

ASESORÍA EMPRESARIAL A TENDEROS DE LA RTA CONVENIO
UNIVERSIDAD DEL VALLE – FUNDACIÓN CARVAJAL

LEIDY MARMOLEJO GARCIA

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

2013

ASESORÍA EMPRESARIAL A TENDEROS DE LA RTA CONVENIO
UNIVERSIDAD DEL VALLE – FUNDACIÓN CARVAJAL

LEIDY MARMOLEJO GARCIA

Trabajo de Grado para optar por el título de:
Administrador de Empresas

Director de trabajo de grado:

Sandra Esmeralda España B.

Tutor Fundación Carvajal

Carolina Manzano

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en Cumplimiento de los requisitos
Exigidos por la Universidad del Valle
Para optar por el título de
Administración de empresas.

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, fecha ()

DEDICATORIA

A mi familia y amigos que me acompañaron y creyeron en

Mis capacidades para culminar esta etapa de mi vida.

A la Universidad del Valle por permitirme

Aprender en este recinto de

Conocimiento integral.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme vivir esta experiencia en mi vida, por ayudarme a permanecer cinco años en un recinto aprendiendo y compartiendo, por llenarme de fuerza y entusiasmo para llegar a este punto y por siempre estar guiándome en caminos aventureros de bien.

Agradezco a mi madre María Olga, por cada día de mi vida, por ayudarme y permitirme ingresar a la universidad, porque nunca me faltó nada en estos años, soporto mis días de stress provocados por aquellos trabajos arduos que hicieron de mí lo que hoy soy y por siempre brindarme su apoyo incondicional.

A mi familia por el apoyo constante, por los consejos y por siempre creer en mí. Agradezco cada palabra de aliento y fortaleza de cada uno de ellos que permitieron la culminación de esta etapa en mi vida.

A mis amigos y compañeros cercanos por hacer de este tiempo uno de los más maravillosos de mi vida, donde no solo aprendimos sino que compartimos momentos inigualables. A dos amigos en especial, Juan Satizabal y Juan Hernandez, que me colaboraron y estuvieron junto a mí estos cinco años enseñándome, corrigiéndome y soportándome.

Agradezco a cada uno de los docentes de mi carrera que contribuyeron a mi aprendizaje y transmitieron el conocimiento y experiencias que día a día nos hizo más conocedores de esta hermosa profesión. A la universidad del valle que me acogió como una estudiante más y que me formó para ser una administradora de empresas integral.

Agradezco a las profesoras Sandra España por acompañarme en esta modalidad de trabajo de grado y ser la guía para que la culminación de éste fuera exitosa. A la fundación Carvajal por abrir sus puertas y permitirme trabajar con la comunidad, por ser guías en este proceso y enseñarnos la realidad de las microempresas en Cali. A todos sus colaboradores que nos transmitieron su experiencia y nos ayudaron para que esta asesoría fuera adecuada y satisfactoria para todas las partes interesadas. Por último, agradezco a las tres familias que abrieron las puertas de sus negocios, sus casas y sus vidas y me permitieron trabajar junto a ellos aplicando mis conocimientos y recogiendo sus experiencias que hoy son gratificantes para mi carrera y que me convierten en una administradora de empresas con conocimiento del mundo real, sensible, fuerte e integral.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. EL PROBLEMA	18
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1.1. Antecedentes	18
1.1.2. Descripción del problema.....	21
1.1.3. Formulación del problema.....	22
1.2. OBJETIVOS.....	22
1.2.1. Objetivo General	22
1.2.2. Objetivos Específicos	22
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	23
1.4. DISEÑO METODOLÓGICO	24
1.4.1. Tipo de Estudio	24
1.4.2. Métodos de Investigación.....	24
1.4.3. Herramientas Metodológicas.....	24
2. MARCO REFERENCIAL	26
2.1. MARCO TEÓRICO	26
2.1.1. Generalidades	26
2.1.2. Modelo Carvajal	26

2.1.3.	Teorías clásicas de la administración.....	28
2.1.4.	Mezcla de Mercadotecnia	29
2.1.5.	Contabilidad de Gestión	29
2.1.6.	Planeación Estratégica.....	30
2.2.	MARCO CONCEPTUAL	30
2.2.1.	Microempresa	30
2.2.2.	Microempresario.....	30
2.2.3.	Asesoría	31
2.2.4.	Diagnóstico	31
2.2.5.	Estrategia	31
2.2.6.	Entorno.....	31
2.2.7.	Costo.....	31
2.2.8.	Libro diario	31
2.2.9.	Plan de Acción	32
2.2.10.	Tienda	32
2.3.	MARCO CONTEXTUAL	32
2.3.1.	Historia Fundación Carvajal	32
2.3.2.	Historia de la Cooperativa RTA.....	33
2.3.3.	Contextualización de la Comuna 14.....	33
2.3.4.	Contextualización de la Comuna 13.....	35
3.	ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ASESORÍA.....	37
3.1.	GRANERO EL REAL	37

3.1.1.	Datos generales	37
3.1.2.	Análisis área de costos	38
3.1.3.	Asesoría en costos Granero EL REAL	39
3.1.4.	Análisis área contable y financiera	43
3.1.5.	Asesoría en área contable y costos del Granero EL REAL	44
3.1.6.	Análisis área de mercadeo	47
3.1.7.	Asesoría en mercadeo Granero EL REAL	47
3.1.8.	Análisis área legal, laboral y tributaria	54
3.1.9.	Asesoría en el área legal, laboral y tributaria Granero EL REAL	54
3.1.10.	Análisis área administrativa	55
3.1.11.	Asesoría administrativa Granero EL REAL	55
3.1.12.	Análisis externo e interno Granero EL REAL	59
3.2.	PAPELERÍA Y VARIEDADES ALEJANDRO	60
3.2.1.	Datos generales	60
3.2.2.	Análisis área de costos	61
3.2.3.	Asesoría en costos Papelería y Variedades Alejandro	61
3.2.4.	Análisis área contable y financiero	66
3.2.5.	Asesoría en el área contable y financiero papelería y variedades Alejandro	66
3.2.6.	Análisis área de mercadeo	70
3.2.7.	Asesoría en mercadeo papelería y variedades Alejandro	70
3.2.8.	Análisis área legal, laboral y tributaria	77

3.2.9	Asesoría en el área legal, laboral y tributaria papelería y variedades Alejandro	77
3.2.10	Análisis área administrativa.....	77
3.2.11	Asesoría administrativa papelería y variedades Alejandro	78
3.2.12	Análisis externo e interno Papelería y Variedades Alejandro	81
3.3	VARIEDADES VANESSA.....	82
3.3.1.	Datos generales	82
3.3.2.	Análisis área de costos	83
3.3.3.	Asesoría en costos variedades Vanessa	84
3.3.4.	Análisis del área contable y financiera	89
3.3.5.	Asesoría en el área contable y financiera variedades Vanessa	89
3.3.6.	Análisis área de mercadeo.....	93
3.3.7.	Asesoría en mercadeo variedades Vanessa.....	93
3.3.8.	Análisis área legal, laboral y tributaria.....	97
3.3.9.	Asesoría legal, laboral y tributaria variedades Vanessa.....	97
3.3.10.	Análisis área administrativa.....	97
3.3.11.	Asesoría administrativa Variedades Vanessa	98
3.3.12.	Análisis externo e interno Variedades Vanessa	101
4.	PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO	102
4.1	PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO GRANERO EL REAL	102
4.2	PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO PAPELERÍA Y VARIEDADES ALEJANDRO	105
4.3	PLAN DE ACCION DE MEJORAMIENTO VARIEDADES VANESSA	109

5. CONCLUSIONES.....	113
6. APRENDIZAJES	115
7. BIBLIOGRAFÍA	116

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de Atención Integral Fundación Carvajal.	27
Figura 2. Mapa Comuna 14	33
Figura 3. Distribución de las unidades económicas por tipo de emplazamiento en la comuna 14	34
Figura 4. Mapa Comuna 13	35
Figura 5. Distribución de las unidades económicas por tipo de emplazamiento en la comuna 13	36
Figura 6. Imagen Granero EL REAL.	37
Figura 7. Margen de Contribución Granero EL REAL.....	39
Figura 8. Gastos Administrativos Granero EL REAL	40
Figura 9. Promedio de Ventas Granero EL REAL.....	41
Figura 10. Resultados Ocupación Clientes Granero EL REAL.	48
Figura 11. Resultados Sexo Clientes Granero EL REAL	48
Figura 12. Resultados sobre el tiempo en el que lleva realizando sus compras en el Granero EL REAL	49
Figura 13. Resultados Intensidad de Compra de los Clientes Granero EL REAL .	49
Figura 14. Resultados Percepción Cliente sobre Calidad Granero EL REAL	50
Figura 15. Resultados Percepción Clientes sobre Precio Comparado a la Competencia Granero EL REAL	50
Figura 16. Resultados Percepción Clientes sobre Atención al Cliente Granero EL REAL	51
Figura 17. Decoración Amor y Amistad Granero EL REAL.....	52

Figura 18. Distribución Local Granero EL REAL.....	57
Figura 19. Organigrama Granero EL REAL	58
Figura 20. Imagen Papelería y Variedades Alejandro.....	60
Figura 21. Actividad de mercadeo (ancheta) Papelería y Variedades Alejandro ...	71
Figura 22. Resultados Sexo Cliente Papelería y Variedades Alejandro	73
Figura 23. Resultados Antigüedad de Compra Clientes Papelería y Variedades Alejandro.....	74
Figura 24. Resultados continuidad de Compra Clientes Papelería y Variedades Alejandro.....	74
Figura 25. Resultados percepción Clientes sobre Precios Comparados con la Competencia.....	75
Figura 26. Resultados Percepción Clientes sobre Atención al Cliente Papelería y Variedades Alejandro.....	75
Figura 27. Resultados Percepción Clientes sobre Calidad de Productos Papelería y Variedades Alejandro.....	76
Figura 28. Organigrama Papelería y Variedades Alejandro.....	79
Figura 29. Distribución Final Papelería y Variedades Alejandro	80
Figura 30. Imagen Variedades Vanessa.....	82
Figura 31. Margen de Contribución Variedades Vanessa.....	84
Figura 32. Actividad Realizada a los Clientes (Niños)	95
Figura 33. Resultados de la Organización Variedades Vanessa	96
Figura 34. Organigrama Variedades Vanessa.....	99
Figura 35. Distribución del local Variedades Vanessa (Antes–Después)	100

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Datos generales Granero El Real	37
Cuadro 2. Fortalezas y Debilidades área costos Granero EL REAL.....	38
Cuadro 3. Punto de Equilibrio Granero EL REAL	42
Cuadro 4. Estudio de Costos del Granero EL REAL.....	42
Cuadro 5. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera Granero EL REAL	43
Cuadro 6. Balance General Comparativo (Inicial-Final) Granero EL REAL	44
Cuadro 7. Razones financieras granero EL REAL.....	46
Cuadro 8. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Granero EL REAL.....	47
Cuadro 9. Cuadro comparativo Competencia Granero EL REAL	53
Cuadro 10. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria Granero EL REAL	54
Cuadro 11. Fortalezas y debilidades Área Administrativa Granero EL REAL	55
Cuadro 12. P.O.D.C del granero EL REAL	58
Cuadro 13. Matriz DOFA del Granero EL REAL.....	59
Cuadro 14. Datos generales Miscelánea y Papelería Alejandro	60
Cuadro 15. Fortalezas y Debilidades Área de Costos Papelería y Variedades Alejandro.....	61
Cuadro 16. Margen de Contribución Papelería y variedades Alejandro	62
Cuadro 17. Gastos Administrativos Papelería y Variedades Alejandro	63
Cuadro 18. Promedio de Ventas Papelería y Variedades Alejandro.....	64

Cuadro 19. Punto de Equilibrio Papelería y Variedades Alejandro	65
Cuadro 20. Estudio de Costos Papelería y Variedades Alejandro	65
Cuadro 21. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiero Papelería y Variedades Alejandro.....	66
Cuadro 22. Balance General Comparativo (Inicial-Final) Papelería y Variedades Alejandro.....	67
Cuadro 23. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Papelería y Variedades Alejandro.....	70
Cuadro 24. Análisis de la Competencia Papelería y Variedades Alejandro	72
Cuadro 25. Fortalezas y Debilidades Área legal, laboral y tributaria Papelería y Variedades Alejandro.....	77
Cuadro 26. Fortalezas y Debilidades Área administrativa Papelería y Variedades Alejandro.....	78
Cuadro 27. Matriz DOFA Papelería y Variedades Alejandro	81
Cuadro 28. Datos generales Variedades Vanessa	82
Cuadro 29. Fortalezas y debilidades Área Costos Variedades Vanessa	83
Cuadro 30. Gastos Administrativos Variedades Vanessa.....	85
Cuadro 31. Promedio de Ventas Variedades Vanessa.....	86
Cuadro 32. Punto de Equilibrio Variedades Vanessa	87
Cuadro 33. Estudio de Costos Variedades Vanessa	88
Cuadro 34. Estudio de Costos y gastos Variedades Vanessa.....	88
Cuadro 35. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera Variedades Vanessa.....	89
Cuadro 36. Balance General Comparativo (Inicial-Final) Variedades Vanessa.....	90
Cuadro 37. Razones financieras Variedades Vanessa.....	92
Cuadro 38. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Variedades Vanessa.....	93

Cuadro 39. Análisis Competencia Variedades Vanessa.....	94
Cuadro 40. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria Variedades Vanessa.....	97
Cuadro 41. Fortalezas y Debilidades Área Administrativa Variedades Vanessa ...	98
Cuadro 42. Matriz DOFA Variedades Vanessa	101

RESUMEN

Este trabajo de grado tiene como objetivo general asesorar a tres microempresas de la ciudad de Cali que estén vinculadas en la cooperativa red de tenderos asociados RTA, aplicando el modelo de la fundación Carvajal, a través de visitas semanales, proyectos y acciones que permitan alcanzar un mayor grado sobre el manejo de las tiendas y que influya en un progreso y organización de cada una de estas tiendas.

Para lograr dicho propósito primero se realiza un diagnóstico de cada uno de los tres negocios por cada área a asesorar. Dentro de dichas áreas encontramos el área contable, financiera, de mercadeo, legal, laboral, tributaria y administrativa. De allí se plantea el problema, el desarrollo de los objetivos generales y específicos, la descripción de la metodología para la elaboración del proyecto y herramientas a utilizar en este.

En este documento se encontrara la información necesaria de todo el proceso de asesoría que se realizó en el periodo de Agosto – Diciembre del 2012.

