIONES		5.									
TERRENOS		6.									
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS				94%	TOTAL PATRIMONIO				53%		
OTROS ACTIVOS						PATRIMONIO					
PAGOS POR ANTICIPADO					CAPITAL						
OTROS ACTIVOS					UTILIDADES ACUMULADAS		1.954.323			100%	
					UTILIDADES DEL PERIODO						
C. TOTAL OTROS ACTIVOS					TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO				100%		
TOTAL ACTIVOS				100%							

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

Análisis vertical Balance General inicial

Activos: Los activos corrientes representan el 6% del total de activos de la microempresa, dentro de las cuentas con mayor peso se encuentran los inventarios de materia prima y de producto terminado con valores porcentuales de 40% y 34% respectivamente, el 26% restante corresponde a la caja que a la fecha se encontraban en \$56.600. En cuanto a los activos fijos que posee la microempresa se encuentran en buenas condiciones para su uso y representan el 94% de los activos totales, dentro de ellos la maquinaria y equipo tiene con un peso del 92% y los muebles y enseres del 8%.

Pasivos: La microempresa actualmente posee deudas a corto frente proveedores de un 9% del total de pasivos y frente a prestamistas del barrio por un monto de \$1.563.000 que equivale al 91% del total de sus pasivos. Situación preocupante ya que éste tipo de deudas generan intereses demasiado altos, lo que impacta negativa y directamente el funcionamiento de la microempresa, especialmente su liquidez e inventarios.

Patrimonio: La microempresa a la fecha tiene un capital de \$ 1.954.323.

Durante la asesoría se enseñó el manejo del sistema de cuentas al empresario, que permitió el registro diario de los movimientos contables de la microempresa y la posterior elaboración de los estados financieros correspondientes a los meses de octubre y noviembre del 2012 y sus respectivos análisis como se muestra a continuación:

Tabla 17. Estado de Ganancias o Pérdidas Microempresa Arepas “La Mejor”

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS			
EMPRESA	AREPAS LA MEJOR		
PERIODO DE	06-oct-12	A	15-nov-12
VENTAS			
Ventas al Contado	\$ 3.250.500		100%
ventas a Crédito			
Otros ingresos			
TOTAL DE VENTAS		A	\$ 3.250.500
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 88.020		
Inv. Inicial de Producto en Proceso			
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 72.903		
Inv. Inicial de Mercancías			
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	\$ 160.923
Compras de Materia Prima.			
Contado	\$ 1.329.068		
Crédito	\$ 473.000		
Costos de Fabricación			
Salarios y prestaciones			
Costos producción	\$ 80.000		2%
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	\$ 1.882.068
Inv. Final de Materia Prima	\$ 94.180		
Inv. Final de Producto en Proceso			
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 33.742		
Inv. Final de Mercancías			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	\$ 127.922
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		$B + C - D = E$	E \$ 1.915.069
UTILIDAD BRUTA		$A - E = F$	F \$ 1.335.431
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Salarios de Adm.	\$ 1.107.789		98%
Gastos Administración	\$ 19.000		2%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		G	\$ 1.126.789
UTILIDAD LIQUIDA		$F - G = H$	H \$ 208.642

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

Tabla 18. Balance Final microempresa Arepas “La Mejor”



BALANCE GENERAL FINAL

NOMBRE DE LA EMPRESA		AREPAS LA MEJOR		FECHA:		15-nov-12			
ACTIVOS				PASIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES					
CAJA	\$ 95.000		43%	SOBREGIROS BANCARIOS					
BANCOS			OBLIGACIONES BANCARIAS						
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			PROVEEDORES	\$ 105.000	7%				
OTRAS CUENTAS POR COBRAR			ANTICIPOS RECIBIDOS						
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 94.180		42%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 1.377.000		93%		
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES					
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	\$ 33.742		15%	IMPUESTOS POR PAGAR					
INVENTARIO DE MERCANCIAS									
OTRAS INVERSIONES (cadena)									
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		A	\$ 222.922	6%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES		E	\$ 1.482.000	100%
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO					
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.160.800		92%	OBLIGACIONES BANCARIAS					
DEPRECIACION	\$ 26.340		1%	CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO					
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1.	\$ 3.134.460		92%						
MUEBLES Y ENSERES	\$ 290.000		8%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	F				
DEPRECIACION	\$ 2.417		0%						
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2.	\$ 287.583		8%	TOTAL PASIVOS	E+F =G		\$ 1.482.000	\$ 0	
EQUIPO DE COMPUTO									
DEPRECIACION									
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3.									
VEHICULO									
DEPRECIACION									
VALOR NETO VEHICULOS 4.									
CONSTRUCCIONES									
DEPRECIACION									
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5.									
TERRENOS									
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS		(1+2+3+4+5) B	\$ 3.422.043	94%	TOTAL PATRIMONIO		D - G =H	\$ 2.162.965	59%
OTROS ACTIVOS				PATRIMONIO					
PAGOS POR ANTICIPADO									
OTROS ACTIVOS									
C.TOTAL OTROS ACTIVOS		C			TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		G +H =I	\$ 3.644.965	100%
TOTAL ACTIVOS		A+B+C =D	\$ 3.644.965	100%					

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

Análisis vertical Balance General Final

Activos: Los activos corrientes continúan representando el 6% del total de activos de la microempresa, pero en su composición se presentaron cambios por el aumento de la caja y del inventario de materia prima; el inventario de producto terminado logró disminuirse 15% con relación al 34% del balance inicial. En cuanto a los activos fijos de la microempresa se realizó la depreciación de cada uno de ellos y se mantuvieron constantes ya que no se compró, ni se vendió ninguno de ellos.

Pasivos: La microempresa durante este periodo logró disminuir sus obligaciones frente a terceros.

Patrimonio: La microempresa a la fecha tiene unas utilidades acumuladas por \$ 1.954.323 y una utilidad del periodo de \$208.642, que representa el 10% del total de patrimonio.

ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE INICIAL Y FINAL DE LA MICROEMPRESA

A partir del análisis horizontal al balance general de la microempresa se podrán identificar claramente cuáles han sido las variaciones de cada una de las cuentas del balance y así mismo determinar las causas que produjeron dichos cambios.

A continuación se muestra el Balance comparativo que comprende el periodo del 3 de octubre con el balance inicial y el 15 de noviembre con un balance final de la microempresa y posteriormente el respectivo análisis que explica la situación real para que se puedan tomar decisiones acertadas en beneficio de la microempresa y su propietario.

Tabla 19. Balance Comparativo Inicial y Final Microempresa Arepas “La Mejor”

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAJA	\$ 56.600	\$ 95.000	67,8%
BANCOS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			
INVENTARIOS	\$ 160.923	\$ 127.922	-20,5%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 217.523	\$ 222.922	2,5%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.160.800	\$ 3.160.800	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 290.000	\$ 290.000	
EQUIPO DE COMPUTO			
DEPRECIACIONES		\$ 28.757	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 3.450.800	\$ 3.422.043	-0,8%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.668.323	\$ 3.644.965	-0,6%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES	\$ 151.000	\$ 105.000	-30,5%
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 1.563.000	\$ 1.377.000	-11,9%
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.714.000	\$ 1.482.000	-13,5%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS	\$ 1.714.000	\$ 1.482.000	-13,5%
CAPITAL			
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 1.954.323	\$ 1.954.323	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 208.642	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.954.323	\$ 2.162.965	10,7%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 3.668.323	\$ 3.644.965	-0,6%

Fuente: Formato diseñado por la Fundación Carvajal

CUENTAS DEL ACTIVO:

- **CAJA**

Presenta una variación positiva en pesos de \$38.400 y porcentual de (67,8%), esto se debe a que la microempresa aumentó sus ventas y generó estrategias de compras que le permitieron tener más efectivo disponible.

- **INVENTARIOS**

Esta cuenta para el periodo a evaluar disminuyó en un 20,5%, dado que la microempresaria durante este periodo el inventario de producto terminado disminuyó considerablemente ante la extensión del horario de atención del negocio y una mejor planeación de la producción.

- **MAQUINARIA Y EQUIPO**

La maquinaria y equipo de la microempresa permanecieron iguales ya que no se realizaron compras o ventas en este rubro.

- **DEPRECIACIONES**

Se depreciaron por primera vez los activos fijos de la microempresa, lo que ocasionó una disminución del 0,6% en el total de los activos de la misma.

CUENTAS DEL PASIVO Y PATRIMONIO

- **PROVEEDORES**

La microempresa logró reducir la deuda frente a sus proveedores en un 30,5%, realizando pagos oportunos y planeando correctamente las compras que tenían frente ellos.

- **OTRAS OBLIGACIONES**

La microempresa logró reducir un 11,9% la deuda que tiene frente a los prestamistas, realizando el pago oportuno de las cuotas fijadas para evitar la generación de intereses.

- **UTILIDAD DEL EJERCICIO**

Como se puede observar la microempresa en su balance final refleja una variación positiva en esta cuenta con una utilidad de \$208.642, lo cual se debe a que se

obtuvieron unas cifras significativas en los ingresos en comparación con los gastos, también hubo buena gestión y administración de los recursos por parte de la microempresaria.

RAZONES FINANCIERAS

Se calcularon las razones financieras de la microempresa y se concientizó a la empresaria de la importancia de conocer el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan éstos indicadores.

Tabla 20. Razones Financieras (comparativo) Microempresa Arepas “La Mejor”

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 0,15	\$ 0,15
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,06	\$ 0,06
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	46,7%	40,7%
RAZON DE AUTONOMIA	53,3%	59,3%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-1,7%	6,4%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-1,1%	5,7%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-2,0%	9,6%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		9
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		2
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		1
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 1.496.477	-\$ 1.259.078

La empresa actualmente presenta indicadores de liquidez muy bajos, que reflejan la crítica situación de la microempresa para cancelar sus obligaciones frente a terceros.

Razón de endeudamiento: 40,7%

A través de este indicador podemos medir qué porcentaje de los activos de la empresa se financian con los recursos de los acreedores, por lo tanto según los resultados obtenidos podemos observar que la razón de endeudamiento de la microempresa es igual al 40,7%, lo cual indica que la empresa tiene una participación del 40,7% de financiación externa para su negocio.

Razón de autonomía: 59,3%

Este indicador mide el grado de pertenencia que tiene los dueños de la microempresa con respecto a sus activos. Al propietario le pertenece actualmente el 59,3% de la microempresa respecto a sus activos, lo cual es bueno pues ha logrado reducir el nivel de endeudamiento frente al balance inicial.

Indicadores de rentabilidad

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

Rentabilidad sobre ventas: 6,4 %

Este indicador muestra el porcentaje de utilidad neta que la tienda genera con respecto a las ventas, mostrando un resultado del 6,4% lo cual indica que por cada \$100 pesos vendidos la microempresa está ganando \$6,4 pesos que pueden ser capitalizados en el negocio.

Rentabilidad sobre Activos: 5,7 %

El resultado de este indicador nos muestra una rentabilidad sobre los activos del 5,7% lo cual indica que por cada \$100 pesos en activos, la tienda obtiene \$5,7 pesos de rentabilidad.

Rentabilidad sobre Patrimonio: 9,6 %

El rendimiento que está obteniendo la microempresaria es del 9,6%, es decir, que por cada \$100 pesos de capital la microempresa ganó \$9,6 pesos.

Respecto a la rotación de cuentas por pagar, es necesario que el empresario adopte una política de pago para reducir este indicador que actualmente se sitúa en 9 días; si quiera a 7 días para evitar el cobro de intereses; la rotación de producto terminado cada día el cual está acorde al funcionamiento actual de la microempresa.

3.1.3.4 ÁREA DE MERCADEO

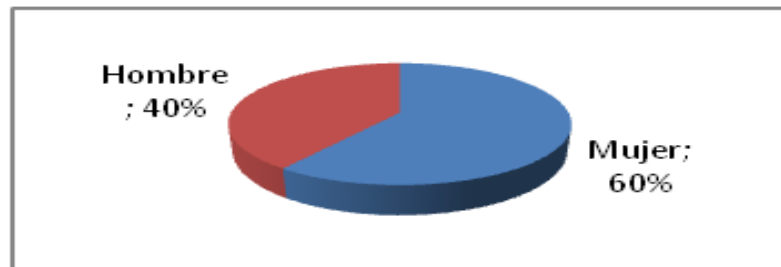
Cuadro 19: Fortalezas y debilidades área de mercadeo Arepas “La Mejor”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Excelente relaciones interpersonales.	Sus clientes actuales y potenciales, no pueden reconocer, ni diferenciar sus productos.
Ofrece un excelente servicio a sus clientes.	No maneja ningún tipo de publicidad para su negocio.
Variedad de productos.	Actualmente no realiza promociones.
Amplio horario de atención	No tiene identificada la competencia directa e indirecta de su negocio.
	Sus clientes actuales y potenciales, no pueden reconocer, ni diferenciar sus productos.

Características de la clientela: Al iniciar el proceso de asesoría el empresario no tenía claridad sobre las características específicas de sus clientes, por lo que se hizo necesario realizar encuestas con el fin de obtener la información necesaria para la caracterización de la clientela, a partir de las cuales se logró concluir que:

- Los clientes actuales de la microempresa se encuentran ubicados en el barrio el Pondaje principalmente y en los barrios aledaños como Calipso, Sindical, Villa del Lago, en su totalidad son de estrato socioeconómico 2, con una capacidad de compra alta frente al precio de venta de los productos ofrecidos.
- En cuanto al género y ocupación de los clientes se obtuvo que son en 60% mujeres y un 40% hombres; indicando que las mujeres tienen una mayor participación de compra en la microempresa.

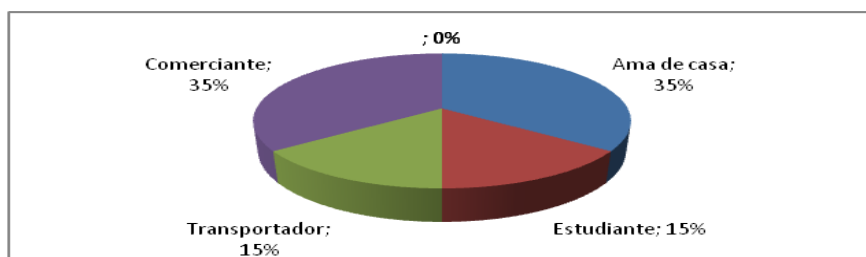
Gráfica 19: Resultado encuesta- Sexo clientes microempresa Arepas “La Mejor”



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

- Los clientes de la microempresa son comerciantes (35%), amas de casas (35%), estudiantes (15%) y transportadores (15%); lo que refleja que los productos de la microempresa son apetecidos por diversas personas que tienen la necesidad de adquirir los productos.

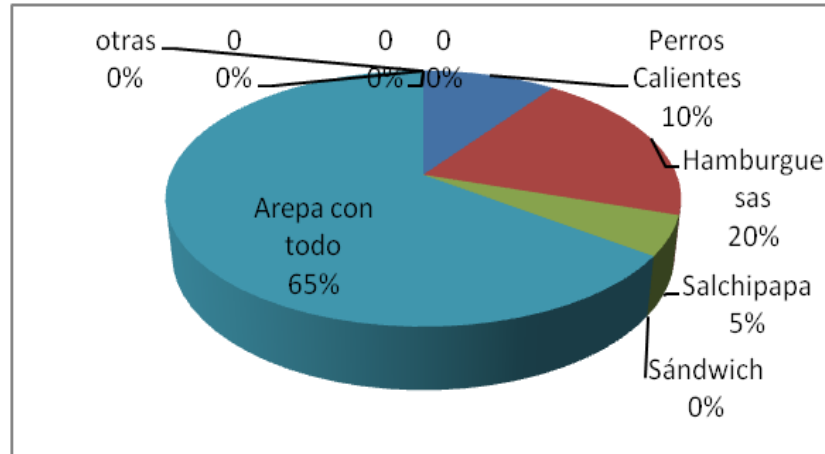
Gráfica 20: Resultado encuesta- Ocupación clientes microempresa Arepas “La Mejor”



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

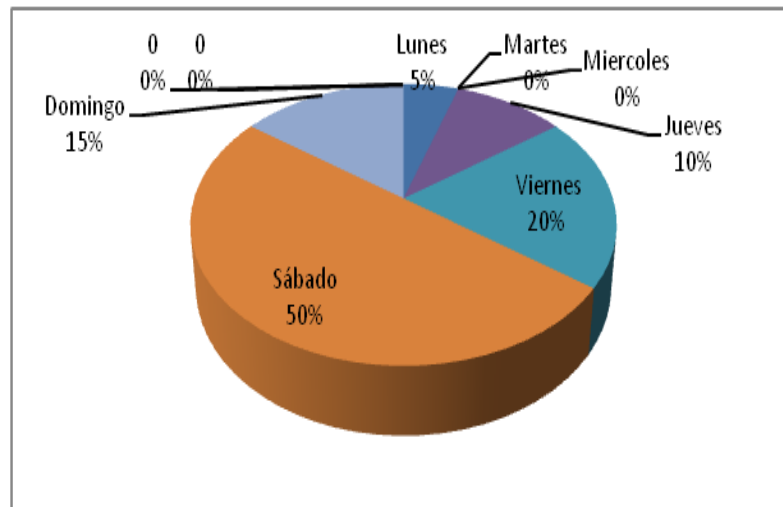
- El producto de comida rápida de mayor demanda es la arepa con todo, seguida de las hamburguesas; los días en que los clientes prefieren consumir los productos son los fines de semana, específicamente los sábados, viernes y domingo respectivamente.