INTRODUCCIÓN

Por medio de un convenio entre Universidad del Valle- Fundación Carvajal y unidos con la Cooperativa Red de Tenderos Asociados RTA, se empieza un proyecto de asesoría a microempresas de barrios del distrito de Aguablanca, en este caso tiendas, con el fin de incrementar sus ingresos y hacer de sus negocios unos más sostenibles y rentables.

La fundación Carvajal cuenta con una serie de actividades a realizar con la comunidad y una de estas es la de generación de ingresos. “El propósito de esta línea de trabajo es crear, adaptar y consolidar modelos productivos que mejoren los ingresos de familias vulnerables y generen desarrollo en las comunidades priorizadas. Para ello ofrece una serie de programas especializados”¹.

A continuación, en este trabajo de grado orientado a la modalidad de asesoría, se plasmarán los acontecimientos de estos negocios en Colombia, su contexto a nivel local y sus necesidades principales.

Con una metodología de visitas semanales a las microempresas, se detectarán los principales problemas, se plantearán posibles soluciones y se anexarán los respectivos avances que se logre durante el proceso.

En este caso las tres empresas a trabajar son el granero EL REAL, cuyo propietario es el señor Francisco Duque, la tienda de doña Omaira Mena y a la miscelánea de la señora Esperanza Escobar.

Bajo una tutoría y acompañamiento de las entidades involucradas, Universidad del Valle, Fundación Carvajal y Cooperativa RTA, se mejorará gradualmente el estado administrativo de estos negocios y se cubrirán algunas falencias que se presenten al inicio del proceso con el fin de mejorar los ingresos y calidad de vida de estas personas.

¹Fundación Carvajal. Generación de ingresos. [En línea]. Disponible en: www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=16:generaci%C3%B3n-de-ingresos&Itemid=11&lang=es

1. EL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes: En el Distrito de Aguablanca a partir de la década de los 70's empezó la migración a este sector, atribuida a los juegos panamericanos que se realizaron en su tiempo y al maremoto de Tumaco. "Este sector de la ciudad está Conformado por 77 barrios con una población aproximada de 616.654 habitantes pertenecientes al estrato 1 y 2. (25% de la población de Cali)."² Continuando el contexto anterior encontramos que una de esas organizaciones que empezó a trabajar con estas comunas vulnerables fue la Fundación Carvajal.

Debido a la situación de Cali en los años 60's y al llamado de un arzobispo de la ciudad, la empresa Carvajal con el pensamiento de ayudar a la comunidad vulnerable y empeñado a contribuir con la solución de problemas en la sociedad, creó en el año de 1961 la Fundación Carvajal.

La idea era que a través del tiempo se mantuvieran unos principios básicos que la familia Carvajal planteó; estos son:

- Trabajar con las comunidades más vulnerables en Cali y la región
- Definir territorios y líneas de trabajo para la intervención (foco)
- Diseñar y operar sus propios programas
- Involucrar a la gente en la solución de sus problemas (empoderamiento)
- Aprender de la experiencia – Compartir el conocimiento
- Centrar su labor en la educación liberadora – No crear dependencia
- Gerencia eficaz (Sin ánimo de pérdida)
- La Fundación no deberá remplazar las obligaciones de la empresa con la sociedad

A fin de cumplir esta serie de principios rectores, se creó un convenio con la cooperativa RTA que "nace a partir de una serie de actividades de formación e integración dirigidas a la conformación de una red de tenderos en el marco del proyecto BID."³ En la cual se presta asesoría empresarial a sus asociados con el

² Cámara de Comercio de Cali. laboratorios de emprendimiento cultural. [En línea]. Disponible en: www.confecamaras.org.co/Documentos/DireccionCamaras/Presentaciones/Laboratorios_de_Empr_endimiento_Cultural.pdf

³ Cooperativa RTA. Reseña histórica. [En línea]. Disponible en: cooperativa-rta.com/?page_id=743

propósito de fortalecer su actividad económica a través de otro pacto entre Fundación y Universidades, de donde se seleccionan estudiantes de carreras administrativas y afines que ayuden con el asesoramiento y fortalecimiento de estos negocios.

En Cali operan 12.000 tiendas, incluyendo mini mercados y pequeños autoservicios, según datos de FENALCO Valle, y están ubicadas en estratos 1, 2 y 3 principalmente. Es por esto, que el asesoramiento y el proyecto que se lleva con estas microempresas son de gran valor y aporte social por parte de estas entidades competentes y reconocidas a nivel nacional.

A continuación se citaran algunos de los reales antecedentes de este proyecto que viene realizando la Fundación Carvajal con las universidades y los procesos que algunos estudiantes aplicaron para su trabajo y la asesoría a los microempresarios.

“En el siguiente trabajo se mostrará la realización de la asesoría empresarial a cuatro tenderos del Distrito de Aguablanca asignados por la Cooperativa RTA en asociación con la Fundación Carvajal cuyo propósito es evaluar la factibilidad de su negocio y apoyar a estos microempresarios en el uso de conocimientos, técnicas y metodologías necesarias para el buen funcionamiento de este. Este estudio implica la realización de un diagnóstico inicial realizado en las diferentes áreas funcionales de la empresa como son el área de costos, contable, administrativo, legal y tributario y mercadeo, para analizar fortalezas y debilidades en cada una de estas áreas y determinar un plan de acción al respecto. Se elabora además el análisis del entorno para determinar el grado de satisfacción de clientes, análisis de la competencia, evaluando el comportamiento de todo su entorno a nivel económico, político, ambiental, social entre otros, buscando con ello obtener información relevante que me permita determinar aspectos en que deben fortalecerse, en que deben mejorar o cambiar para buscar un crecimiento”⁴

En los trabajos anteriores se observa la misma metodología aplicada a las microempresas de los barrios de aguablanca y tiene como fin mejorar y buscar un crecimiento en los negocios a asesorar. A continuación, se tomará como referencia un trabajo de grado en la misma modalidad, que realizó un estudiante de contabilidad de la universidad del valle.

“En el presente trabajo de grado desarrollado como modalidad de práctica empresarial contable en convenio con la Fundación Carvajal, consiste en la

⁴Olave Mesa, Maryuri. Práctica empresarial Universidad del Valle Fundación Carvajal asesorías para microempresarios del distrito Aguablanca, Santiago de Cali. 2009. [En línea]. Disponible en: <http://metabuscador.ruav.edu.co/bs/Record/opacunivalle-776381>

aplicación de un modelo de asesoría diseñado por la fundación, el cual está orientado a fortalecer los pequeños microempresarios de las zonas más vulnerables de la ciudad de Santiago de Cali, como es el Distrito de Aguablanca. El proceso se asesoró a la misceláneas y Papelería Orquídeas del barrio El Poblado II; Rapitienda Pipe del barrio El Poblado II y Tienda Liceth del barrio el Vallado.”⁵

A continuación otro de los trabajos finiquitados por un estudiante de la universidad del valle en convenio con la Fundación Carvajal y con el objetivo de ayudar e incrementar el éxito en las microempresas.

“La Universidad del Valle y la Fundación Carvajal han unido esfuerzos para apoyar e intervenir al microempresario ubicado en el sector de Aguablanca de la ciudad de Santiago de Cali, capacitándolo y asesorándolo bajo el esquema proporcionado por la Fundación Carvajal, con el fin de generar una transformación positiva que se convierte en un adecuado funcionamiento de todas las áreas, tal intervención obedece a la inadecuada Gestión Administrativa que se presentan en estas unidades económicas que surgen muchas veces por el afán de generar ingresos para la subsistencia diaria. El objetivo de la asesoría a los microempresarios consiste en brindarles las herramientas necesarias que le ayuden a analizar e interpretar la información obtenida, a partir de la identificación de problemas detectados para que sea capaz de tomar decisiones acertadas y solucionarlos de la mejor manera posible. La asesoría inicia con un diagnóstico que evalúa de manera general a la microempresa, con el fin de identificar los problemas a enfrentar y las oportunidades que se pueden aprovechar, estableciendo un plan de acción para aplicar soluciones oportunas. Se debe orientar al microempresario en la aplicación y conocimientos obtenidos durante el proceso de capacitación en cada caso particular.”⁶

Estos tres casos de trabajos cumplen con los mismos requisitos y conllevan al verdadero objetivo de estas dos entidades que se unen para mejorar la calidad de vida de algunos microempresarios y para enriquecernos a nosotros como estudiantes y futuros profesionales, dichos trabajos son los reales antecedentes de este proyecto que se presentará.

⁵ Cano León, Javier Duban. Aplicación del modelo de asesoría y apoyo empresarial de la fundación Carvajal a tres tiendas ubicadas en el distrito de Agua Blanca de la ciudad de Cali-Colombia, entre el mes de septiembre-diciembre del año 2009 [recurso electrónico].2010.Disponible en: <http://metabuscador.ruav.edu.co/bs/Record/opacunivalle-776153>

⁶ Vidal Palacios, Karen Andrea. Asesoría a microempresarios del sector de Aguablanca en convenio con la Fundación Carvajal [recurso electrónico].2008. Disponible en : <http://metabuscador.ruav.edu.co/bs/Record/opacunivalle-766246>

1.1.2. Descripción del problema

“Cerca de 7.000 comerciantes compiten por clientela en Aguablanca. Tiendas de alimentación, colmados, heladerías, pequeños restaurantes y negocios de reparaciones surgen por todas partes en un distrito de continuo crecimiento a causa del influjo de familias desplazadas de las zonas rurales por la violencia o las penurias económicas. Muchos de estos microempresarios adolecen de graves problemas en su manejo administrativo, organizativo y financiero.”⁷ tomando como referencia este artículo de la revista del banco internacional de desarrollo, se entra a describir el problema del cual se basa este trabajo y en el cual se ahondará e intentará mitigar en las tres empresas beneficiadas con este proyecto de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle.

Las microempresas cuentan con una serie de problemas en los cuales muchos de los empresarios tienden a desconocer las soluciones óptimas para superar estos obstáculos. La informalidad llevada en las microempresas y el mal manejo de sus recursos, es una falencia de gran magnitud para estas familias que en algunos casos dependen de un negocio como este, o que pretenden en un futuro hacerlo su principal entrada de ingreso.

La falta de conocimientos en temas administrativos, la poca claridad sobre gastos y necesidades y la escasez en capital es lo que plantea la gran necesidad de recibir una ayuda y un asesoramiento que les permita avanzar y fortalecer sus negocios. Es así como a través de un previo conocimiento en las principales áreas funcionales, nosotros como estudiantes y acompañados de personas con experiencia, entramos a un proceso de asesoramiento en las principales áreas como contabilidad, mercadeo y administración para que los microempresarios aprendan y a través del tiempo hagan de sus negocios lugares productivos y autosuficientes.

Los microempresarios a pesar de ser personas emprendedoras y perseverantes, cuentan con una serie de aspectos a mejorar para que sus negocios sean productivos y tengan una mejor organización en cada una de las áreas funcionales.

⁷VIVANCO, FermínyVILLA, Catalina. *Una mano para pequeños empresarios*. [En línea]. Revista del banco interamericano de desarrollo. Junio 04 del 2013. Disponible en: <http://www.iadb.org/idbamerica/index.cfm?thisid=2370>.

1.1.3. Formulación del problema

En el caso concreto de este trabajo, las falencias principales de los tres microempresarios, son la falta de organización en las cuentas de la empresa, no se llevan registros ni se tiene un conocimiento real de los gastos personales, gastos administrativos y los costos fijos de la empresa. Los inventarios de mercancía no son manejados adecuadamente por lo que muchos de sus productos permanecen quietos y producen efectos dentro del negocio. Por otro lado, la organización administrativa es nula y sus campañas publicitarias, promociones o investigación de mercado son omitidos debido a la falta de conocimiento del tema y porque ignoran la importancia del mismo.

Algunos de estos negocios por su tamaño no están constituidos legalmente y no pueden hacerlo debido a la poca rotación de artículos provocado por un mal funcionamiento en sus activos, por la falta de estrategias de mercadeo o por la ubicación de estos negocios.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General: Aplicar el modelo de asesoría de la Fundación Carvajal a tres microempresas asociadas a la Cooperativa RTA en el periodo agosto-diciembre del 2012.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un reconocimiento de cada una de las tres microempresas.
- Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que rodean las microempresas con el fin de aprovecharlas para la culminación adecuada de la asesoría.
- Realizar un plan de acción y plan de mejoramiento por cada área funcional de cada una de las tres microempresas correspondientes.
- Socializar ante empresarios, Fundación Carvajal y Universidad del Valle los resultados de la asesoría.
- Entregar reportes e informes sobre el proceso a Fundación Carvajal, Universidad del Valle, Cooperativa RTA y microempresarios.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Este proceso es importante para cada uno de los involucrados e interesados ya que permite un desarrollo y aporte según la necesidad de la persona o entidad competente.

“A través de diferentes estrategias se busca mejorar las capacidades locales, la productividad, la competitividad y la inserción en el mercado laboral de las personas y las micro y pequeñas empresas urbanas y rurales. Los programas que se desarrollan en esta línea están dirigidos a brindar herramientas para que las familias puedan generar ingresos y así contribuir a romper sus trampas de pobreza y salir adelante por sus propios medios, a través de un modelo de atención integral de formación y acompañamiento.”⁸ Como lo podemos apreciar, para la fundación Carvajal es de gran importancia que las asesorías sean satisfactorias ya que competen a la razón de ser de la fundación y fortalecen los objetivos de esta entidad que es por este lado generar ingresos.

Por otro lado, la Universidad del Valle debido a su misión de educar en el nivel superior y formar personas integrales y con **vocación de servicio social**, considera importante el buen asesoramiento por parte de los estudiantes ya que no solo fomentan su misión si no que dan ejemplo de calidad y compromiso.

A la Cooperativa RTA, es de importancia que sus asociados estén satisfechos con el programa del cual son merecedores y que de igual forma sean tenderos con conocimientos que les permitan orientar sus negocios a un crecimiento y reconocimiento mayor.

Para los microempresarios el buen funcionamiento del proceso y una asesoría adecuada, responsable y eficaz es de gran importancia ya que de allí se promueve el sustento familiar y se genera una empatía con los negocios que pueden aprovechar para fortalecerlos.

La culminación de la asesoría para mí como estudiante es indispensable no solo para obtener el título de administradora de empresas sino para enriquecer mis conocimientos con experiencias en el mundo real y tener una visión más abierta sobre la problemática y la importancia de las microempresas en la ciudad de Cali.