Gráfica 21: Resultado encuesta- Producto microempresa Arepas “La Mejor”



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

Gráfica 22: Resultado encuesta- Día de compra microempresa Arepas “La Mejor”



Fuente: Plantilla diseñada por la Fundación Carvajal

Canal de distribución: El canal de distribución que tiene el negocio es de nivel 1, ya que los clientes adquieren los productos a través del punto de venta del negocio. Sin embargo los resultados de la encuesta arrojaron que el 100% de los clientes encuestados desean que el negocio ofrezca servicio a domicilio.

Gráfica 23: Canal de distribución Arepas “La Mejor”



Políticas de Precio: Para fijar el precio de venta de sus productos el empresario se basa en la competencia, sin embargo para corroborar los precios de ventas se calcularon los costos variables por producto y se logró concluir que los precios de venta son acordes a la situación de la microempresa y a su entorno, razones por las cuales se sugirió mantener el precio actual.

Publicidad: El empresario manifestó que años atrás había realizado publicidad a través de pendones, los cuales quitó cuando consideró que el negocio ya era reconocido por sus clientes y no era necesario dicho elemento. A partir de lo anterior se concientizó al empresario de la importancia de aplicar estrategias de publicidad periódicamente y los beneficios monetarios que se pueden obtener a partir de ellas.

- Se realizó el diseño de un pendón y de las tarjetas de presentación del negocio. (ver Anexos Z y AA).

Análisis de la Competencia: El empresario no tenía conocimiento de cual era su competencia indirecta o sustituta, ya que desde su percepción sólo existía la competencia directa, es decir, aquella que vende los mismos productos. Ante este

escenario se explicó al empresario el papel que juegan los productos sustitutos en el mercado y como pueden afectar cualquier negocio; luego se realizó un estudio de la competencia para determinar en que posición se encuentra el negocio frente ella. A continuación se muestra el análisis realizado de acuerdo con las planillas de la Fundación Carvajal:

Cuadro 20: Análisis de la competencia de la microempresa Arepas la Mejor

FACTORES DE ÉXITO	Asados Duvan	Chorizos Santa Rosano	Comidas Rápidas	Arepas la Mejor
Calidad del producto	I	I	I	I
Precio de Venta	I	I	I	I
Variedad	B	M	B	R
Publicidad	R	M	M	M
Atención al cliente	B	M	B	B
Horarios de atención	B	R	B	R
Ubicación del lugar	B	B	B	B

CALIFICACIÓN: Bueno (B) - Regular (R) - Igual (I)
- Malo (M)

Fuente: calificación propia teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado

Con relación al análisis anterior se le hicieron varias sugerencias al empresario:

- Ampliar el horario de atención al público desde la 6pm, ya que al iniciar la asesoría el negocio se abría a las 8 pm, mientras que la competencia lo hacía a la 6pm.
- Implementar estrategias de publicidad especialmente pendones y tarjetas de presentación que se diseñaron durante la asesoría.
- fortalecer su servicio de atención al cliente y la calidad de sus productos.

3.1.3.5 ÁREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa actualmente está a cargo de la mamá del empresario, dado que éste está estudiando tanto en el día como en la noche.

Cuadro 21: Fortalezas y debilidades área administrativa Arepas “La Mejor”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tiene una buena relación con sus proveedores.	No se encuentra definida la misión y la visión del negocio.
Cuenta con el apoyo de sus familiares en las operaciones del negocio.	No se ejecuta todos los pasos del proceso administrativo (planear-organizar-dirigir.-controlar).
Delega responsabilidades.	No tiene organización en el área contable y financiera

PLANEACIÓN: El negocio a pesar de llevar una década de funcionamiento no tiene establecido la misión y la visión, tampoco ha estipulado sus valores, objetivos y estrategias para alcanzar metas. Se logró junto con el empresario la construcción de la misión, visión y objetivos de la microempresa:

Misión: Arepas la Mejor es una empresa dedicada a vender comidas rápidas, preparadas con ingredientes de calidad y a un precio accesible al entorno donde opera, teniendo como compromiso superar las expectativas de nuestros clientes, brindándole y garantizándole la mejor comida rápida del sector; el más respetuoso y cordial trato.

Visión: Para el año 2015, la empresa Arepas la Mejor estará posicionada en el Distrito de Agua Blanca de Santiago de Cali, como la primera y mejor opción de comidas rápidas por la calidad y el sabor de sus productos y por su excelente atención al cliente.

Objetivos:

Corto Plazo

- Ampliar el portafolio de productos.
- Incrementar ventas por medio de estrategias de mercadeo.
- Reducir en un 40% el nivel de endeudamiento de la empresa.

Mediano Plazo

- Registrarse en Cámara y Comercio.
- Aumentar el nivel de los activos fijos actuales de la empresa en un 30%.

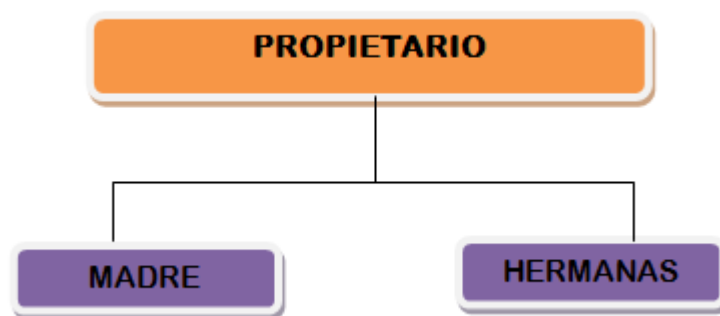
Largo Plazo

- Abrir nuevos puntos de ventas en diferentes barrios del Distrito de Agua Blanca.
- Lograr posicionar la empresa en el mercado, con reconocimiento por su buena calidad, sabor y servicio.

ORGANIZACIÓN: Se encontró que la microempresa no tenía organización en la parte financiera, por lo cual se hizo necesario concientizar al empresario del orden en esta área y de la importancia de guardar y llevar el sistema contable que se le enseñó. Tampoco se tenía un manejo eficiente del tiempo, pues no se establecían horarios para las labores del negocio y las personales; razón por la cual los dos tipos de actividades confluyen generando casos en el funcionamiento de la microempresa. Por ello se realizaron las siguientes acciones en pro del mejoramiento de este paso dentro de la microempresa:

- Se aplicó la metodología de la 5'S, para incentivar los hábitos de limpieza y orden tanto en el área de trabajo como en el área familiar.
- Se construyó un formato para asignar las tres actividades fundamentales de la microempresa (atención del negocio, compra de materias primas y producción) (Ver Anexo AF)
- Se diseñó el organigrama de la microempresa.

Gráfica 24: Organigrama Microempresa Arepas “La Mejor” Noviembre 2012



DIRECCIÓN: El empresario desea salir adelante y mejorar la calidad de vida de su familia esto lo demuestra en sus actividades diarias entre las cuales se incluye la búsqueda de nuevos clientes, proveedores a provechando su habilidad para relacionarse con ellos. Posee liderazgo e iniciativa para empezar nuevos

proyectos y cumplir las metas que se propone. Todas las decisiones sobre el negocio son tomadas a partir del consenso familiar.

CONTROL: El control que se lleva a cabo en el negocio es de tipo preventivo en cuanto a la compra de mercancías, los inventarios y la maquinaria que posee el negocio.

3.1.3.6 ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA

Respecto al diagnóstico de los aspectos que conforman el área legal, laboral y tributaria, se encontró que la microempresario no tiene RUT, ni certificado de manipulación de alimentos. Por otro parte sus 2 hermanas y su madre son las que atienden el negocio la mayor parte del tiempo, pero sólo su madre tiene certificado de manipulación de alimentos.

Por ello se sugirió que las hermanas obtengan el certificado de manipulación de alimentos gratuitamente en la secretaría de salud pública municipal.

Cuadro 22: Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria Arepas “La Mejor”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Va a obtener el certificado de manipulación de alimentos.	No tiene registro único tributario (RUT)
Es consciente de la importancia de legalizar la empresa.	

En cuanto a los aspectos legales la microempresa no está registrada en la cámara de comercio, por ende no tiene registro mercantil, en su negocio actualmente no utiliza música por ende no posee el certificado de SAYCO Y ACINPRO, tampoco tiene el certificado de seguridad de Bomberos, ni permiso de uso y suelo.

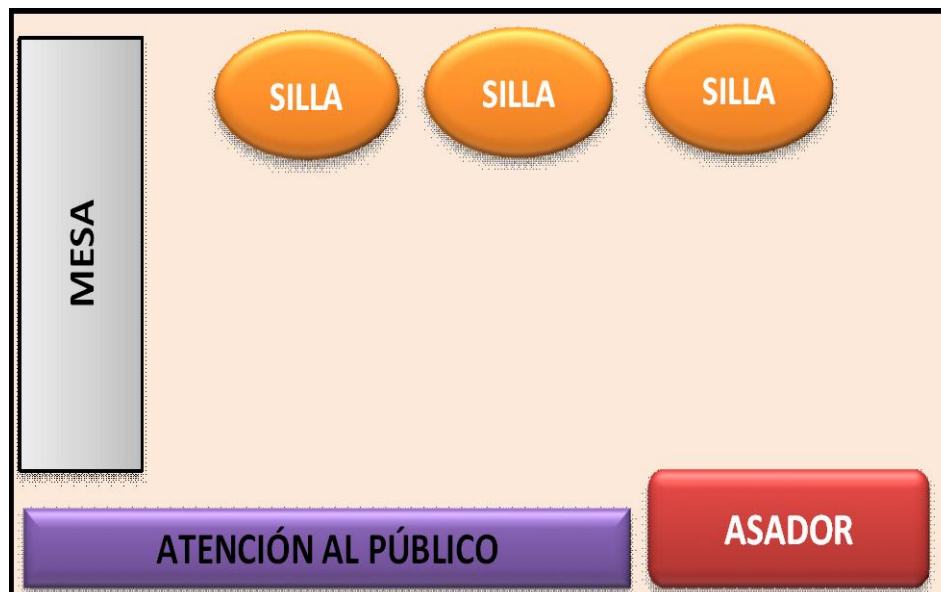
3.1.3.7 ÁREA DE PRODUCCIÓN

Cuadro 23: Fortalezas y debilidades área de producción Arepas “La Mejor”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posee los conocimientos técnicos necesarios para la producción.	El negocio se encuentra junto con la vivienda familiar.
El proceso de producción está bien definido.	No cuenta con un control de inventarios
	No se posee equipos y maquinaria adecuados.

- **Distribución de la planta:** Se realizó la distribución de la planta.

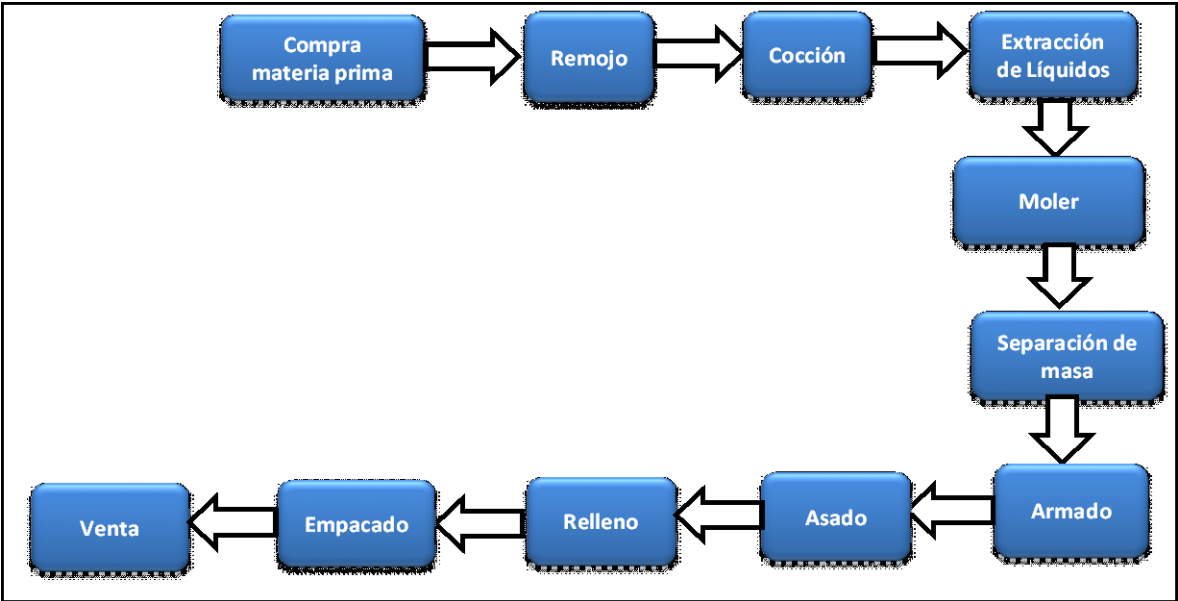
Gráfica 25: Distribución de planta microempresa Arepas “La Mejor”



Fuente: Elaboración propia

- El proceso productivo que emplea la microempresa se describe a continuación:

Gráfica 26: Proceso de producción Microempresa Arepas “La Mejor”



Fuente: Elaboración propia

3.1.3.8 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA “AREPAS CON TODO LA MEJOR”		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. Lealtad de sus clientes. 2. Excelente servicio al cliente. 3. Calidad de los productos. 4. Disposición para aprender. 5. Apoyo de su núcleo familiar 6. Conocimientos empíricos y técnicos en el manejo del negocio.	1. No tiene RUT 2. Tiene poca publicidad 3. Precio por encima de la competencia. 4. No conoce los costos y los gastos de su negocio. 5. Desorden administrativo y financiero. 6. No realiza registros contables
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	1. Acompañamiento de la Fundación Carvajal a través de asesores. 2. Se encuentra en un sector altamente comercial. 3. Acceso a estudio a través del SENA.	• Ampliar su portafolio de productos.O1-O2-O3-F1-F3. • Aplicar y enseñar la metodología de la fundación Carvajal en las áreas del negocio.O1-O3-F4.	• Posicionar la microempresa en su sector.D1-O1-O3. • Instalar un sistema contable básico. D2-F1.
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
	1. Alto nivel de delincuencia común, por pandillas. 2. Sanciones. 3. Alta competencia. 4. Estratos socio-económicos bajos.	• Generar valor agregado a sus productos y negocio.F1-A1. • Diseñar estrategias de mercadeo. F2-F3-A1-A2.	• Aumentar capacidad de producción.A3-D3. • Establecer políticas de compra. D4-A1.

3.2 PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

A continuación se describen los logros obtenidos en cada área funcional de cada una de las tres microempresas de acuerdo con a las estrategias sugeridas, de igual manera se plantean las recomendaciones a seguir para el mejoramiento continuo de las mismas.

3.2.1 Plan de acción Microempresa Antojitos de Betty

PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA: ANTOJITOS DE BETTY			
ÁREA DE COSTOS			
Objetivo: Implementar la metodología de costos de la fundación Carvajal, enseñándole al microempresario la importancia, el manejo y la aplicación de la misma.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Mejorar el nivel de eficiencia del área de costos de la microempresa. Aplicar y enseñar la metodología de la fundación Carvajal para la organización y control del área de costos.	Calcular el costo variable de cada producto.	Se identificaron los costos variables.	Controlar costos variables y monitorearlos constantemente.
	Registrar las ventas y compras diarias de la microempresa.	Se identificaron los costos fijos.	Controlar los costos fijos de la empresa y registrarlos.
		Se enseñó el Sistema de Cuentas y se registraron las ventas del mes.	Monitorear las ventas diariamente y tener en cuenta el punto de equilibrio.
	Identificar el Sueldo del Empresario y los gastos de Administración.	Se identificó el salario del empresario. Se concientizó al empresario de asignarse su sueldo.	Asignación del sueldo mensualmente.
		Se identificó el margen de contribución.	
	Realizar el cálculo del	Se identificó el punto de equilibrio.	

	margen de contribución promedio de la tienda y el punto de equilibrio de la misma.	Se identificó la utilidad del negocio. Se realizó inventario de materia prima, activos fijos, junto con el empresario.	Continuar realizando inventario de materia prima y activos fijos cada mes.
--	--	---	--

ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

Objetivo: Enseñar al empresario a llevar un sistema simple de cuentas implementando el modelo de la Fundación Carvajal para preparar estados financieros y su respectivo análisis.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar el manejo de un sistema contable simple en la microempresa. Aplicar y enseñar la metodología de la fundación Carvajal en el área contable para la identificación de las razones financieras del negocio.	Llevar registros contables de las ventas y compras del negocio. Realizar estados financieros con sus respectivos análisis.	Se enseñaron los conceptos básicos contables al empresario. Se implementó el sistema de cuentas. Se logró empresario guardara las facturas y los recibos para tener información oportuna. Se realizaron los estados financieros (Balance general inicial y final) y el estado de ganancias y pérdidas. Se calcularon las razones financieras. Se concientizó al empresario de la importancia de conocer	Continuar realizando registros contables diarios. Continuar guardando las facturas de compras. Continuar realizando mensualmente los estados financieros

	Calcular las razones financieras.	el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan los indicadores.	de la microempresa. Continuar monitoreando las razones financieras de la empresa, para tomar decisiones.
ÁREA DE MERCADEO			
Objetivo: Realizar un plan de mercadeo para la consecución de nuevos clientes y el análisis de la competencia.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Posicionar la microempresa en el sector. Ampliar el mercado objetivo del negocio.	Realizar publicidad de la microempresa a través de volantes y tarjetas de presentación. Realizar promociones de los productos en fechas especiales	El empresario participó el 9 de noviembre en una feria empresarial en la sede de la Fundación Carvajal en el Poblado, donde ofreció degustaciones y repartió tarjetas de presentación. Se realizaron productos especiales como muffins para el día del amor y la amistad y galletas para el día de los	Continuar asistiendo a ferias o eventos especiales donde pueda contactar nuevos clientes. Realizar visitas a empresas, colegios y demás instituciones de la comuna para ofrecer los productos de la microempresa. Continuar realizando productos para fechas especiales