⁸ Fundación Carvajal. Generación de ingresos. [En línea]. Disponible en: www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=16:generaci%C3%B3n-de-ingresos&Itemid=11&lang=es

1.4. DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1. Tipo de Estudio: El trabajo realizado es exploratorio y descriptivo, ya que investigando las zonas donde están ubicadas las microempresas y a través de los testimonios y conocimientos de los empresarios se logra recopilar una información con la que se trabaja a medida que pasa el periodo de la asesoría. Por otro lado, se describen cada una de las áreas de las microempresas y sus factores internos y externos.

1.4.2. Métodos de Investigación: Teniendo en cuenta los comentarios del señor Carlos Méndez (1995), el método de investigación que se utilizará en este proceso de asesoría, será inicialmente el estudio exploratorio por el cual me permitiré familiarizarme con cada una de las tres microempresas recopilando datos e información que ayuden al progreso de la asesoría y de este trabajo. Seguido a esto a través de un estudio descriptivo donde se profundizara sobre la situación actual de cada una de ellas, las áreas a trabajar y sus entornos, descubriendo así amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, se informara a los interesados el escenario de cada microempresa. Los métodos a utilizar, son el método de observación que se ejecutara a través de visitas a cada uno de los negocios y con ayuda del método interactivo donde permanece un dialogo constante entre asesor y empresario.

1.4.3. Herramientas Metodológicas

1.4.3.1. Fuentes Primarias

- *La observación:* se ha tenido contacto directo con cada una de las microempresas lo que ha permitido una recopilación de información a través de observación en los movimientos de las empresas con respecto a sus manejos internos y el trato con factores exteriores.
- *La entrevista:* en este trabajo se entrevistó a cada uno de los tres propietarios de las microempresas de manera personal tratando de conocer la percepción de sus negocios y la visión y el enfoque que le querían dar en un futuro

cercano y a largo plazo. Por otro lado, en algunos casos se indago y se hicieron preguntas a algunos clientes y vecinos del sector identificando si conocían los productos que se vendían en el negocio, ratificando su fidelidad con la tienda o vinculándolos al mismo en forma de invitación ofreciéndoles diversidad, calidad y buenos precios.

1.4.3.2. Fuentes Secundarias

- *Fuentes internas:* implementación de inventarios en los productos, inventarios de los muebles y enseres, balance general de los negocios.
- *Fuentes externas:* Libros de diversos autores con temas referentes, páginas web con contenido de las comunas, definiciones, teorías y otros ítems de interés, trabajos de grados de otros estudiantes que pasaron por el proceso de la fundación, datos e información suministrada por la fundación Carvajal y la RTA.

1.4.3.3 descripción del proceso.

A través de este proyecto se llevan a cabo una serie de procesos que se desencadenan de un modelo de asesoría a microempresas de la Fundación Carvajal, el cual inicialmente cuenta con un diplomado para las personas que entran a trabajar en dicho proceso, terminada esta capacitación continúan en un proceso de reconocimiento en el cual son asignados los microempresarios y la zona a trabajar, en la cual correspondieron personas afiliadas a la cooperativa de tenderos RTA en la zona del distrito de Aguablanca. Una vez culminado este reconocimiento y después de haber generado confianza a los microempresarios, se desprenden una serie de etapas que comienza con un diagnóstico general de todas las áreas funcionales de la empresa y sigue con una asesoría centralizada en cada una de estas. El primer campo a trabajar es la parte de costos, de allí la contabilidad, mercadeo, el área administrativa y el área legal y tributario. Se llevan a cabo el plan de acción propuesto para cada área y cada microempresa y se finaliza con un plan de mejoramiento. Todo este proceso fue encaminado y con ayuda de las herramientas antes descritas.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Generalidades: En este proceso se tratará y se recopilarán temas administrativos aplicados a cada uno de las cuatro microempresas competentes. Cuando se habla de administración consideramos “una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr que una cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.) pueda generar una producción de bienes o servicios económicos o socialmente útiles y en lo posible rentables para la empresa con fines de lucro.”⁹ Dentro del marco teórico abarcando las principales áreas y los aspectos a trabajar se utilizarán una serie de teorías aplicables según la necesidad de estas microempresas.

2.1.2. Modelo Carvajal: La fundación Carvajal a través de un programa donde recopilan estudiantes universitarios de carreras administrativas y de últimos semestres pretende “crear, adaptar y consolidar modelos productivos que mejoren los ingresos de familias vulnerables y generen desarrollo en las comunidades priorizadas”¹⁰ por otro lado, “los programas que se desarrollan en esta línea están dirigidos a brindar herramientas para que las familias puedan generar ingresos y así contribuir a romper sus trampas de pobreza y salir adelante por sus propios medios, a través de un modelo de atención integral de formación y acompañamiento.”¹¹

La ayuda va dirigida a microempresarios que tienen una necesidad en cuanto a cambios estructurales, quienes no tienen siempre oportunidades de formación y a quienes les hace falta un acompañamiento profesional. Lo que ofrece la fundación es un diplomado a los estudiantes que empiezan a formar parte de este proceso de asesoría empresarial teniendo como objetivo principal “Desarrollar en el

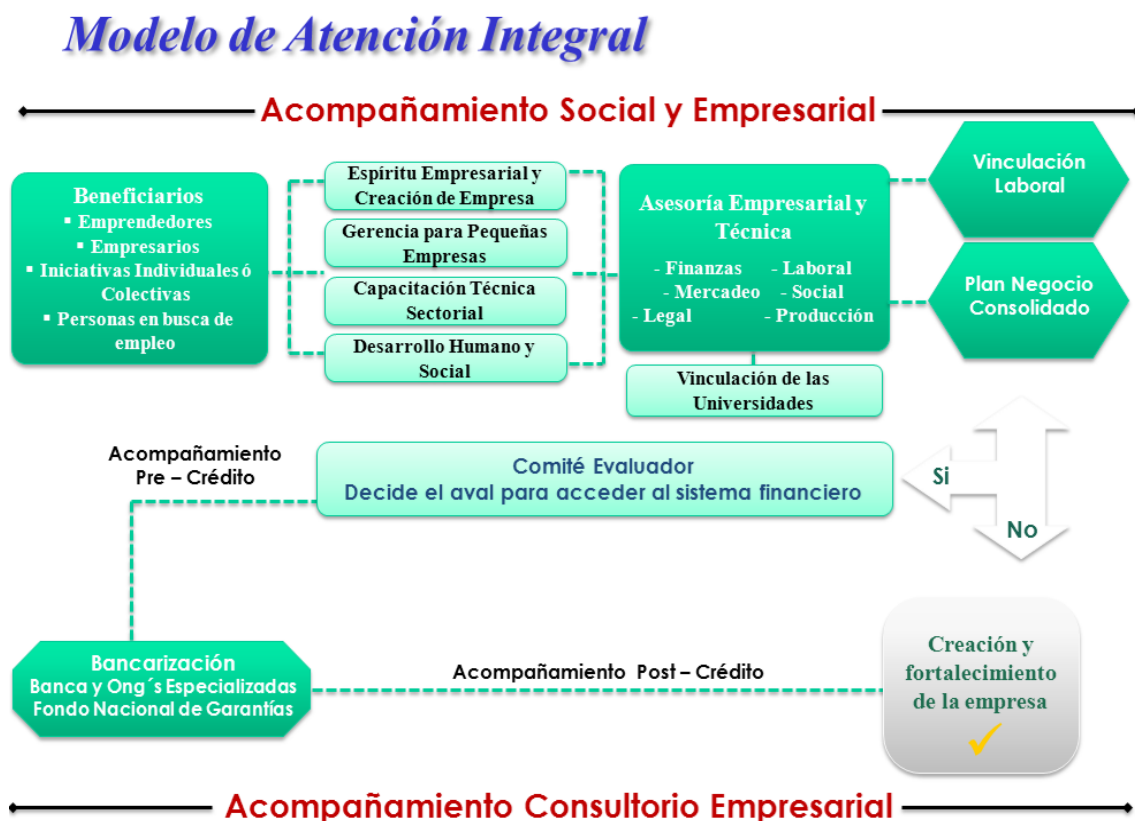
⁹ AKTOUF, Omar. *La administración: entre tradición y renovación*. Segunda edición en español. Pág. 17

¹⁰ Fundación Carvajal. Generación de ingresos. [En línea]. Disponible en: www.fundacioncarvajal.org.co

¹¹ Fundación Carvajal. Generación de ingresos. [En línea]. Disponible en: www.fundacioncarvajal.org.co

participante las habilidades conceptuales, humanas y técnicas para apropiar una metodología que le permita realizar su gestión de asesor en micro y pequeñas empresas¹². A través de un proceso participativo entre los asesores y microempresarios y una aplicación de prácticas didácticas esta asesoría avanza teniendo como finalidad un buen desarrollo.

Figura 1. Modelo de Atención Integral Fundación Carvajal.



Fuente: Fundación Carvajal

A través de este modelo de atención integral se analizan los beneficiados y las opciones de ayuda y acompañamiento que ofrece la Fundación Carvajal, por otro lado, muestra la vinculación de las universidades donde entramos como estudiantes a apoyar las asesorías empresariales que ofrecen, en temas relacionados con la administración como las finanzas, el mercadeo, el área social, legal y en algunos casos de producción.

¹² Presentación diplomado Fundación Carvajal ,2012.

2.1.3. Teorías clásicas de la administración: Dentro de estas teorías clásicas encontramos una serie de autores de los cuales se pueden tomar aspectos importantes para la elaboración de estrategias aplicables a las cuatro empresas vinculadas en mi proceso.

Extrayendo un poco los conocimientos del ‘filosofo social’ Adam Smith, quien considera unas palabras claves como la competencia y el libre mercado que vemos reflejado en este trabajo, ya que vemos con mayor frecuencia una competencia directa en cada sector debido a problemas económicos en la ciudad y a la falta de empleo general en el país. Tomo como referente una parte de comentarios del libro de Smith donde dice que “la dinámica de la satisfacción del interés personal hace entrar a todos en competencia. Y cada quien, buscando siempre aumentar sus propias ganancias, contribuye a mantener la competencia y a participar en el aumento de las ganancias de la sociedad que, en última instancia, deviene así en la beneficiaria de esta confrontación de egoísmos individuales”¹³, donde nos muestran un poco las razones por las que se crea la competencia.

Por otro lado otorgando la importancia a cinco operaciones básicas que toda empresa debe de tener, Henri Fayol priorizo en una sexta función que fue descuidada durante mucho tiempo que es la conocida como PODC (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar) Los seis grupos de operaciones que se deben efectuar en las empresas y que nos sirve como referente para este proceso de asesoramiento son:

- operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación)
- operaciones comerciales (compras, ventas, transacciones)
- operaciones financieras (gestión y gerencia de capitales)
- operaciones de seguridad (protección de bienes y personas)
- operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de retorno, estadística)
- operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control)¹⁴

Para Fayol esta sexta operación administrativa tiene como misión “desarrollar el programa general de acción de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar esfuerzos, armonizar los actos”¹⁵ con esta teoría del PODC, lo que Henri Fayol pretende o quiere decir es que se debe visionar el futuro y hacer un plan de acción, constituir el organismo, material y social de la empresa, manejar el personal de manera que tenga un buen funcionamiento, unir los esfuerzos y

¹³La administración: entre tradición y renovación. Omar Aktouf. Segunda edición en español. Capítulo 1. De la mano invisible a la organización racional de trabajo. Adam Smith. Pág. 37.

¹⁴La administración: entre tradición y renovación. Omar Aktouf. Segunda edición en español. Capítulo 2. De la administración general a la organización burocrática ideal. Pág. 75

¹⁵ Fayol (1970), pág. 4 y 5.

armonizar los actos de la actividad de la empresa y por ultimo vigilar y controlar que cada una de las ordenes y reglas establecidas se estén llevando a cabo según lo esperado y previsto. Para mi concepto, una de las teorías más importantes durante este proceso de asesoría.

2.1.4. Mezcla de Mercadotecnia: Esta estrategia es utilizada por las empresas con el fin de acaparar más clientela que es lo que estamos buscando en estas asesorías, encontrar clientes nuevos y fortalecer los existentes con el propósito de aumentar las ventas y generar mayores ingresos para los empresarios que desean cubrir sus necesidades básicas.

Los elementos de esta mix de mercado son: producto, precio, promoción y plaza. En cuanto respecta al producto, se debe tener en cuenta la forma de presentación de éste al público, sus características y la calidad de cada uno; por otro lado tenemos el precio, es un elemento importante y de cuidado en esta clase de negocios ya que debido al sector, la calidad y la competencia se debe asignar con el fin de ser justo para el público y rentable para el tendero.

Seguido encontramos un elemento que abarca cinco puntos importantes y necesarios para el objetivo que se requiere, estos elementos son Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Interactiva que trabajándolas conjuntamente y con una fuerza impactante ayuda al crecimiento y sostenimiento de la empresa.

Por ultimo esta la plaza o también llamada distribución que lo que quiere principalmente es que el producto sea entregado a las personas adecuadas, en un lugar adecuado, al tiempo adecuado y en las condiciones adecuadas.

2.1.5. Contabilidad de Gestión: Esta es la contabilidad cuyo fin es tener un informe interno y de autoconsumo dentro de la empresa se elabora para conocer y calcular los costos, estados económicos y productivos que nos arrojaran unos informes que ayudaran a la toma de decisiones en las otras áreas de la microempresa como los son el marketing, administrativa, etc. Sirve para tomar decisiones a corto plazo, es flexible y mucho más detallada, la realiza la empresa según las normas que ellos mismos impongan y crean necesarios para llevar un control adecuado, no tienen que estar sometidos a normas legales ni nada por el estilo.

En las empresas existen algo llamados libros contables, en este caso al tratarse de microempresas es necesario que de igual forma lleven una contabilidad a través de un libro diario o también llamado *journal*, “donde se recogen, por orden cronológico, todas las operaciones de la actividad económico empresarial, según se van produciendo en el tiempo”.¹⁶

2.1.6. Planeación Estratégica: La planeación estratégica será la que conducirá el hilo de esta asesoría, ya que nuestro fin es fijar algunos objetivos y metas planteando la forma de cómo se debe llevar a cabo para cumplir con esto. Tomando como referencia a Chiavenato quien describe la planeación como “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”¹⁷ corroboramos que nuestro trabajo en este proceso es de una planeación continua en cada una de las áreas de las 3 empresas q me permitirá llegar a un logro de objetivos proponiéndolos y/o implementándolos.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores con activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.¹⁸

2.2.2. Microempresario: hace referencia a una persona emprendedora y que trabajada autónomamente en una microempresa.

¹⁶Pérez, Rosario. Técnica contable. Editex. Pag.54

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986

¹⁸ COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. [En línea]. Disponible en: www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761

2.2.3. Asesoría: “La asesoría es una actividad por la cual se le brinda el apoyo requerido a las personas para que desarrollen diferentes actividades de consulta y poder lograr la comprensión de las diferentes situaciones en las que se encuentra, ya sean estas judiciales, financieras, contables, etc.”¹⁹

2.2.4. Diagnóstico: Consiste en recopilar datos relevantes para conocer el estado actual de la empresa a fin de detectar los principales problemas para enfocar los esfuerzos futuros del negocio a estos y evitar desperdicios de estrategias en otros ámbitos irrelevantes.