	Realizar una investigación de mercados.	niños. Se realizaron encuestas que permitieron la elaboración de una base de datos de clientes y caracterizarlos .	
ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA			
Objetivo: Dar a conocer al microempresario la importancia de cumplir con las obligaciones laborales.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Concientizar al microempresario sobre el cumplimiento de las obligaciones laborales.	Sacar el Registro Único Tributario. Sacar el certificado de manipulación de alimentos.	El empresario obtuvo su Registro Único Tributario. El empresario obtuvo el certificado de manipulación de alimentos.	Actualizar el RUT cada que se presenten cambios sustanciales como cambio de vivienda. Empezar a reunir la información y documentación necesaria para la formalización de la microempresa.
AREA ADMINISTRATIVA			
Objetivo: Promover la aplicación del proceso administrativo para la administración de la microempresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Desarrollar la planeación en la microempresa.	Crear la misión, visión y objetivos de la microempresa.	Se construyó la misión y objetivos de la microempresa Se diseñó una cartelera organizacional para manejar la información relevante del	Orientar las actividades de la microempresa hacia el cumplimiento de la misión y la consecución de la visión. Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. Actualizar permanentemente la información de la cartelera

Delegar responsabilidades del negocio.	Construir el manual de funciones para el cargo de vendedor.	negocio. Se construyó un manual de funciones para el cargo de vendedor Se diseñaron formatos administrativos para el manejo de los clientes, proveedores.	organizacional. Utilizar el manual de funciones a la hora de la contratar un vendedor. Utilizar los formatos diseñados y actualizarlos constantemente.
	Realizar el organigrama.	Se construyó el organigrama de la empresa	Modificar el organigrama de la microempresa cada que se presente un cambio sustancial en la misma.

3.2.2 Plan de acción Microempresa Davilácteos

PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA:DAVILÁCTEOS			
ÁREA DE COSTOS			
Objetivo: Enseñar a la microempresaria a identificar y calcular; los costos y gastos del negocio, margen de contribución y punto de equilibrio.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Mejorar el nivel de eficiencia del área de costos de la microempresa.	Calcular el costo variable de cada producto y los fijos de la empresa.	Se identificaron los costos variables. Se identificaron los costos fijos.	Controlar costos variables y monitorearlos constantemente.
	Registrar las ventas y compras diarias de la	Se enseñó el Sistema de Cuentas y se registraron las	Controlar los costos fijos de la empresa y registrarlos.

Aplicar y enseñar la metodología de la fundación Carvajal para la organización y control del área de costos.	microempresa.	ventas del mes.	Monitorear las ventas diariamente y tener en cuenta el punto de equilibrio.
	Identificar el Sueldo del Empresario y los gastos de Administración.	Se identificó el salario del empresario. Se concientizó a la empresaria de asignarse su sueldo.	Asignación del sueldo mensualmente.
	Realizar el cálculo del margen de contribución promedio de la tienda y el punto de equilibrio de la misma.	Se identificó el margen de contribución.	
		Se identificó el punto de equilibrio.	
		Se identificó la utilidad del negocio.	
		Se realizó inventario de materia prima, activos fijos, junto con la empresaria.	Continuar realizando inventario de materia prima y activos fijos cada mes.

ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

Objetivo: Enseñar a la empresaria a llevar un sistema simple de cuentas implementando el modelo de la Fundación Carvajal para preparar estados financieros y su respectivo análisis

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar el manejo de un sistema contable simple en la microempresa.	Llevar registros contables de las ventas y compras del negocio.	Se enseñaron los conceptos básicos contables al empresario. Se implementó el sistema de cuentas.	Continuar realizando registros contables diarios.
Aplicar y enseñar la metodología de la fundación Carvajal en el		Se logró empresario guardara las facturas y los recibos para tener información oportuna.	
		Se realizaron los estados financieros (Balance	Continuar guardando las facturas de compras.

área contable para la identificación de las razones financieras del negocio.	Realizar estados financieros con sus respectivos análisis. Calcular las razones financieras.	general inicial y final) y el estado de ganancias y pérdidas. Se calcularon las razones financieras. Se concientizó a la empresaria de la importancia de conocer el estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan los indicadores.	Continuar realizando mensualmente los estados financieros de la microempresa. Continuar monitoreando las razones financieras de la empresa, para tomar decisiones.
---	--	--	--

ÁREA DE MERCADEO

Objetivo: Identificar los clientes actuales, medir el grado de satisfacción de los mismos y realizar un plan de mercadeo para la fidelización (clientes actuales) y la consecución de clientes potenciales.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Posicionar la microempresa en el sector. Caracterizar los clientes. Fidelizar los clientes.	Definir e instalar el nombre de la microempresa. Realizar encuestas a los clientes actuales y potenciales de la microempresa. Realizar publicidad de la microempresa a través de	Se definió el nombre de la microempresa (Daviálácteos). Se realizaron encuestas que permitieron la elaboración de una base de datos de clientes y caracterizarlos	Realizar visitas a empresas, colegios y demás instituciones de la comuna para ofrecer los productos de la microempresa. Ofrecer promociones a sus clientes, en fechas especiales.

Incrementar ventas del negocio.	volantes y tarjetas de presentación.	Se realizó el diseño del pendón y tarjetas de presentación que serán impresas por la empresaria para repartirlas.	
ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA			
Objetivo: Informar a la empresaria los beneficios que se obtiene a nivel empresarial de la formalización y legalización de las microempresas.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Concientizar y motivar a la microempresaria sobre la formalización del negocio	Sacar el Registro Único Tributario.	La empresaria sacó su Registro Único Tributario.	Actualizar el RUT cada que se presenten cambios sustanciales como cambio de vivienda.
	Sacar el certificado de manipulación de alimentos.	La empresaria obtuvo el certificado de manipulación de alimentos.	Empezar a reunir la información y documentación necesaria para la formalización de la microempresa.
AREA ADMINISTRATIVA			
Objetivo: Promover la aplicación del proceso administrativo para la administración de la microempresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Desarrollar la planeación en la microempresa.	Crear la misión, visión y objetivos de la microempresa.	Se construyó la misión y objetivos de la microempresa	Orientar las actividades de la microempresa hacia el cumplimiento de la misión y la consecución de la visión.
		Se diseñó una cartelera organizacional para manejar la información relevante del negocio.	Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. Actualizar permanentemente la información de la cartelera

		Se diseñaron formatos administrativos para el manejo de los clientes, proveedores.	organizacional. Utilizar los formatos diseñados y actualizarlos constantemente.
	Realizar el organigrama.	Se construyó el organigrama de la empresa	Modificar el organigrama de la microempresa cada que se presente un cambio sustancial en la misma.

3.2.3 Plan de acción Microempresa Arepas la Mejor

PLAN DE ACCIÓN MICROEMPRESA: AREPAS LA MEJOR			
ÁREA DE COSTOS			
Objetivo: Implementar la metodología de costos de la fundación Carvajal, enseñándole al microempresario la importancia, el manejo y la aplicación de la misma.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Mejorar el nivel de eficiencia del área de costos de la microempresa.	Registrar las ventas y compras diarias de microempresa.	Se identificaron los costos variables. Se identificaron los costos fijos.	Controlar costos variables y monitorearlos constantemente.
Aplicar y enseñar la metodología de la fundación Carvajal para la organización y control del área de costos.	Identificar el Sueldo del Empresario y los gastos de Administración. Realizar el cálculo del margen de contribución promedio de la	Se enseñó el Sistema de Cuentas y se registraron las ventas del mes. Se identificó el salario del empresario. Se concientizó al empresario de asignarse su sueldo.	Controlar los costos fijos de la empresa y registrarlos. Monitorear las ventas diariamente y tener en cuenta el punto de equilibrio. Asignación del sueldo mensualmente.

	tienda y el punto de equilibrio de la misma.	Se identificó el margen de contribución.	
	Realizar el cálculo del margen de contribución promedio de la tienda y el punto de equilibrio de la misma.	Se identificó el punto de equilibrio. Se identificó la utilidad del negocio. Se realizó inventario de materia prima, activos fijos, junto con el empresario.	Continuar realizando inventario de materia prima y activos fijos cada mes.

ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

Objetivo: Enseñar a la empresaria a llevar un sistema simple de cuentas implementando el modelo de la Fundación Carvajal para preparar estados financieros y su respectivo análisis

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar el manejo de un sistema contable simple en la microempresa.		Se enseñaron los conceptos básicos contables al empresario. Se implementó el sistema de cuentas.	Continuar realizando registros contables diarios.
Aplicar y enseñar la metodología de la fundación Carvajal en el área contable para la identificación de las razones financieras del negocio.	Llevar registros contables de las ventas y compras del negocio.	Se logró empresario guardara las facturas y los recibos para tener información oportuna.	Continuar guardando las facturas de compras.
	Realizar estados financieros con sus respectivos análisis.	Se realizaron los estados financieros (Balance general inicial y final) y el estado de ganancias y pérdidas.	Continuar realizando mensualmente los estados financieros de la microempresa.
	Calcular las razones financieras.	Se calcularon las razones financieras. Se concientizó a la empresaria de la importancia de conocer el	Continuar monitoreando las razones financieras de la empresa,

		estado actual de la empresa, y de los datos que arrojan los indicadores.	para tomar decisiones.
ÁREA DE MERCADEO			
Objetivo: Realizar un plan de mercadeo para la consecución de nuevos clientes y el análisis de la competencia.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Caracterizar los clientes. Fidelizar los clientes. Incrementar ventas del negocio.	Realizar encuestas a los clientes actuales y potenciales de la microempresa. Realizar publicidad de la microempresa a través de volantes y tarjetas de presentación.	Se realizaron encuestas que permitieron la elaboración de una base de datos de clientes y caracterizarlos. Se realizó el diseño del pendón y tarjetas de presentación que serán impresas por la empresaria para repartirlas.	Ofrecer promociones a sus clientes, en fechas especiales.
ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA			
Objetivo: Dar a conocer al microempresario la importancia de cumplir con las obligaciones laborales.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES

Concientizar al microempresario sobre el cumplimiento de las obligaciones laborales.	Sacar el Registro Único Tributario. Sacar el certificado de manipulación de alimentos.	El empresario sacó su Registro Único Tributario. El empresario obtuvo el certificado de manipulación de alimentos.	Actualizar el RUT cada que se presenten cambios sustanciales como cambio de vivienda. Empezar a reunir la información y documentación necesaria para la formalización de la microempresa.
AREA ADMINISTRATIVA			
Objetivo: Promover la aplicación del proceso administrativo para la administración de la microempresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Desarrollar la planeación en la microempresa.	Crear la misión, visión y objetivos de la microempresa. Realizar el organigrama.	Se construyó la misión y objetivos de la microempresa Se diseñó una cartelera organizacional para manejar la información relevante del negocio. Se diseñaron formatos administrativos para el manejo de los clientes, proveedores. Se construyó el organigrama de la empresa	Orientar las actividades de la microempresa hacia el cumplimiento de la misión y la consecución de la visión. Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. Actualizar permanentemente la información de la cartelera organizacional. Utilizar los formatos diseñados y actualizarlos constantemente. Modificar el organigrama de la microempresa cada que se presente un cambio sustancial en la misma.

4. CONCLUSIONES

Esta asesoría empresarial a tres microempresarios del distrito de Agua blanca de la Santiago de Cali me permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Las mipymes en Colombia presentan un denominador común que es la escasez de capital., por ello, sería relevante que el Estado, desarrollará e implementará más políticas económicas que favorezcan e impulsen cada vez a las microempresas a ser competitivas.

El recurso humano sigue siendo y seguirá siendo un elemento indispensable para el progreso de las empresas independientemente de su tamaño, sector, razón social; cuando un microempresario está motivado y comprometido con la organización su trabajo es altamente productivo y seguramente logrará a través de su dedicación y empeño mantener su microempresa y hacerla crecer a lo largo del tiempo.

Cualquier asesoría empresarial debe ser de tipo integral, contribuyendo al mejoramiento de las áreas funcionales de la empresa como en la calidad de vida de las personas que en ella se laboran, y más cuando se brinda un acompañamiento empresarial a microempresas ubicadas en zonas vulnerables, ya que el impacto social que se genere muchas veces es más valorado en las personas que el mismo impacto económico.

Las universidades tanto del Valle del Cauca como del resto del país, deben fortalecer cada día más la relación de colaboración con las microempresas que se encuentran en situaciones vulnerables como las intervenidas durante este proceso de asesoría, ayudando a sus propietarios a desarrollar y a fortalecer sus habilidades empresariales y personales para que puedan mejorar su calidad de vida y la de su núcleo familiar.

La implementación del modelo de fortalecimiento empresarial desarrollado por la Fundación Carvajal, brinda a los microempresarios la oportunidad de adquirir los conocimientos y herramientas necesarias para lograr una buena administración de sus negocios, les proporciona bases razonables para la toma de decisiones que permitan el desarrollo y sostenibilidad de la microempresa en el mercado y alcanzar un éxito empresarial.

La matriz DOFA, brinda lineamientos necesarios para que los microempresarios puedan aprovechar sus oportunidades y minimizar al máximo las amenazas del entorno, a partir de sus fortalezas. El proceso administrativo (PODC), es aplicable a todo tipo de empresa, micro, pequeña, mediana y grande, ya que a través de él se establecen las principales funciones de la administración como son: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.

Finalmente se logró la aplicación de gran parte de la teoría administrativa aprendida durante la carrera profesional en microempresas ubicadas en un sector altamente vulnerable y dentro de un contexto adverso, que lamentablemente refleja la realidad que se vive actualmente en gran parte de nuestro país.

5. RECOMENDACIONES

Las microempresas situadas en contextos vulnerables deben evaluar detalladamente sus decisiones y sustentarlas a partir de análisis administrativos, con el fin de maximizar al máximo los limitados recursos técnicos y financieros con los que cuenta.

Ante situaciones de crisis, se debe tener la paciencia suficiente para tomar las decisiones correctas y no elegir apresuradamente alternativas que a futuro podrían ser más perjudiciales tanto para la familia como para la microempresa, como es el caso de los prestamista hábito adquirido y presente en la mayoría de los microempresarios que debe empezar a cambiarse a partir del análisis financiero que hizo durante el proceso de asesoría y no volver a acudir a estos préstamos extrabancarios.

Los microempresarios deben incorporar a sus hábitos personales y empresariales la capacitación en herramientas específicas relacionadas con sus microempresas para estar a acorde a las tendencias del mercado tales como: estrategias de mercadeo, desarrollo gerencial, liderazgo, diseño de productos, estrategias de comunicación y relaciones interpersonales, entre otros, para ser cada vez más competitivos y permanecer en el mercado.

En toda microempresa se debe monitorear continuamente los inventarios de materia, prima, en proceso y terminado, establecer y cumplir políticas de compras y de cobro, para que exista un equilibrio en la microempresa.

BIBLIOGRAFIA

- AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Administración para Emprendedores. Primera Edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008.
- BERNAL, Cesar. SIERRA Hernán, Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI, primera edición, Prentice Hall. México.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de La Administración. Mc Graw Hill.
- GISPERT, Carlos. Diccionario de Administración y Finanzas. OCEANO GRUPO EDITORIAL, S.A.
- KOTLER, Philip (2003). Fundamento de Marketing (6 edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- MENDEZ A, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. McGraw Hill, Tercera edición, Bogotá 2001
- MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico conceptos y casos. Ed. Prentice Hall. México. 1993.
- MONTAÑO OROZCO, Edilbeto; Contabilidad: Control, Valuación y Revelaciones, segunda edición, Universidad del Valle, Santiago de Cali 2005.
- MÜNCH GALINDO, Lourdes, Administración; Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Primera edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007.

- ZULUAGA G, Ramiro Antonio, Creación y Consolidación de empresas, primera edición, Bogotá: Ecoe Editores, 2007.
- Decreto 2649 de 1993
- Ley 590 de 2000- Ley 905 de 2004

PÁGINAS WEB

- <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=1581>
- <http://consejoambiental.wordpress.com/comuna-8/>
- <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>
- http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=16&Itemid=11&lang=es
- http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=16&Itemid=3&lang=es
- http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

ANEXOS

Anexo A- Empresario Fernando Guzmán



Anexo B- Listado de productos microempresa Antojitos de Betty

 LISTADO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA												
No	NOMBRE	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE EN %	MARGEN CONTRIBUCION	MARGEN EN PORCENTAJE	COSTO FIJO	COSTO FIJO EN %	COSTO TOTAL	UTILIDAD	UTILIDAD EN %	UNIDADES PROMEDIO MES
1	Pan de leche	\$ 300	\$ 127	42%	\$ 173	58%						750
2	Pan Campesino	\$ 300	\$ 153	51%	\$ 147	49%						870
3	Pan Mariquiteño	\$ 300	\$ 133	44%	\$ 167	56%						500
4	Pan Alifado	\$ 500	\$ 191	38%	\$ 309	62%						320
5	Pandebono	\$ 300	\$ 128	43%	\$ 172	57%						850
6	Almojabana	\$ 500	\$ 217	43%	\$ 283	57%						1.200
7	Palitos de queso	\$ 300	\$ 137	46%	\$ 163	54%						1.080
8	Mogolla Integral	\$ 300	\$ 136	45%	\$ 164	55%						145