2.2.5. Estrategia: según Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

2.2.6. Entorno: Es el área que rodea a la empresa en el que desarrolla la actividad.

2.2.7. Costo: según el diccionario de administración y finanzas el costo es el “Valor cedido por una entidad para la obtención de bienes o servicios. El costo es el valor cedido a fin de obtener una mercancía en la cantidad requerida y transportada al lugar deseado. Todos los gastos son costos, pero no todos los costos son gastos”.

2.2.8. Libro diario: Es un libro básico de contabilidad para tiendas donde se recogen las operaciones y actividades del negocio en el día abarcando entradas y salidas de dinero, compras y ventas a crédito y dinero al final del día.

¹⁹ Gestión y administración. Asesoría y tutoría: [En línea]. Disponible en :www.gestionyadministracion.com/asesoria/

2.2.9. Plan de Acción: es un proyecto que se realiza en algunos casos, uniendo todas las áreas de la empresa, con el fin de priorizar las estrategias más relevantes para el logro de objetivos del negocio.

2.2.10. Tienda: es “un canal de distribución que representa oportunidad de trabajo, apoyo a la industria nacional, con precios asequibles, cercanía al producto y al vendedor. En el país hay alrededor de 200 mil establecimientos, donde se vende el 60 por ciento de las categorías de los alimentos y otros productos básicos de la canasta familiar”.²⁰

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Historia Fundación Carvajal: La familia Carvajal decidió crear un medio por el cual generar un desarrollo a la comunidad y un cambio social en los sectores más marginados del valle del cauca. Debido al conocimiento y la conciencia que tienen como empresa vieron esto como una oportunidad para retribuirle a la sociedad y atendieron al llamado que en ese momento hizo el arzobispo de Cali, Uribe Urdaneta.

La fundación Carvajal surgió el 10 de abril de 1961 con un 40% del capital de cada miembro de la empresa Carvajal S.A. e hizo sus primeros pinos en los centros parroquiales de la ciudad de Cali. Manuel Carvajal Valencia, fundador de la empresa Carvajal, convenció a sus tíos y a sus hermanos de ceder una parte importante de sus acciones para dotar a la Fundación con un patrimonio que garantizara una autonomía que le permitiera darle continuidad a todos los programas.

En 1970, la Fundación empezó el programa de apoyo a microempresas, en los 80's ya empezaron el programa de desarrollo en el Distrito de Aguablanca en Cali. Y así sucesivamente se fortalecieron como Fundación ayudando a otros sectores de la ciudad.

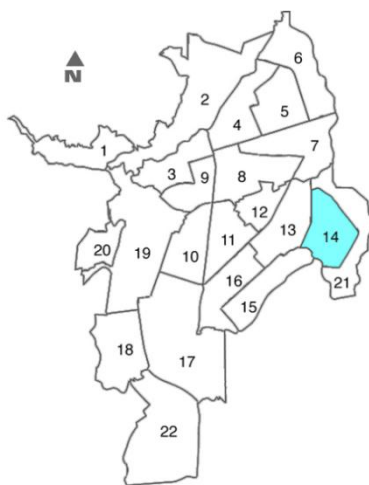
²⁰ ÁLVAREZ, Gisella. Tiendas de barrio siguen siendo protagonistas en la economía. [En línea]. En: Portafolio.co. Diciembre 11 de 2011. Disponible en: www.portafolio.co/negocios/tiendas-barrio-siguen-siendo-protagonistas-la-economia

2.3.2. Historia de la Cooperativa RTA: La Cooperativa red de tenderos asociados en acción, “nace a partir de una serie de actividades de formación e integración dirigidas a la conformación de una red de tenderos en el marco del proyecto BID – Fundación Carvajal.

En diciembre del 2005 se constituye legalmente con la participación de 98 Tenderos.”²¹

2.3.3. Contextualización de la Comuna 14²²:

Figura 2. Mapa Comuna 14



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Hace parte del distrito de Aguablanca y comprende los barrios: Alfonso Bonilla Aragón, Las Orquídeas, Manuela Beltrán, Alirio Mora Beltrán, Puertas del Sol, Promociones Populares, los Naranjos I, II y III, Marroquín I, Marroquín II, sector Los Mangos y otros sectores nuevos. Se considera una zona urbana-marginal, habitada especialmente por migraciones y está clasificada en un estrato socioeconómico bajo-bajo y bajo.

- Ingreso promedio familiar: 1.7 Salarios Mínimos mensuales
- Tasa de desempleo: 11.48%

²¹ Cooperativa RTA. Reseña histórica. [En línea]. Disponible en: cooperativa-rta.com/?page_id=743

²² Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente – DAGMA. Panorama general. [En línea]. Disponible: www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna14.htm

- Tasa de ocupación: 88.52%
- Tasa de escolaridad: 21.14%

La comuna cuenta con 8 puestos de salud y 3 centros de salud.

En cuanto a la educación presentan porcentajes según el grado de escolaridad de la siguiente manera:

- 27 planteles de preescolar (17,90%)
- 80 planteles de primaria (76,36%)
- 14 planteles de secundaria (21,14%)

Por otro lado “el Censo Económico de 2005 nos permite caracterizar económicamente esta comuna. El 4,2% de las unidades económicas de la ciudad se encontraba en el 2005 en esta comuna, de las cuales 71,8% pertenecen al sector comercio, 19,9% al sector servicios y 8,3% a industria.”²³ Lo que se puede observar es que dentro de la comuna hay una elevada cantidad de negocios en el sector de comercio, lo que nos conlleva a una mayor importancia por ayudar a dichas empresas asesorándolas con el fin de enriquecer no solo la comuna si no desde luego la ciudad.

Figura 3. Distribución de las unidades económicas por tipo de emplazamiento en la comuna 14

Tipo de Emplazamiento	Comuna 14
Local, oficina, fábrica, puesto fijo	43,6%
Vivienda con actividad económica	55,4%
Puesto móvil	1,0%

Fuente: Censo económico 2005 (DANE)

En la comuna 14 se ubicaron dos de los negocios a trabajar durante este proyecto de los cuales uno está dentro del porcentaje de emplazamiento en local y el otro en emplazamiento de tipo vivienda con actividad económica.

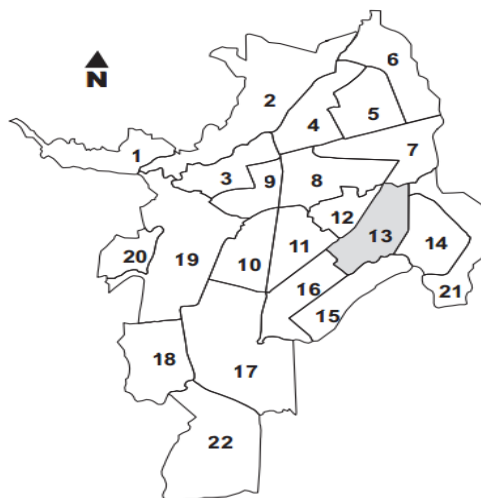
En cuanto a la seguridad y la convivencia existe una serie de consecuencias que afectan al desarrollo de la comuna de una forma positiva, “Primero, genera intranquilidad de los habitantes, segundo, estigmatización de la comunidad, fenómeno que se ve acompañado de la pérdida de credibilidad de las autoridades y la falta de oportunidades laborales. Tercero, la inseguridad también promueve la

²³ Plan de desarrollo 2008 – 2011. Comuna 14. Documentos corporativos. Disponible en www.cali.gov.co. pág. 13

presencia de bandas delincuenciales y de pandillas juveniles, agravando la descomposición familiar. Cuarto, se genera un desinterés por el uso de los espacios públicos.”²⁴ Esta contextualización es un ítem determinante a la hora de reconocer problemas en las microempresas como la falta de clientes, el temor a crecer y otros factores que impiden un desarrollo pacífico en las microempresas del sector.

2.3.4. Contextualización de la Comuna 13²⁵

Figura 4. Mapa Comuna 13



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

La comuna 13 hace también parte del distrito y comprende los barrios Ulpiano Lloreda, El Vergel, El Poblado I, El Poblado II, Los Comuneros II, Ricardo Balcázar, Omar Torrijos, El Diamante, Villa del Lago, Los Robles, Charco Azul, Villa Blanca, La Paz, Calipso, Yira Castro, Lleras-Cinta larga, Marroquín III, Los Lagos, El Pondaje, nuevo latir. La mayoría de los barrios de esta comuna se han ubicado en el estrato bajo- bajo, sin embargo, tres de ellos se ubican en estrato bajo y otros dos con nivel de estrato 3 en medio-bajo. La tasa de desempleo de este sector es mayor y el promedio de ingreso por familia es menor al resto de la ciudad.

- Población económicamente activa: 66.772 Personas
- Número de empleados: 6.659 Personas

²⁴ Ibíd. pág. 15

²⁵ Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente – DAGMA. Panorama general. [En línea]. Disponible : www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna13.htm

- Tasa de ocupación: 88.52%
- Tasa de desempleo: 11.48%
- Ingreso promedio: 1.70 Salarios Mínimos

La comuna cuenta con 9 Puestos de Salud, 2 centros de salud y 1 centro hospitalario.

En cuanto a educación, dentro de este sector se encuentran 64 establecimientos de educación preescolar, 66 de educación primaria y 21 de educación secundaria. La demanda de la educación no es cubierta en su totalidad y existen pocos programas de orientación familiar.

En cuanto al aspecto económico “El Censo Económico de 2005 nos permite caracterizar económicamente esta comuna. El 5,3% de las unidades económicas de la ciudad existentes en 2005 se encontraba en esta comuna. De dicho número, 67,5% pertenece al sector comercio, 22,7% al sector servicios y 9,8% a industria.”²⁶ De igual forma el porcentaje del sector comercial es significativo y es donde se ubica uno de los tres negocios asesorados durante el proceso.

Figura 5. Distribución de las unidades económicas por tipo de emplazamiento en la comuna 13

Tipo de Emplazamiento	Comuna 13
Local, oficina, fábrica, puesto fijo	44.1%
Vivienda con actividad económica	48.3%
Puesto móvil	1.8%

Fuente: DANE. Censo económico 2005

En el sector de la comuna 13 hay una proporción más equitativa entre los negocios en locales, oficinas, puesto fijo y las viviendas con actividad económica, en la cual se encuentra uno de las tres microempresas asesoradas en este proyecto.

²⁶ Plan de desarrollo 2008 – 2011. Comuna 14. Documentos corporativos. Disponible en www.cali.gov.co. pág. 13 pág. 14

3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ASESORÍA

3.1. GRANERO EL REAL

Figura 6. Imagen Granero EL REAL.



3.1.1. Datos generales

Cuadro 1. Datos generales Granero El Real

Nombre de la empresa	GRANERO EL REAL
Nombre del empresario	Francisco Javier Duque Zuluaga
Descripción de la actividad económica de la empresa	Venta al por menor en establecimiento no especializado con surtido compuesto principalmente de alimentos y víveres en general.
Sector económico al que pertenece	Comercio
Antigüedad del negocio	6 años y 9 meses
Ubicación de la empresa	Cl 85 # 26ª – 82 puertas del sol
Comuna	14
Perfil del empresario	Son personas responsables, trabajadoras, tienen la habilidad de prestar una buena atención a sus clientes lo que permite una compra y venta agradable, son constantes, disciplinados en sus gastos, les preocupa la competencia y la limitación de capital.

Historia

La familia Duque Henao son personas nacidas en Marinilla Antioquia. Debido a la necesidad de trabajo de uno de los hijos de la familia, encuentra empleo en la ciudad de Cali donde comienza a laborar de forma continua y da pie a que el hermano menor tome su mismo rumbo, esperando ser uno de éxito y próspero para la familia.

Con el tiempo, el hijo mayor de la familia decide empezar desde cero su vida en esta ciudad, al lado de sus hermanos y con la ayuda de un amigo de Antioquia empieza como trabajador en el granero que hoy en día es suyo. El joven Diego Alberto empezó como administrador del granero EL REAL hace 6 años, en el cual un año después con dinero de su padre Francisco y ayuda de su hermano adquirieron el negocio con el fin de ser trabajadores independientes y de constituir un negocio familiar.

Los padres también se desplazaron a esta ciudad con el ánimo de permanecer en familia. Con el pasar del tiempo y debido a la situación del negocio decidieron continuar solo don Francisco y don Diego a cargo del granero, adquiriendo su otro hijo Jhon un nuevo trabajo. La competencia a sus alrededores aumento en forma significativa y esto hizo disminuir las ventas del negocio hasta el punto de casi perderlo, sin embargo, la rápida actuación de ellos permitió adquirir un préstamo y pudieron continuar con el negocio. Hoy en día, se mantienen y esperan incrementar sus ventas.

3.1.2. Análisis área de costos

Lo que se encontró en el granero EL real en el área de costos fue una necesidad de conocer con certeza cada uno de los gastos del negocio y la idea de mantener un orden para lograr resultados en sus utilidades. De igual forma continuar con un registro de cuentas pero con mayor exactitud y constancia.

Cuadro 2. Fortalezas y Debilidades área costos Granero EL REAL

Fortalezas	Debilidades
• Tienen estimados que han sacado sin conocimientos en contabilidad • les gusta tener conocimientos reales de su negocio • utilizan bien sus conocimientos que consiguieron empíricamente debido a su experiencia a través	• No conocen con certeza los costos fijos, las ventas y la utilidad. • No registran todos los datos • les falta un orden y mayor motivación para que vean los beneficios de conocer estos datos.

de los años.	
--------------	--

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Asesoría en costos Granero EL REAL

3.1.3.1. Margen de Contribución: El granero EL REAL es un negocio que se caracteriza por la venta de víveres para el hogar donde encontramos legumbres, frutas, carnes, lácteos y alimentos no perecederos de la canasta familiar al igual que dulces y productos de aseo. A través de un modelo suministrado por la Fundación Carvajal y teniendo en cuenta los **20 productos más representativos (ver anexo A)** dentro de la actividad económica de este granero encontramos que cuenta con un margen de contribución promedio de 17.62%.