Anexo C- Ventas promedio anual microempresa Antojitos de Betty

	PROMEDIO DE VENTAS AÑO		
	VENTA ALTA	VENTA MEDIA	VENTA BAJA
ENERO			1
FEBRERO			1
MARZO		1	
ABRIL		1	
MAYO	1		
JUNIO		1	
JULIO		1	
AGOSTO		1	
SEPTIEMBRE	1		
OCTUBRE			1
NOVIEMBRE		1	
DICIEMBRE	1		
TOTAL	3	6	3
VALOR VENTA	\$ 3,700,000	\$ 2,900,000	\$ 1,900,000
VENTAS ANUALES ESTIMADAS	\$ 2,850,000		

Anexo D- Punto de equilibrio microempresa Antojitos de Betty

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 2,771,791
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 92,393

Anexo E- Costos Fijos microempresa Antojitos de Betty

FECHA		sep-22-2012
<u>COSTOS FIJOS</u>		
SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 40,550	2.6%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO	\$ 500,000	32.4%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 150,000	9.7%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 90,000	5.8%
INSUMOS Y OTROS		
Papel Aluminio x 20 metros	\$ 3,000	0.2%
Servilletas familia x 600 unidades	\$ 4,500	0.3%
Vitafil x 20 metros	\$ 5,000	0.3%
Bolsas papel y plasticas	\$ 3,600	0.2%
Gas domiciliario	\$ 35,000	2.3%
Gorros	\$ 500	0.0%
Tapabocas	\$ 300	0.0%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 832,450	53.9%

Anexo F- Inventario de maquinaria y equipo microempresa Antojitos de Betty

INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO				
No	NOMBRE DEL ACTIVO	CANTIDAD (A)	VALOR COMERCIAL DE LA UNIDAD (B)	VALOR TOTAL (AXB)
1	Horno 2 cámaras tapa vidrio	1	\$ 650.000	\$ 650.000
2	Horno 4 cámaras tapa metálica	1	\$ 500.000	\$ 500.000
3	Mesas de trabajo Acero Inoxidable	2	\$ 190.000	\$ 380.000
4	Cilindradora motor 2 caballos	1	\$ 700.000	\$ 700.000
5	Artesana sin tapa Acero inoxidable	1	\$ 180.000	\$ 180.000
6	Gramera electrónica 30kg	1	\$ 90.000	\$ 90.000
7	Gramera tanita 1000kg	1	\$ 50.000	\$ 50.000
8	Taimer de cuerda 60'	1	\$ 18.000	\$ 18.000
9	Latas metálicas	21	\$ 3.000	\$ 63.000
10	Rodillo madera 49cms	1	\$ 12.000	\$ 12.000
11	Raspe plástico	2	\$ 3.000	\$ 6.000
12	Raspe metálico con mango	1	\$ 10.000	\$ 10.000
13	Cuchillo de sierra-pan	2	\$ 18.000	\$ 36.000
14	Juego batidores manuales x 3 unidades	1	\$ 20.000	\$ 20.000
15	Juego metálico para galletas	1	\$ 14.000	\$ 14.000
16	Estufa Industrial 6 boquillas	1	\$ 280.000	\$ 280.000
17	Molde metálico para pan	1	\$ 12.000	\$ 12.000
18	Nevera Frigidaire	1	\$ 350.000	\$ 350.000
19	Batidora industrial 2 litros	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
20	Moldes figuras	4	\$ 12.000	\$ 48.000
21	Mangas pasteleras	4	\$ 8.000	\$ 32.000
22	Mesa bailarina metálica	1	\$ 95.000	\$ 95.000
23	Espátulas metálicas	4	\$ 5.000	\$ 20.000

Anexo G- Margen de Contribución por producto microempresa Antojitos de Betty

 MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA FECHA <u>sep-22-2012</u>							
PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
Pan de leche	750	300	127	\$ 173	58%	\$ 225.000	\$ 129.920
Pan Campesino	870	300	153	\$ 147	49%	\$ 261.000	\$ 128.070
Pan Mariquiteño	500	300	133	\$ 167	56%	\$ 150.000	\$ 83.636
Pan Aññado	320	500	191	\$ 309	62%	\$ 160.000	\$ 98.727
Pandebono	850	300	128	\$ 172	57%	\$ 255.000	\$ 146.009
Almojabana	1.200	500	217	\$ 283	57%	\$ 600.000	\$ 339.330
Palitos de Queso	1.080	300	137	\$ 163	54%	\$ 324.000	\$ 176.070
Mogolla Integral	145	300	136	\$ 164	55%	\$ 43.500	\$ 23.712

Anexo H- Publicidad de la microempresa Antojitos de Betty



Anexo I- Publicidad de la microempresa Antojitos de Betty



NOMBRE		DIRECCIÓN		TEL:	
Mujer	☐	Ama de casa	☐	Comerciante	☐
Hombre	☐	Estudiante	☐	Empleados	☐
		Transportador	☐		☐

- ¿Qué tipo de pan utiliza en su desayuno?

Pan aliñado	☐	Pan Queso	☐	Tostadas	☐
Pan Batido	☐	Pan Royal	☐	Otro	☐
Pan Integral	☐	Pandebono	☐		☐
- ¿Qué presentación de pan prefiere comprar?

Grande	☐	Redondo	☐		☐
Mediano	☐	Otro	☐		☐
Pequeño	☐		☐		☐
- ¿Cuánto dinero invierte en la compra de pan ?

\$100	☐	\$1000	☐	\$4000	☐
\$200	☐	\$2000	☐	\$5000	☐
\$500	☐	\$3000	☐		☐
- ¿Con qué frecuencia consume pan?

1 vez al día	☐	2 Veces a la semana	☐		☐
2 Veces al día	☐	3 Veces a la semana	☐		☐
1 vez a la semana	☐	Toda la semana	☐		☐
- Habitualmente donde compra el pan

Tienda	☐		☐		☐
Panadería	☐		☐		☐
AutoServicio	☐		☐		☐
- Que considera usted como importante a la hora de comprar pan

Precio	☐	Atención	☐		☐
Sabor	☐	Calidad	☐		☐
Tamaño	☐	Higiene del local	☐		☐

Anexo K- Empresaria Jenny Maritza Dávila



Anexo L- Listado de productos microempresa Davilácteos

 LISTADO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA											
No	NOMBRE	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE EN %	MARGEN CONTRIBUCION	MARGEN EN PORCENTAJE	COSTO FIJO	COSTO FIJO EN %	COSTO TOTAL	UTILIDAD	UTILIDAD EN %
1	Yogurth mora	\$ 6.000	\$ 2.655	44%	\$ 3.345	56%					
2	Yogurth de Melocotón	\$ 6.000	\$ 2.618	44%	\$ 3.382	56%					
3	Yogurth de Fresa	\$ 6.000	\$ 2.696	45%	\$ 3.304	55%					
4	Kumis	\$ 6.000	\$ 2.962	49%	\$ 3.038	51%					

Anexo M- Ventas promedio anual microempresa Davilácteos

PROMEDIO VENTAS REALES	
	\$ 180.000
	\$ 360.000
	\$ 360.000
	\$ 200.000
	\$ 275.000

Anexo N- Punto de equilibrio microempresa Davilácteos

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 315.292
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 10.510

Anexo O- Margen de Contribución por producto microempresa Davilácteos

		MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA					FECHA
							sep-17-2012
PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
Yogurth mora	10	6.000	2.655	\$ 3.345	56%	\$ 60.000	\$ 33.449
Yogurth de Melocotón	16	6.000	2.618	\$ 3.382	56%	\$ 96.000	\$ 54.113
Yogurth de Fresa	10	6.000	2.696	\$ 3.304	55%	\$ 60.000	\$ 33.037
Kumis	10	6.000	2.962	\$ 3.038	51%	\$ 60.000	\$ 30.375

Anexo P- Inventario de maquinaria y equipo microempresa Davilácteos

INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO				
No	NOMBRE DEL ACTIVO	CANTIDAD (A)	VALOR COMERCIAL DE LA UNIDAD (B)	VALOR TOTAL (AXB)
1	Olla mediana	1	\$ 49.200	\$ 49.200
2	Termometro	1	\$ 20.000	\$ 20.000
3	Gramera	1	\$ 90.000	\$ 90.000
4	Balde Grande	1	\$ 10.000	\$ 10.000
5	Jarra Plástica	2	\$ 4.500	\$ 9.000
6	Balde Pequeño	3	\$ 12.000	\$ 36.000
7	Miserable	1	\$ 7.300	\$ 7.300
8	Ball	1	\$ 9.000	\$ 9.000
9	Tabla	1	\$ 17.000	\$ 17.000
10	Caguinga	1	\$ 5.000	\$ 5.000
11	Estufa industrial	1	\$ 120.000	\$ 120.000
12	Batidora	1	\$ 72.000	\$ 72.000
13	Licuadaora	1	\$ 120.000	\$ 120.000
14	Olla grande	1	\$ 76.500	\$ 76.500
15	Cuchillo	1	\$ 5.000	\$ 5.000
16	Nevera	1	\$ 250.000	\$ 250.000