Figura 7. Margen de Contribución Granero EL REAL

123.17%	÷	4	=	30.79%
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		PRODUCTOS		PROMEDIO
30.79%	+	268.74%	=	299.54%
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL
299.54%	÷	17	=	17.62%
TOTAL MARGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA

Fuente: Elaboración propia

Lo que se logro fue que el empresario aprendiera y entendiera que es un margen de contribución y cómo se puede calcular, en un cuaderno con fórmulas y ejemplos se le plasmó cada uno de los pasos a seguir. Esto es importante para cada negocio ya que se les facilita conocer realmente cuales productos se deben impulsar más debido al buen margen que les queda.

3.1.3.2. Gastos Administrativos: Otro de los resultados fue que el empresario se diera cuenta realmente en que gastaba su dinero, ya que en

reiteradas ocasiones manifestó que no les quedaba dineros extras y se le explico que esto es debido a que no se tiene un control de los gastos personales diarios y el sueldo en consumo de su negocio, esto quiere decir, dinero que sacan a diario de la caja menor para uso personal como citas médicas, vestuario, diversión, etc. y sueldo en consumo, que son los alimentos que llevan a su hogar y/o que consumen en sus horas de trabajo. Al realizar un registro diario de cuentas el señor Francisco y su hijo se daban cuenta realmente cuanto fue su gasto mensual y que en otras palabras representaba su sueldo.

Analizando entre las adquisiciones de productos para consumo y dinero del negocio por sus propietarios se aproximó que el **promedio mensual del sueldo (ver anexo B)** del señor Francisco Duque es de 414.000 pesos, mientras que el de su hijo Diego Duque es de 699.400 pesos, lo que representa un 28.4% de los gastos de administración y siendo este el rubro más alto. Por otro lado, con un 19.5% los servicios públicos representan el segundo rubro con mayor porcentaje dentro de estos gastos administrativos los cuales en su totalidad nos da un valor de 2.459.799 mensuales.

Figura 8. Gastos Administrativos Granero EL REAL

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDOS DE ADMINISTRACION	\$ 699.400	28,4%
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 414.000	16,8%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 20.383	0,8%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO		
DEPRECIACION VEHICULOS	\$ 50.000	2,0%
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 120.000	4,9%
GASTOS DE PAPELERIA		
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO	\$ 100.000	4,1%
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL	\$ 400.000	16,3%
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL	\$ 480.000	19,5%
TELEFONO, INTERNET		
CELULAR		
GASTOS FINANCIEROS	\$ 152.016	6,2%
CAFETERIA		
ASEO	\$ 12.000	0,5%
IMPUESTOS		
VIGILANCIA	\$ 12.000	0,5%
TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 2.459.799

Fuente: Elaboración propia

Después de ver estos resultados se logró disminuir los gastos de los sueldos de administración y establecer prioridades. Durante un mes se estuvo llevando un registro diario de cuentas donde se ingresaba cada gasto personal, el sueldo en consumo que adquirían y los gastos del negocio, en este ejercicio se logró

mantener una supervisión de los gastos y reducir de \$2.459.799 que eran sus costos fijos más gastos administrativos a \$2.205.500 en un mes, esto equivale a un 10.4% menos.(Ver anexo C)

3.1.3.3. Promedio de Ventas: Se realizó un promedio de ventas semanales a través de una contabilidad sencilla para tiendas creada por la Fundación Carvajal, que ayuda a tener una cifra aproximada de las ventas. Tomando los días que más se vende, los que menos se vende y en los que sus ventas son promedios de estos dos días se encontraron los siguientes resultados.

El mejor día para el Granero EL REAL es el día sábado donde sus ventas oscilan entre \$700.000 y \$900.000 pesos por lo que se estableció un promedio de \$800.000 pesos. Por otro lado los días medios fueron lunes, martes y viernes donde normalmente las ventas son de aproximadamente 600mil o más, valor que es constante en el granero y por último en ocasiones cuando sus ventas son bajas como mínimo las ventas oscilan entre los 470 y 500mil esto en días como miércoles y jueves.

A continuación, en el cuadro se mostrara de forma más organizada y explicita se lo anteriormente dicho.

Figura 9. Promedio de Ventas Granero EL REAL

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

Fuente: Elaboración propia

Este promedio de ventas lo que nos permite es analizar si la empresa está o no en punto de equilibrio. Para este caso particular, el granero EL REAL, el punto de equilibrio mensual es de \$13.960.385 pesos y el punto de equilibrio diario es de

\$465.346 pesos, esto quiere decir que se encuentra por encima del punto de equilibrio y que el dinero extra lo puede reinvertir en mercancía.

3.1.3.4. Punto de equilibrio: Se logró establecer el punto de equilibrio del granero EL REAL el cual le permitió al empresario conocer su meta de ventas diarias. Lo que se vio de este resultado es que al ver que sus ventas diarias son más altas se manifiesta una tranquilidad de parte de ellos y es más motivante para seguir son su negocio como lo vienen haciendo, prestando un buen servicio de venta de productos de buena calidad en un establecimiento organizado y limpio. Este punto de equilibrio se obtuvo de los datos ya mencionados: 17.62% de margen de contribución, los gastos de administración con \$2.459.799 y un promedio de ventas para identificar si se está en punto de equilibrio.

Cuadro 3. Punto de Equilibrio Granero EL REAL

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 13.960.385
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 465.346

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.5. Estudio de Costos: A continuación se muestra un cuadro resumen con las ventas promedio del mes, los costos variables, el margen de contribución, gastos y costos fijos y la utilidad. Se debe tener en cuenta que de esta utilidad de \$817.493 pesos, se deben sacar \$200.984 pesos para abono a capital de la deuda con el banco de la mujer, de allí el granero contara como \$616.509 pesos para reinvertir según el siguiente resultado.

Cuadro 4. Estudio de Costos del Granero EL REAL

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 18.600.000
COSTOS VARIABLES (-)	82%	\$ 15.322.707
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (=)	18%	\$ 3.277.293
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	13%	\$ 2.459.799
UTILIDAD	4%	\$ 817.493
ABONO A CAPITAL DEUDAS	25%	\$ 200.984
SALDO PARA REINVERTIR	75%	\$ 616.509

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Análisis área contable y financiera

En el área contable y financiera del granero EL REAL, debido al nulo conocimiento de temas referentes a datos como punto de equilibrio, estados financieros o balances generales del negocio, se desconoce el estado actual de la microempresa. Sin embargo, tienen conocimientos empíricos sobre la rotación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, rotación de mercancías y ventas aproximadas mensuales que favorecen al desarrollo de esta área durante el proceso.

Cuadro 5. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera Granero EL REAL

Fortalezas	Debilidades
• Conoce el tiempo de rotación de sus cuentas por cobrar • lleva registro de sus cuentas y se considera que la rotación en sus legumbres es buena y la hacen adecuadamente. • A don Francisco le gusta la contabilidad y está disponible para aprender.	• Desconocen muchos conceptos y pasos a seguir • no llevan ningún tipo de contabilidad por falta de conocimiento y por falta de tiempo. • Le falta orden con los gastos y el dinero en general.

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Asesoría en área contable y costos del Granero EL REAL

Uno de los planes de acción para esta área fue realizar un balance inicial y uno final en el periodo de asesoría con el fin de mostrar los resultados dentro de ella y conocer si estábamos contribuyendo al mejoramiento del negocio. Se realizaron los respectivos balances teniendo los siguientes resultados que se plasmaran en un comparativo del inicial con el final.

Cuadro 6. Balance General Comparativo (Inicial-Final) Granero EL REAL

ACTIVOS	BALANCE INICIAL 01-oct-2012	BALANCE FINAL 01-nov-2012	CAMBIOS
CAJA	\$ 460.750	\$ 298.900	-35,10%
BANCOS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 1.666.400	\$ 1.848.000	10,90%
INVENTARIOS	\$ 3.736.384	\$ 4.210.560	12,70%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 5.863.534	\$ 6.357.460	8,40%
MAQUINARIA Y EQUIPO			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.446.000	\$ 2.446.000	
VEHÍCULOS	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	
DEPRECIACIONES	\$ 70.383	\$ 70.383	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 5.375.617	\$ 5.375.617	
OTROS ACTIVOS	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	
TOTAL ACTIVOS	\$ 17.239.151	\$ 17.733.077	2,90%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 6.438.233	\$ 6.237.249	-3,10%
PROVEEDORES	\$ 400.000		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 6.838.233	\$ 6.237.249	-8,80%
TOTAL PASIVOS	\$ 6.838.233	\$ 6.237.249	-8,80%
CAPITAL	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	
UTILIDAD ACUMULADA	(\$ 6.599.082)	(\$ 6.599.082)	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 1.094.910	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.400.918	\$ 11.495.828	10,50%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 17.239.151	\$ 17.733.077	2,90%

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.1. Resultados de los Balances (Análisis):

Lo que se encontró con un primer balance fue que sus cuentas por cobrar estaban elevadas en comparación al total de mercancía que hay, lo que se pudo analizar es que la rotación de inventarios va de la mano con las ventas a crédito ya que el negocio funciona de esa manera. Lo que se pudo realizar fue un sistema que se explicó al empresario y consistía en comunicar al cliente su tope máximo de fiados y los métodos de pago para evitar que este dinero se pierda y logrando un flujo considerable para la actividad del negocio.

Por otro lado, los **activos fijos (ver anexo D)** el cual ocupan un 35% del total de activos se considera que deben de tener un cambio en cuanto a muebles y enseres, ya que a través del tiempo se han venido deteriorando y en cualquier momento puede perderse y lamentablemente disminuiría este rubro dentro del balance trayendo perdidas al negocio. Este balance cuenta con otro activo, el goodwill de \$6.000.000 de pesos y que representa un 35% dentro de los activos, más que activos corrientes y activos fijos. Se consideró este rubro ya que al momento de adquirir el negocio gran parte del patrimonio que compraron fue por este concepto.

Pasando a los pasivos de este el balance inicial, las obligaciones bancarias actualmente se encuentran por \$6.438.233 pesos y se deben a un préstamo al banco de la mujer el cual fue utilizado para el negocio y ocupa un 94% de los pasivos corrientes del negocio el otro 6% se deben a obligaciones con proveedores.

Por su parte, en el patrimonio se tiene un capital de \$17.000.000 el cual fue el monto que se pagó por el negocio en el momento en que don Francisco y su hijo adquirieron el negocio, esta cantidad incluía inventario, activos fijos y goodwill, sin embargo en las utilidades acumuladas da un saldo de \$6.599.082 negativo en el cual se entró a analizar y se encontró que el negocio fue vendido por un valor más alto de lo que se consideraba, esto se manifestó con el tiempo y debido al crecimiento de la competencia, a la ausencia de clientes, al deterioro de algunos activos fijos, al aumento del costo de los productos y a que del negocio se debía sacar mercancía para llevar al hogar, el granero empezó con una serie de pérdidas significativas que estaban a punto de llevarlo a la quiebra, sin embargo con intervenciones como el préstamo se logró mantener y estabilizarlo.

En la actualidad se encuentra en un buen momento y lo podemos ver reflejado en los resultados obtenidos con el segundo balance donde la caja disminuyó un 35.1% pero los inventarios de mercancía aumentaron un 12.7% en total los activos corrientes aumentaron un 2.9%. Por otro lado al pagarse la cuota mensual en el banco las obligaciones bancarias tuvieron una baja de 3.1% y la deuda de proveedor que se tenía fue cancelada.

De acuerdo a las versiones del microempresario lo que se detectó junto con él fue que el negocio es productivo pero debido al mal manejo de la contabilidad (dícese del desorden en las cuentas) el dinero no se ve y constantemente está en movimiento, tal vez sus gastos personales y gastos del negocio no son tomados en cuenta de la forma importante que se debe hacer ya que mensualmente la sumatoria entre gastos del negocio, gastos personales y sueldo en consumo el saldo es de \$2.205.500 según el **consolidado del mes (ver anexo E)** y en otros casos este valor aumenta ya que estos gastos no son controlados. Debido a que se tomó un mes de prueba y de conteo riguroso, los gastos innecesarios se anularon y solo se tomaron para cosas estrictamente necesarias.

Cuadro 7. Razones financieras granero EL REAL

RAZON FINANCIERA	RESULTADO	INTERPRETACION	COMENTARIO
Liquidez corriente	\$1.02	Por cada \$1 de deuda de corto plazo, la empresa cuenta con \$1.02 para responder en el mismo plazo	El granero a pesar de este resultado, tiene poca liquidez teniendo en cuenta el balance general.
Prueba acida	\$1.02	De cada \$100 invertidos en la empresa, \$1.02 pesos corresponden a terceros	Posee poco efectivo, por ende tiene poca capacidad de endeudamiento a menos que utilice sus activos fijos.
Razón de endeudamiento	35.17%	De cada \$100 invertidos en la empresa, \$35.17 pesos corresponden a terceros	Gracias a sus activos fijos la empresa tiene capacidad de endeudamiento, sin embargo, la idea es poseer efectivo.
Razón de autonomía	64.83%	De cada \$100 invertidos en la tienda, \$64.83 son recursos propios del empresario	No está en pérdida, sin embargo el 35.17 es de terceros.
Rentabilidad	31.17%	Cada \$100 invertidos en activos están generando una	Su rentabilidad de los

de los activos		utilidad de \$31.17	activos es buena.
Rotación cuentas por cobrar	56 días	La empresa tarda en promedio 56 días en recuperar sus cuentas por cobrar.	Debe mejorar la rotación de su cartera, ya que no todos sus clientes son tan puntuales.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.6. Análisis área de mercadeo

En el área de mercadeo del granero EL REAL se encontró un déficit de estrategias y factores que ayudaran a incrementar tanto la imagen física del negocio como el acercamiento y compromiso con los clientes, sin embargo, su mayor reconocimiento es debido a la excelente atención y orden que ofrece en su establecimiento.

Cuadro 8. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Granero EL REAL

Fortalezas	Debilidades
La principal fortaleza es que tienen conocimiento sobre el comportamiento y la personalidad de sus clientes lo que le facilita escoger la mejor estrategia a la hora de seleccionar una	En los seis años y medio del negocio no han implementado ningún tipo de promoción, ni publicidad, lo que no lo hace un ente diferenciador.

Fuente: Elaboración propia

3.1.7. Asesoría en mercadeo Granero EL REAL

En el área de mercadeo se lograron cambios sustanciosos y que dieron un nuevo aire al negocio y sirvieron de guía para el empresario.

Primero a pesar de que los datos del microempresario según su experiencia fue muy certera, se aplicaron de igual forma encuestas con preguntas cerradas a sus compradores con el objetivo de conocer el tipo de cliente del negocio y las personas que más frecuentan el establecimiento.

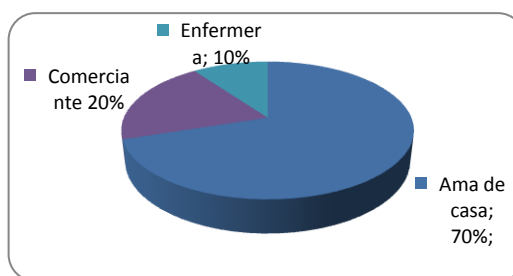
De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas en una de las visitas, sus principales clientes son mujeres entre 30 y 60 años en su mayoría amas de

casa, sin embargo, señores y jóvenes también realizan sus compras allí debido a la buena atención a la hora de adquirir un producto. Se sienten en libertad de escoger sus productos, cuenta con una buena atención, la calidad de sus productos es excelente y el aseo y organización del establecimiento es buena.

Para el granero EL REAL se aplicaron 20 encuestas de 7 preguntas a los clientes que se invitaron al sorteo de una ancheta que el negocio estaba rifando como actividad promotora de ventas y recompensa a sus clientes fieles. Se entregó personalmente la hoja de preguntas y se pidió total sinceridad a la hora de anexar sus respuestas.

A continuación se muestra los gráficos de resultados obtenidos en la **encuesta del granero EL REAL. (Ver anexo F)**

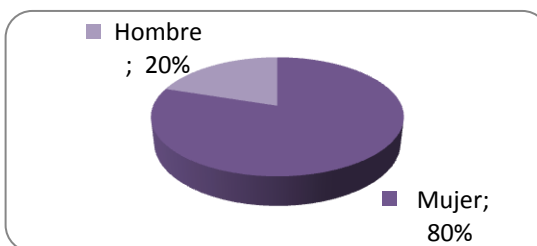
Figura 10. Resultados Ocupación Clientes Granero EL REAL.



Fuente: Elaboración propia

La participación de los clientes del granero EL REAL son en su mayoría amas de casa del barrio puertas del sol ocupan un 70% del total de los encuestados, el otro 30% consta de comerciantes y profesional en salud.

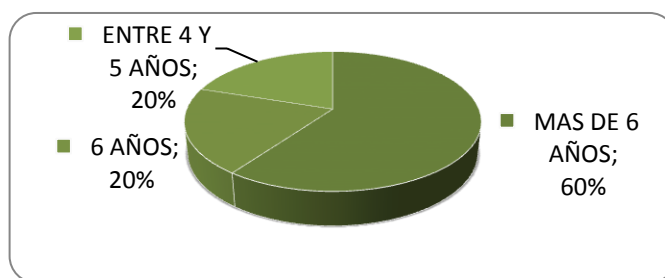
Figura 11. Resultados Sexo Clientes Granero EL REAL



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los clientes del granero EL real son mujeres con un porcentaje significativo del 80%, estas mujeres son en su mayoría amas de casa y realizan sus compras en dicho negocio por factores determinantes como la atención y calidad que se verá reflejada positivamente en las siguientes graficas; el otro 20% de los encuestados son hombres en su mayoría mayores de 20 años y menores de 45 años.

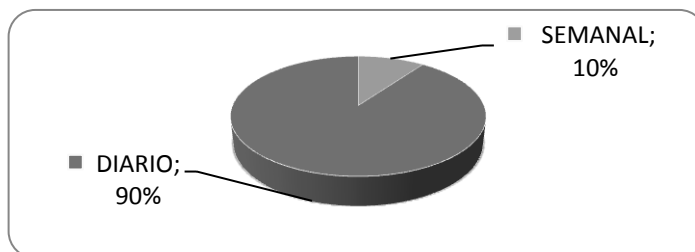
Figura 12. Resultados sobre el tiempo en el que lleva realizando sus compras en el Granero EL REAL



Fuente: Elaboración propia

El 60% de los encuestados afirman ser clientes del negocio mucho antes de que el señor Francisco fuera el dueño del negocio, sin embargo reconocen la mejora que ha tenido este granero tradicional en el barrio. El otro 40% se comparte entre clientes desde hace 6 años y clientes entre 4 y 5 años. Esto demuestra que tiene una buena fidelización de su clientela y que sus valores agregados como la buena atención influyen de manera positivas en aquellas personas que realizan una compra en su negocio.

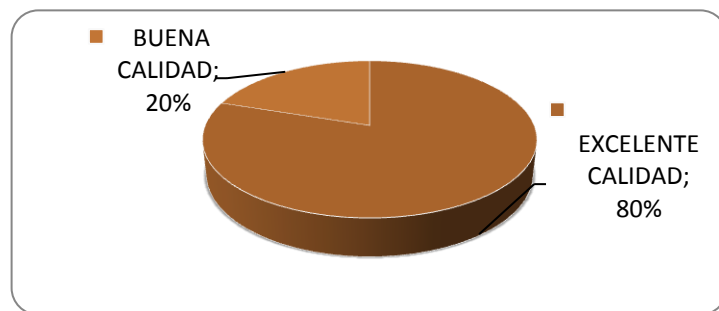
Figura 13. Resultados Intensidad de Compra de los Clientes Granero EL REAL



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta de con qué frecuencia realizaba compras en el granero EL REAL, se encontró que el 90% de los encuestados afirman realizar su compra diaria en el establecimiento, ya que mantienen productos frescos y brindan un ambiente armonioso del cual disfrutan sus clientes. El otro 10% por diferentes razones deben realizar sus compras semanalmente y en cantidades más significativas.

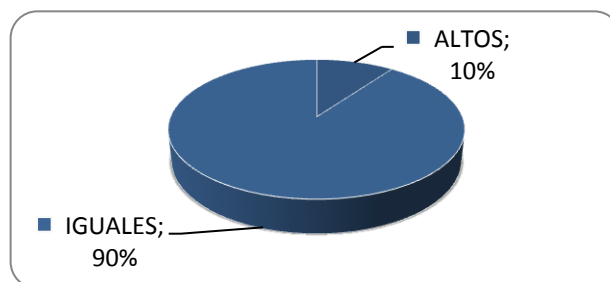
Figura 14. Resultados Percepción Cliente sobre Calidad Granero EL REAL



Fuente: Elaboración propia

El 80% de los clientes encuestados perciben la calidad de los productos del granero de excelente calidad, comentan sus perfectos estados en cuanto a las frutas y verduras, el aseo en el establecimiento y la calidad de los productos empacados los cuales en su mayoría son marcas reconocidas en el mercado. Sin embargo, el 20% cree que aún le falta más calidad a los productos ofrecidos para poder considerarlos excelente.

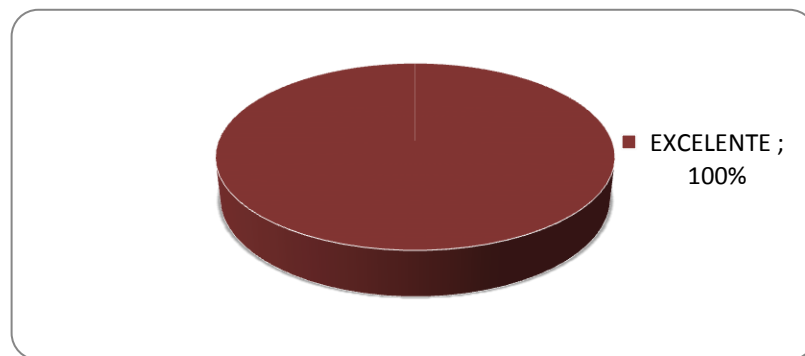
Figura 15. Resultados Percepción Clientes sobre Precio Comparado a la Competencia Granero EL REAL



Fuente: Elaboración propia

En la percepción de los clientes encuestados existe un 10% que considera que en algunos productos de legumbre, los precios son más elevados comparados con la competencia, esto se sustenta con la calidad y el servicio que brinda el granero EL REAL, el cual ofrece productos frescos y en buen estado sin desconocer el esfuerzo y la calidad de la competencia. Por otro lado, el 90% que es la mayoría de los encuestados, opinan que los precios siguen siendo iguales a los graneros del sector a pesar de las diferencias de valor agregado.

Figura 16. Resultados Percepción Clientes sobre Atención al Cliente Granero EL REAL



Fuente: Elaboración propia

Lo que se descubrió con la encuesta fue no solo los principales clientes del granero sino el concepto que tienen del mismo en temas de calidad, atención y precios. Sorprendentemente el 100% de los encuestados opinan que la atención al cliente es excelente lo que permite a la hora de hacer actividades, promociones y publicidad tener un punto más a favor. Uno de los factores más importantes del granero es su atención al cliente, se les ofrece un trato alegre, respetuoso, ameno y agradable y esto es reconocido por cada uno de los consumidores del granero EL REAL.

Como en el diagnostico se descubrió que el negocio no implementa recursos de atracción como la condecoración de fechas especiales y comerciales y tampoco facilita a sus clientes incentivos que les permitan fidelizarse más con su negocio, el plan a seguir fue decorar en el mes de amor y amistad un espacio ameno y ofrecer pequeños detalles a sus clientes; por otro lado, en el mes de octubre con los niños del sector y en especial los hijos de los consumidores del granero se compartieron dulces y golosinas que disfrutaron e hicieron dar una buena imagen del negocio dentro de la comunidad.

Con las actividades que se realizaron los resultados que se tuvo fueron satisfactorios y positivos ya que el cliente se sentía recompensado y bien atendido, fueron pequeños detalles que el negocio nunca había ofrecido y que al realizarlo se sintió bien tanto el tendero como el consumidor final. Con la ambientación el negocio se sentía en contexto a la fecha especial y esto aportó valor al granero ya que en anteriores ocasiones no se habían realizado estos eventos.

Figura 17. Decoración Amor y Amistad Granero EL REAL



Los clientes son determinantes de la rentabilidad de un negocio, por esta razón no solo brindar una buena atención y mantener productos de calidad es suficiente para mantenerlos satisfechos, es necesario, incentivarlos con otros métodos que les dé un **valor agregado (ver anexo G)**. Por esta razón se realizó una rifa de una gran ancheta entre los clientes fieles que hicieran compras mayores a \$5000 pesos, también con esta estrategia lo que buscamos fue dar a conocer algunos productos y marcas que tuvieran una rotación lenta con el fin de que el cliente pruebe y tenga una segunda opción.

Los resultados de la actividad de la ancheta fue que el proceso de compra fuera ameno y que los clientes ya no vieran la hora de pago como un desembolso de dinero sino como una oportunidad de tener esa ancheta tan apetecida por ellos.

3.1.7.1. análisis de la competencia: Se analizó al granero EL REAL frente a tres GRANEROS representativos en el sector, respecto a unas variables establecidas por el método de asesoría de la Fundación Carvajal, de acuerdo a los siguientes criterios: Bueno, Regular, Igual y malo.

Cuadro 9. Cuadro comparativo Competencia Granero EL REAL

	NOMBRE DE LA COMPETENCIA		
Factores de éxito de la competencia	XENON Cl 85 # 26b - 102	JUNIOR Cra 26ª 1 #89- 74	EL REY Cl 85 A 26- 134
Precio de compra de materiales			
Precio de venta de los productos	Igual	Igual	Bueno
Calidad del producto	Regular	Bueno	Regular
Atención de los clientes	Regular	Regular	Regular
Horario de atención	Bueno	Regular	Bueno
Canal de distribución	Bueno	Bueno	Igual
Publicidad	Bueno	Igual	Igual
Presentación y ubicación del local	Regular	Regular	Malo
Equipo de vendedores	Igual	Igual	Regular
Descuentos	Bueno	Igual	Regular
Presentación de los productos	Igual	Igual	Igual
Empaque de los productos	Igual	Igual	Igual

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de este análisis nos permite reconocer en que aspectos el granero debe mejorar para ser más competitivo y ser el mejor del sector, ya que como se puede observar existen aspectos relevantes en los que la competencia son buenos como en descuentos, publicidad y canales de distribución como el granero el xenón. Sin embargo muchos de los ítems estudiados de la competencia son iguales o están por debajo de las características del granero EL REAL.

3.1.7.2. Otros logros: Por otro lado durante la asesoría se inculco el orden del negocio y la limpieza, para esto aprovechando momentos como los inventarios, se organizaron algunos productos que no debían estar juntos como los detergentes y algunos productos comestibles y se limpiaron, esto dio un

aspecto de orden y se diferenciaban todas las líneas del granero. Por otro lado, se le facilitó al empresario unas ‘chispitas’ (Ver anexo H) (trozo de papel para colocar los precios de productos), suministradas por la RTA para que cada producto tuviera su precio y así el cliente estuviera más dispuesto a llevar lo que dispone con su presupuesto.

3.1.8. Análisis área legal, laboral y tributaria

El granero EL REAL es un negocio legalmente constituido ante la cámara de comercio sin embargo debido a un mal manejo se omitieron pagos obligatorios y están en situación de mora. Por otro lado, las patentes de sanidad ya caducaron y no se han realizado los respectivos pasos para estar al día con sus obligaciones legales.

Cuadro 10. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria Granero EL REAL

Fortalezas	Debilidades
El granero EL REAL está legalmente constituido.	- En el área laboral y tributaria no han implementado ningún paso. - Las vigencias de la patente de sanidad vencieron y en la cámara y comercio no han cancelado por aproximadamente 3 años.

Fuente: Elaboración propia

3.1.9. Asesoría en el área legal, laboral y tributaria Granero EL REAL

Lo que se logró en esta área no fue muy relevante sin embargo, fue necesario y creo conciencia al empresario del problema que estaba adquiriendo. Ya que se encuentra legalmente constituido pero no ha pagado sus cuotas legales desde hace aproximadamente 2 años, se le explico el efecto que esto causa y se le recomendó a través de un dialogo averiguar la deuda y las formas de financiamiento para cancelarla.

El empresario entendió que esta deuda genera un cargo adicional por ausencia de pago y ésta a su vez origina unos intereses, sin embargo, a pesar que la respuesta por parte del mismo fue positiva y tuvo la iniciativa y convicción para acudir a la cámara de comercio, en el tiempo de asesoría no se ejecutó tal acción debido a inconvenientes personales del empresario. No obstante, con la charla

suministrada, el señor Francisco amplió su conocimiento y se logró de forma positiva incentivar la iniciativa para empezar a pagar dicha deuda y continuar con el pago legal anual de la cámara de comercio.