Anexo Q- Tarjeta de presentación de la microempresa Davilácteos



Anexo R- Pendón de la microempresa Davilácteos



Anexo S- Formato de encuesta realizada a los clientes microempresa Davilácteos

NOMBRE		DIRECCIÓN		TEL:	
		Ama de casa Estudiante Transportador		Comerciante	
Mujer Hombre		Actividad			
1. ¿Qué productos lácteos consume habitualmente ?					
Yogur		Queso			
'Kumis		Bebidas lácteas			
Mantequilla					
2. Con qué frecuencia consume yogur y postre					
diario		Esporadicamente			
Cada 8 días					
Cada 15 días					
3. ¿Qué sabor prefiere al comprar yogur					
Fresa		Maracuya		Otro	
Mora		Piña		Cual _____	
Melocoton		guanabana			
4. Cuando adquiere yogur, su decisión depende de su:					
Calidad		Beneficios			
Precio					
'Marca					
5. Compraría un yogur casero con que ofrezca beneficios nutricionales para su organismo					
Si					
No					
6. En qué presentación consume habitualmente yogur ?					
Tamaño personal					
Envase por 1 lt					
'Envase por 2 lt					
7. De acuerdo a la respuesta anterior, en qué rango de precios adquiere este producto:					
'Entre \$600 a \$1200					
'Entre \$6000 a \$8000					
'Entre \$10000 a \$13000					

Anexo T- Listado de productos microempresa Arepas “La Mejor”

 LISTADO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA												
No	NOMBRE	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE EN %	MARGEN CONTRIBUCION	MARGEN EN PORCENTAJE	COSTO FIJO	COSTO FIJO EN %	COSTO TOTAL	UTILIDAD	UTILIDAD EN %	UNIDADES PROMEDIO MES
1	Arepa con todo	\$ 2.500	\$ 1.409	56%	\$ 1.091	44%						80
2	Chuzo de Costilla	\$ 3.000	\$ 1.767	59%	\$ 1.233	41%						160
3	Chuzo de Pollo	\$ 3.000	\$ 1.259	42%	\$ 1.741	58%						80
4	Chorizo de Pollo	\$ 2.500	\$ 1.350	54%	\$ 1.150	46%						200
5	Chrizo de Res	\$ 2.500	\$ 1.250	50%	\$ 1.250	50%						216

Anexo U- Ventas promedio anual microempresa Arepas “La Mejor”

	PROMEDIO DE VENTAS AÑO		
	VENTA ALTA	VENTA MEDIA	VENTA BAJA
ENERO			1
FEBRERO			1
MARZO		1	
ABRIL		1	
MAYO			1
JUNIO		1	
JULIO	1		
AGOSTO		1	
SEPTIEMBRE	1		
OCTUBRE		1	
NOVIEMBRE	1		
DICIEMBRE	1		
TOTAL	4	5	3
VALOR VENTA	\$ 3.200.000	\$ 2.300.000	\$ 1.200.000
VENTAS ANUALES ESTIMADAS	\$ 2.325.000		

Anexo V- Punto de equilibrio microempresa Arepas “La Mejor”

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 2.411.618
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 80.387

Anexo W- Costos Fijos microempresa Arepas “La Mejor”

<u>COSTOS FIJOS</u>		
SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 26.340	2,4%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO	\$ 98.000	8,8%
SERVICIOS PUBLICOS		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
TRANSPORTE DE PRODUCCION		
INSUMOS Y OTROS		
Servilletas (paquete de 100)	\$ 2.000	0,2%
Bolsas Plasticas(paquete de 100)	\$ 1.800	0,2%
Jabon Axion (tarro)	\$ 6.000	0,5%
Limpiones	\$ 5.000	0,5%
Carbón Bulto	\$ 60.000	5,4%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 199.140	17,9%

Anexo X- Inventario de maquinaria y equipo microempresa Arepas “La Mejor”

INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO				
No	NOMBRE DEL ACTIVO	CANTIDAD (A)	VALOR COMERCIAL DE LA UNIDAD (B)	VALOR TOTAL (AXB)
1	Estufa 2 boquillas normal	1	\$ 35.000	\$ 35.000
2	Pitadora Grande	1	\$ 250.000	\$ 250.000
3	Pitadora mediana	1	\$ 98.000	\$ 98.000
4	Pitadora pequeña	1	\$ 50.000	\$ 50.000
5	Licuadaora	1	\$ 200.000	\$ 200.000
6	Paila Grande	1	\$ 60.000	\$ 60.000
7	Olla Inusa Grande	1	\$ 800.000	\$ 800.000
8	Olla mediana	1	\$ 40.000	\$ 40.000
9	Tijeras especial (corta costilla)	1	\$ 35.000	\$ 35.000
10	Cucharon	1	\$ 10.000	\$ 10.000
11	Cucharon escurridor	2	\$ 9.000	\$ 18.000
12	Juego de Pinzas	2	\$ 12.000	\$ 24.000
13	Molino de Mano	1	\$ 70.000	\$ 70.000
14	Platón de plástico grande	1	\$ 20.000	\$ 20.000
15	Juego de recipientes plásticos	2	\$ 60.000	\$ 120.000
16	Bandejas individuales	8	\$ 2.800	\$ 22.400
17	Tenedor Grande	1	\$ 6.000	\$ 6.000
18	Cucharas	2	\$ 1.200	\$ 2.400
19	Asador	1	\$ 100.000	\$ 100.000
20	Nevera	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000

Anexo Y- Margen de Contribución por producto microempresa Arepas “La Mejor”



MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

FECHA

22/09/2012

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
Arepa con todo	80	2.500	1.409	\$ 1.091	44%	\$ 200.000	\$ 87.307
Chuzo de Costilla	160	3.000	1.767	\$ 1.233	41%	\$ 480.000	\$ 197.239
Chuzo de Pollo	80	3.000	1.259	\$ 1.741	58%	\$ 240.000	\$ 139.308

Anexo Z- Tarjeta de presentación de la microempresa Arepas “La Mejor”



Anexo AA- Pendón de la microempresa Arepas “La Mejor”



Anexo AB- Formato de encuesta realizada a los clientes microempresa Arepas “La Mejor”

NOMBRE		DIRECCIÓN		TEL:	
	Actividad	Ama de casa		Comerciante	
Mujer	☐	Estudiante			
Hombre	☐	Transportador			
1. ¿Qué clase de comida rápida prefiere consumir?					
Perros Calientes		Sándwich			
Hamburguesas		Arepa con todo			
Salchipapa		otras			
2. ¿Con qué frecuencia compra comidas rápidas?					
1 vez a la semana		4 veces a la semana			
2 veces a la semana		todos los días			
3 veces a la semana					
3. ¿Qué días prefiere comprar comidas rápidas?					
Lunes		Jueves		Domingo	
Martes		Viernes			
Miércoles		Sábado			
4. ¿Cuánto dinero invierte en comidas rápidas?					
De \$2000 a \$3000		De \$5000 a \$6000		De \$10000 en adelante	
De \$3000 a \$4000		De \$6000 a \$8000			
De \$4000 a \$5000		De \$8000 a \$10000			
5. ¿Cuál considera usted que es el factor más importante para un negocio de comidas rápidas?					
Bajo precio de venta		Cercanía			
Variedad de productos		Calidad			
Atención al cliente		otras			
6. Le gustaría que este negocio ofreciera servicio a domicilio					
Si					
No					

Anexo AC- Estantería de materia prima microempresa Antojitos de Betty

Antes



Después



Anexo AD-Formato para programar la limpieza del área de producción

PROGRAMA DE LIMPIEZA			
ÁREA	ARTÍCULOS	RESPONSABLE	FRECUENCIA
PRODUCCIÓN	Pisos		
	Paredes		
	Hornos		
	Nevera		
	Estufa		
	Utensilios		

Anexo AE-Formato para el control de los inventarios

TARJETA ROJA:			
Nombre del Objeto			
Clasificación	☐ Materia Prima	☐ Maquinaria/Equipo	
	☐ Producto en Proceso	☐ Herramientas	
	☐ Partes	☐ Contenedores	
	☐ Producto Terminado	☐ Otro _____	
Valor			
Razón para descartar	☐ Innecesario	☐ Desconocido	
	☐ Defectuoso	☐ Sobrantes	
	☐ Uso esporádico	☐ Otro _____	
Área Responsable			
Acción	☐ Innecesario	☐ Desconocido	
	☐ Otro _____		
Fecha del Descarte			

Anexo AF-Formato para la distribución de tareas semanales

DISTRIBUCIÓN DE TAREAS SEMANALES			
EMPRESA: AREPAS LA MEJOR			
Semana de: _____ A _____			
DÍA \ TAREA	ATENCIÓN DEL NEGOCIO	COMPRA DE MATERIA PRIMA	PRODUCCIÓN
	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE
LUNES			
MARTES			
MIÉRCOLES			
JUEVES			
VIERNES			
SABADO			
DOMINGO			