3.1.10. Análisis área administrativa

El área administrativo del granero EL REAL cuenta con un beneficio y disciplina en cuanto a la división de trabajo, sin embargo, debido a los pocos conocimientos no ven necesario mantener una estructura que los haga competitivos en todo aspecto, por ejemplo, el fortalecimiento del PODC (planear, organizar, dirigir y controlar) dentro del negocio y tampoco consideran importante crear la misión y visión del granero.

Cuadro 11. Fortalezas y debilidades Área Administrativa Granero EL REAL

Fortalezas	Debilidades
• Existe una comunicación entre los dos encargados del negocio • las condiciones del negocio en cuanto a orden y aseo son adecuadas • las responsabilidades son repartidas y adecuadas a los conocimientos.	• No manejan una adecuada planeación del negocio • no tienen estrategias de ventas • en cuanto a la seguridad de ellos no implementan ninguna sabiendo que manejan cuchillos con mucho filo, • no tienen un buen manejo del dinero.

Fuente: Elaboración propia

3.1.11. Asesoría administrativa Granero EL REAL

Con el granero EL REAL lo que se hizo fue darle una pertenencia creando la **misión y la visión (ver anexo I)** de este ya que debido a sus seis años no tenía una planeación de su negocio. A continuación, se plasmara lo antes dicho:

Misión: ser la mejor opción del barrio puertas del sol en la comercialización de productos alimenticios y víveres de calidad, que superen y satisfagan las expectativas de nuestros clientes y consumidores, ofreciendo un buen servicio de venta.

Visión: Ser en el 2017, un autoservicio principalmente de alimentos y víveres en general, reconocido dentro de la comunidad por su buena atención al cliente y

calidad en sus productos, generando sostenibilidad y desarrollo para el negocio y sus accionistas.

Por otro lado se le enseñó al empresario a realizar las compras de forma adecuada ya que compraban en algunos casos varias cantidades de un producto con solo una marca de referencia y le traía problemas con sus clientes a la hora de la elección de su compra. Se puede dar como ejemplo de este logro, la línea de productos de aseo, especialmente los detergentes de los cuales un proveedor dejaba a crédito una gran cantidad de productos de la misma marca sin dejar espacio y capital para comprar otras marcas que eran más apetecidas por los consumidores.

Días después el señor Francisco disminuyó la compra a este proveedor y comenzó a adquirir mercancía de otros, dándoles a sus clientes variedad en marcas y referencias de detergentes.

Se logró el archivo adecuado de las facturas y que llevaran un registro diario de los movimientos de su tienda, lo que le permitió llevar un control de su negocio y ser más ordenado en sus acciones.

Se recomendó comprar un guante de protección para la hora de vender carne con el fin de mitigar un posible riesgo y promover la seguridad industrial que en este caso es por un momento de venta y no muy relevante en el negocio, esto le permitirá controlar el bienestar dentro del granero.

Por otro lado, se creó un manual de funciones para cada uno con el fin de organizar mejor las actividades que debe llevar cada uno, las responsabilidades que adquieren con el negocio y de esta forma adecuar una dirección ordenada y compartida.

A continuación se mostrara tanto las responsabilidades del señor Francisco como de su hijo Diego también encargado del negocio.

Funciones

Diego Duque.

1. Comprar mercancía en la madrugada.
2. Abrir local.
3. Atender a clientes.

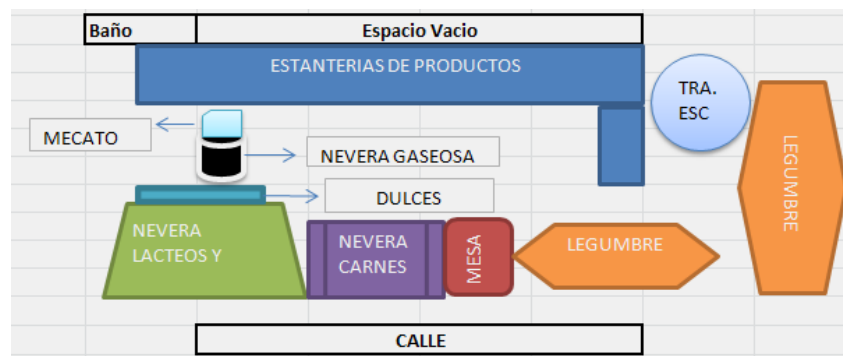
4. Realizar compras proveedores.
5. Organizar negocio y asearlo.
6. Cerrar local

Francisco Duque.

1. Abrir local.
2. Atender a clientes.
3. Asear y organizar el negocio
4. Registrar cuentas en el libro diario
5. Realizar pagos (arriendo, servicios, cuotas)
6. Cerrar local

En la distribución del local no fue necesario cambiar la estructura física ya que está adecuado según el espacio. Sin embargo, se organizaron y limpiaron los productos de forma que el negocio se viera ordenado y con buen aspecto para los clientes.

Figura 18. Distribución Local Granero EL REAL

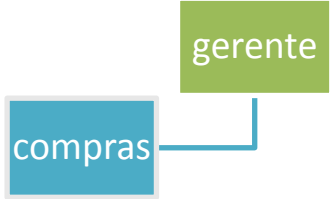


Fuente: Elaboración propia

La dirección del granero es compartida, sin embargo, se estableció al señor Francisco como gerente y su hijo Diego como el encargado de las compras. Cabe

resaltar que ambos son encargados del servicio al cliente. Teniendo esto en cuenta el resultado del organigrama del granero EL REAL fue el siguiente:

Figura 19. Organigrama Granero EL REAL



Fuente: Elaboración propia

Lo que se buscó en el área administrativo fue que los resultados se enfocaran en el PODC, es por ello que las acciones dieron una planeación a futuro, una organización inmediata en las diferentes áreas fuertes del granero, una dirección compartida y comunicativa y por último un adecuado control para la actividad del negocio y las personas que en el laboran. Desde cada una de las áreas se trabajó la planeación, organización, el control y la dirección.

Cuadro 12. P.O.D.C del granero EL REAL

	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
FINANZAS	Iniciar la contabilidad	Registros contables y de archivos y facturas	Decisión	Comprobantes por cada transacción
MERCADEO	Campaña publicitaria	Exhibición de productos	Comunicación	Clientes que no vuelven a comprar
PERSONAL	Actividades del personal	Horarios	Motivación	Pagos de salario

Fuente: elaboración propia

3.1.12. Análisis externo e interno Granero EL REAL

Cuadro 13. Matriz DOFA del Granero EL REAL

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Legalidad de la empresa. 2. excelente atención al cliente. 3. buena calidad. 4. establecimiento organizado y aseado.	1. falta de organización monetaria. 2. estanterías viejas e imagen del negocio deteriorada. 3. no incentiva a sus clientes, ni ambienta en fechas especiales.
		ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
OPORTUNIDADES	1. Asesoría de Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle.	1. ofrecer gran variedad de productos de buena calidad y a precios bajos (F1, F3, O2) 2. decorar el negocio en fechas especiales haciéndolo un ente diferenciador del sector (F4, O3)	1. Ahorro para reinvertir y mejorar el negocio (D1, D2, O4) 2. realizar actividades para los clientes durante fechas especiales y comerciales (rifas, juegos, descuentos, regalos) para fidelizar la clientela y generar más ingresos (D3, O3)
	2. descuentos y formas de pagos a crédito por parte de los proveedores.		
	3. Existencia de fechas especiales en Colombia de carácter comercial.		
	4. vinculado a la red de tenderos (RTA)		
		ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
AMENAZAS	1. gran cantidad de competencia.	1. Garantizar a clientes actuales y potenciales una buena venta (F2, F3, F4, A1)	1. Crear estrategias de ahorro para realizar cambios en la estructura e imagen del negocio con el fin de estar a nivel de la competencia(A1, D2)
	2. Tasas altas de desempleo.		

Fuente: Elaboración propia

3.2. PAPELERÍA Y VARIEDADES ALEJANDRO

Figura 20. Imagen Papelería y Variedades Alejandro



3.2.1. Datos generales

Cuadro 14. Datos generales Miscelánea y Papelería Alejandro

Nombre de la empresa	Miscelánea y Papelería Alejandro
Nombre del empresario	Esperanza Rocío Escobar Sandoval
Descripción de la actividad económica de la empresa	Venta al por menor en establecimiento no especializado con surtido compuesto de papelería, detalles, bisutería y víveres de consumo básico.
Sector económico al que pertenece	Comercio
Antigüedad del negocio	6 meses
Ubicación de la empresa	CL 72l transversal 28f-11 Nuevo Horizonte
Comuna	13
Perfil del empresario	Doña Esperanza es una persona emprendedora, paciente, respetuosa, alegre, responsable que queriendo montar su propio negocio y mantener más tiempo con su familia, lo logro.

Historia de la empresa: el negocio surgió debido a la necesidad de doña Esperanza de tener un espacio, donde no solo le generara ingresos adicionales sino donde pudiera estar cerca a su familia, por esta razón optó en diciembre del 2011, empezar en su casa una venta de minutos la cual con el tiempo se posicionó frente a sus vecinos.

En marzo del 2012 cumplió con uno de sus deseos que era tener su negocio en casa, empezó con productos de papelería y gracias al juicio y al emprendimiento de doña Esperanza, reinvertiendo su capital convirtió su negocio en una miscelánea. Vendiendo así accesorios, detalles, papelería, abarrotes, productos básicos de tienda, dulces, ropa por encargo y en catálogos y minutos.

3.2.2. Análisis área de costos

En el área de costos del negocio de la señora Esperanza, se encontró una dificultad en cuanto a la separación vivienda-negocio. Cuenta con gran interés de aprender y organizar su microempresa y lleva registro de cuentas por cobrar.

Cuadro 15. Fortalezas y Debilidades Área de Costos Papelería y Variedades Alejandro

Fortalezas	Debilidades
Se destaca la disponibilidad de aprender y de implementar los respectivos cambios para que el área de costos este bien en la empresa.	No ha separado su negocio de su casa en cuanto a gastos que genera uno frente al otro.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Asesoría en costos Papelería y Variedades Alejandro

3.2.3.1. Margen de Contribución: Este negocio es una fusión entre tienda, papelería, cacharro y minutos. Teniendo en cuenta que los **20 productos(ver anexo J)** más significativos dentro de este fueron productos relacionados con tienda y lo que llamamos cacharro. Se realizó un análisis de un margen de contribución promedio con los productos escogidos y se estableció que la papelería y variedades Alejandro tiene un margen promedio de 20.76% sin tener en cuenta el servicio de los minutos que se toma como un ingreso aparte de la

señora Esperanza. Este margen de contribución es adecuado para las líneas de productos que escogimos, sin embargo, con las otras líneas que maneja la empresaria obtiene otros porcentajes quizá más altos y más significativos para sus gastos y para la reinversión que es lo que más ejecuta.

Cuadro 16. Margen de Contribución Papelería y variedades Alejandro

646,43%	÷	16	=	40,40%
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		NUMERO DE PRODUCTOS MAYORES O IGUALES AL 25%		PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%
40,40%	+	63,40%	=	103,80%
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL MÁRGENES
103,80%	÷	5	=	20,76%
TOTAL MÁRGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO DE LA TIENDA

Fuente: Elaboración propia

Lo que se logró con esto fue que la empresaria conoció una forma de sacar el margen de contribución de la línea de productos más relevante y con la que se trabajó en el periodo, dándole como ejemplo para que lo aplicara a todos sus negocios alternos y fuera más certera en los costos y los márgenes que está utilizando con los productos o servicios que ofrece. Con este ejercicio también descubrió la diferencia entre margen de contribución y utilidad, ejemplo que se puso a prueba al ponerle un ejercicio en vísperas de amor y amistad con la venta de unos chocolates caseros que estaba fabricando para la venta.

3.2.3.2. Gastos Administrativos: Lo que se logró con esto fue que aprendió a identificar cuánto gasta con la actividad de su negocio y con sus propios gastos, ya que como no saca un sueldo, lo que se pudo obtener fue un promedio de gastos mensuales en cosas personales que equivale a sus hijos y sus propias necesidades, **sueldo del empresario (ver anexo K).**

Al tener su negocio en el hogar no pagaba arriendo, pero durante el último mes de asesoría la señora esperanza decidió colaborar en su casa con \$100.000 mensuales por concepto de arrendamiento para el local que utiliza el negocio, fue una de las propuestas hechas en el plan de acción y se logró retribuir. De este modo en caso de que la señora Esperanza decida irse a otro lugar ya tiene la experiencia y la costumbre de mensualmente pagar por el espacio que utiliza para el funcionamiento de la papelería y miscelánea.

Cuadro 17. Gastos Administrativos Papelería y Variedades Alejandro

SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 150.000	69,40%
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.250	2,40%
DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO		
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 13.000	6,00%
GASTOS DE PAPELERÍA		
GASTOS DE PROPAGANDA		
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL		
SERVICIOS PÚBLICOS OFICINA O LOCAL		
TELÉFONO, INTERNET		
CELULAR		
GASTOS FINANCIEROS	\$ 25.033	11,60%
CAFETERÍA		
ASEO	\$ 2.000	0,90%
VIGILANCIA		
EMPAQUES	\$ 4.000	1,90%
COOPERATIVA RTA	\$ 16.700	7,70%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 215.983	100,00%
TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 215.983	

Fuente: Elaboración propia

El rubro más significativo de los gastos de administración es el sueldo de la empresaria con un 69,4%. El total de los costos fijos más gastos de administración es de \$215.983. Sin embargo muchos de los gastos se logran cubrir con su otro negocio paralelo: la venta de minutos donde genera una utilidad de \$177.800 pesos por esto el punto de equilibrio es mínimo. En este cuadro no se encuentra el arrendamiento dicho anteriormente ya que fue un avance del último periodo de la asesoría y se manifiesta en el periodo de diciembre.

3.2.3.3. Promedio de Ventas: A través del libro diario que se enseñó a llevar desde principios de la asesoría y que fue un proceso dificultoso para la empresaria, logramos sacar un promedio de ventas semanales de la papelería y variedades Alejandro con el fin de que descubriéramos el punto de equilibrio. Los resultados del promedio de ventas semanales fue de \$293.000 que se obtuvo de una ecuación suministrada por la Fundación Carvajal donde se escogen los días de ventas altas, los días de ventas medias y los días de ventas bajas siendo 1 los días altos con \$53.000 pesos, los días medios (martes, miércoles, jueves y domingo) con un promedio de \$45.000 pesos y dos días bajos lunes y viernes con un promedio de \$30.000 pesos. Al dividirlo en los 7 días de la semana lo que se obtuvo fue que al día una venta de \$41.857 pesos es lo que el negocio vendería en promedio, sin embargo, más adelante se realizara el punto de equilibrio donde con exactitud veremos el resultado de cuanto es lo que en realidad deberá vender el negocio para suplir sus gastos y costos.

Cuadro 18. Promedio de Ventas Papelería y Variedades Alejandro

VENTAS SEMANALES							
	L	M	M	J	V	S	D
Alto						1	
Medio		1	1	1			1
Bajo	1				1		
1	X		\$ 53.000				
DÍAS ALTOS		venta día alto					
4	X		\$ 45.000				
DÍAS MEDIOS		venta día medio					
2	X		\$ 30.000				
DÍAS BAJOS		venta día bajo					
TOTAL VENTAS							
Semanal		\$ 293.000					
Día		\$ 41.857					
Mes		\$ 1.255.714					

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.4. Punto de Equilibrio: Con el margen de contribución y los gastos fijos del mes de la miscelánea, se calculó el punto de equilibrio mensual y de igual forma el punto de equilibrio diario del negocio. Después del cálculo se obtuvo como resultado \$183.922 de punto de equilibrio mensual y el diario de \$6.131.

Esto se debe a que gran parte de los gastos se suplen con el otro ingreso que proviene de la venta de minutos en el mismo establecimiento.

Con el pronóstico de venta, se concluye que la papelería y variedades Alejandro está por encima del punto de equilibrio y que solo necesita de un mínimo de ventas diarias para cubrir todos sus gastos. El dinero que da como utilidad es reinvertido en el negocio con el fin de crecer el negocio.

Cuadro 19. Punto de Equilibrio Papelería y Variedades Alejandro

punto de equilibrio mes	\$ 183.922
punto equilibrio diario	\$ 6.131

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.5. Estudio de Costos: Lo que muestra a continuación es que sus otros ingresos cubren gran parte de su salario y gastos del negocio y la utilidad del negocio puede ser utilizada como ahorro o para reinvertir y crecer en mercancía e imagen que es lo que la señora Esperanza busca con su negocio.

Cuadro 20. Estudio de Costos Papelería y Variedades Alejandro

		ESTUDIO COSTOS
	%	
Ventas Promedio Mes	100%	\$ 1.255.714
Costos Variables (-)	79%	\$ 995.023
Margen de Contribución (=)	21%	\$ 260.692
Costos Fijos y Gastos (-)	3%	\$ 38.183
Utilidad	18%	\$ 222.509
Abono a Capital Deudas	36%	\$ 80.000
Saldo para Reinvertir	64%	\$ 142.509

Fuente: Elaboración propia

Con varios de los datos anteriores se logra obtener el anterior cuadro que nos muestra la utilidad de la empresa al mes después de descontarle al margen de contribución del negocio los costos y gastos, en este caso se obtiene una utilidad de \$222.509 pero debido a un abono a capital que realiza mensual al banco de la

mujer donde tiene una deuda el saldo restante es de \$142.509 el cual lo puede utilizar para reinvertir en el negocio con el fin de mejorarlo.

3.2.4. Análisis área contable y financiero

Lo que se encontró en la papelería y miscelánea en el área contable y financiero fue el descuido al omitir registros importantes para futuras operaciones dentro de la empresa como balance general y estudios de costos respectivos, sin embargo, este se debe a que la señora Esperanza desconoce la realización de estos movimientos dentro de su empresa.

Cuadro 21. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiero Papelería y Variedades Alejandro

Fortalezas	Debilidades
• Es organizada a la hora de guardar su dinero • no revuelve plata de ningún negocio alterno que tenga con la miscelánea • guarda facturas e invierte en su negocio.	• A la hora de anotar los datos representativos en un cuaderno es un poco descuidada. • La rotación de algunas de sus mercancías es poca y sin embargo continua comprando otros diseños.

Fuente: Elaboración propia

3.2.5. Asesoría en el área contable y financiero papelería y variedades Alejandro

A través de un balance general inicial y un balance general final se llegó a la siguiente conclusión el cual hace parte de resultados fundamentales que sirvieron de ayuda para la toma de decisiones en varios aspectos del negocio, aunque las recomendaciones para este negocio en cuanto a los rubros del negocio fueron pocos logre concluir lo siguiente:

Cuadro 22. Balance General Comparativo (Inicial-Final) Papelería y Variedades Alejandro

	Balance Inicial 5-nov-2012	Balance Final 5-dic-2012	Cambios
ACTIVOS			
CAJA	\$ 190.800	\$ 259.750	36,10%
BANCOS	\$ 66.800	\$ 83.500	25,00%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 128.400	\$ 136.600	6,40%
INVENTARIOS	\$ 1.498.886	\$ 1.737.981	16,00%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.884.886	\$ 2.217.831	17,70%
MAQUINARIA Y EQUIPO			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 630.000	\$ 710.000	12,70%
EQUIPO DE COMPUTO			
VEHICULOS			
DEPRECIACIONES	\$ 5.250	\$ 5.917	12,70%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 624.750	\$ 704.083	12,70%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 2.509.636	\$ 2.921.914	16,40%
PASIVOS	Balance Inicial	Balance Final	Cambios
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 657.722	\$ 586.583	-10,80%
PROVEEDORES		\$ 161.550	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 657.722	\$ 748.133	13,70%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS	\$ 657.722	\$ 748.133	13,70%
CAPITAL	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 771.914	\$ 771.914	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 321.867	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.851.914	\$ 2.173.781	17,40%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 2.509.636	\$ 2.921.914	16,40%

Fuente: Elaboración propia

Cuando se analiza la estructura financiera de la empresa visualizando cada uno de los rubros que componen el balance general podemos decir que la empresa en ambos periodos presenta una estructura similar. Esta estructura va de la mano con lo que en teoría una empresa que se dedica a la comercialización debe presentar para un funcionamiento adecuado. Entrando a analizar los activos de la

empresa, se presume que para empresas dedicadas a la comercialización y a la producción el rubro de inventarios es bastante alto debido a la necesidad de tener disponibilidad tanto de mercancía las empresas comerciales como de materia prima y producto terminado en la empresas productoras.

La miscelánea presenta un rubro de Inventarios con una importancia de cerca del 80% de los activos corrientes de la empresa y que a su vez representan cerca del 75% de los activos totales. Los otros rubros de los activos corrientes tienen una importancia similar en ambos periodos contables. Entre los tres: caja, bancos y clientes, representan cerca del 21% de los activos corrientes y 15% del total de los activos esto significa que la empresa no pone mucho dinero en rubros que no generan gran rentabilidad y activos con riesgo de recuperarse. Al analizar esto con las bases que se tiene de la universidad, se considerabueno que las empresas no tengan dinero en rubros que no generan rentabilidad y más bien se busca que estás tengan inversiones que aporten rentabilidad pero también se debe tener en cuenta la cultura predominante en Colombia donde la mayoría de estas empresas viven del popular “fiado” así que es normal que presenten rubros importantes en cuentas por cobrar aunque no es un valor exagerado en este caso teniendo en cuenta que los clientes según la señora Esperanza son personas correctas y buenas pagas.

De esta manera los activos corrientes quedan conformados representando casi un 75% de los activos de la empresa, esto es normal y satisfactorio en empresas donde el flujo es constante y la operación se basa en transacciones repetitivas ya que se necesita gran cantidad de inventarios y una disponibilidad de efectivo que soporte la operación. Dentro de los **activos fijos (ver anexo L)** esta empresa tiene rubros de cerca del 25% en ambos periodos contables. En empresas comerciales este rubro generalmente es pequeño ya que las organizaciones no necesitan maquinarias ni gran cantidad de equipos.

Habiendo analizado el comportamiento de los activos de la empresa se pasa a analizar la financiación de estos encontrando que el 26% es financiado por terceros y el 74% es financiado con recursos propios. Cuando hablo de terceros hago referencia a las obligaciones que la empresa tiene con terceros (bancos o proveedores), que para el segundo pasa a tener un 20% de sus obligaciones con proveedores. En este campo es importante enfatizar en el empresario las ventajas que tiene adquirir deudas u obligaciones en su mayoría con proveedores y solo las necesarias con entidades bancarias ya que las primeras no generan gastos por intereses que por el contrario las bancarias sí.

Esto nos da como resultado un estructura de deuda que protege a la empresa y que no arriesga mucho el capital invertido, esto puede pasar por el temor de poner en manos de terceros el capital de la empresa o por que la rentabilidad que

estágnerando los intereses no es capaz de suplir el costo de financiación de la deuda con terceros.

Para el periodo que se tuvo en cuenta se realizó un **consolidado del mes (ver anexo M)** donde se plasman cada uno de los movimientos de la empresa durante el tiempo en que se analizaron los balances realizados en la empresa.

Cuadro. Razones financieras papelería y variedades Alejandro

RAZON FINANCIERA	RESULTADO	INTERPRETACION	COMENTARIO
Liquidez corriente	\$2.96	Por cada \$1 de deuda de corto plazo, la empresa cuenta con \$2.96 para responder en el mismo plazo	La miscelánea tiene buena liquidez.
Prueba acida	\$2.96	De cada \$100 invertidos en la empresa, \$2.96 pesos corresponden a terceros	Es un resultado muy bueno para la empresa ya que de su inversión un poco porcentaje es de terceros.
Razón de endeudamiento	25.60%	De cada \$100 invertidos en la empresa, \$25.60 pesos corresponden a terceros	Tiene capacidad de endeudamiento.
Razón de autonomía	74.40%	De cada \$100 invertidos en la tienda, \$74.40 son recursos propios del empresario	El negocio es suyo con un porcentaje mayor que el 50% con el tiempo y un buen funcionamiento su razón de autónoma será mayor.
Rentabilidad de las ventas	14.08%	Por cada \$100 de ventas de la empresa \$14.08 son de utilidad	Su rentabilidad es buena pero se debe trabajar para aumentarla.

Rotación de mercancías	47 días	La empresa tarda en promedio 47 días para vender toda su mercancía	Tiene un buen flujo de mercancía, esto es bueno para la empresa.
-------------------------------	---------	--	--

3.2.6. Análisis área de mercadeo

En cuanto al área de mercadeo en el negocio de la señora Esperanza se ve marcado la falta de un canal de distribución fijo y la ausencia de publicidad.

A la hora de realizar estrategias y actividades con los clientes se facilitaran gracias a la buena empatía y el buen servicio que le ofrece a ellos y esto es importante ya que se ha descuidado la motivación de compra y se debe trabajar en su fortalecimiento.

Cuadro 23. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Papelería y Variedades Alejandro

Fortalezas	Debilidades
• Aunque no ha implementado ninguna estrategia, tiene la ventaja de llevar una buena relación con sus mayores clientes y los incentiva en fechas especiales. • Sus políticas de precio son adecuadas.	• Sus canales de distribución no están bien constituidos • No dispone de una adecuada publicidad del establecimiento.

Fuente: Elaboración propia

3.2.7. Asesoría en mercadeo papelería y variedades Alejandro

Los logros del área de mercadeo se enfocan en el merchandising, iluminación, imagen del negocio tanto por fuera como por dentro, organización, aseo y también una actividad de promoción e incentivo para los clientes constantes del negocio.

Cuando llegué al negocio contaba con pocas vitrinas aunque gran variedad en sus productos, sin embargo, en los tres meses el crecimiento de la miscelánea fue notorio por lo que se tuvo que utilizar más espacio y adecuar nuevos enseres para ubicar la nueva mercancía que cada vez más satisface las necesidades del sector. Con el incremento de productos se buscó reubicar las vitrinas, adquirir más iluminación, cambiar ubicación de avisos y modificar el parasol del negocio ya que

el actual da un mal aspecto debido a daños ocasionados por el clima. Al ampliarse y tomar más parte de la casa, se utilizó nueva iluminación y se organizó de tal forma que se viera armonioso y tapara en gran parte visibilidad a la cocina y el comedor del hogar. Por otro lado la fachada estaba saturada de publicidad vieja y dañada por lo que se le recomendó hacer nuevos carteles enfocándolos a todos los productos que se ofrecen. Se elaboraron 8 **minicarteles(ver anexo N)** enfatizando las líneas de productos que manejaba el negocio y dándole una nueva imagen a la miscelánea. En la parte de afuera se acomodaron los letreros de minutos de tal forma que de la calle no se obstruyera la vista al negocio y que de otras cuadras se viera el servicio de minutos que se presta en la miscelánea.

Para incentivar la adquisición de productos a los clientes se creó una estrategia de recolección de puntos por compra, es decir, por cada 1000 pesos en compras acumulaba un punto para ganar una ancheta mixta (para hombres y mujeres, adultos y niños) esto con el fin de volver el negocio más activo y recompensar al mejor cliente. La actividad se realizó en el lapso de 15 días dándoles un tiempo promedio a los clientes para acumular la mayor cantidad de puntos. La ancheta se elaboró con consentimiento de la empresaria y contenía productos de la miscelánea que habían llegado en promoción, como obsequio o en algunos casos productos de bajo costo pero todos presentables y apetecidos por el público objetivo. Lo que logramos por esto fue que los clientes interactuaran más con el negocio, que se motivaran por comprar, que tuvieran mayor frecuencia y que sintieran que su desplazamiento a la papelería y variedades Alejandro no era en vano y podría ser recompensada. El día de la entrega de la ancheta se citó a la feliz ganadora quien demostró con gratitud y alegría su actitud positiva ante este estímulo. Como dato curioso uno de los productos comestibles que se entregó en el premio generó en la familia ganadora un gusto inevitable por lo que se convirtió en un consumo diario de los miembros de ese hogar.

Figura 21.Actividad de mercadeo (ancheta) Papelería y Variedades Alejandro



Por otro lado la miscelánea carecía de nombre y logo por lo que se designó papelería y variedades Alejandro como nombre del negocio adquiriendo así un cambio significativo que se espera en un futuro haga de esta un negocio

reconocido en el sector. El logo fue mandado a diseñar por un amigo de la familia quien lo entregaría para finalmente mandarlo a imprimir en un aviso que es necesario para el negocio. Durante el periodo las recomendaciones que se hicieron en este ámbito fueron acogidas y realizadas pero las imágenes del nuevo aviso no se pudieron obtener ya que aún se encuentra en proceso.

Tiene gran variedad de productos dentro del negocio que rotan lentamente por falta de poco reconocimiento dentro de la comunidad, lo que se le recomienda y quedo en proceso fue la realización de volantes donde se plasme las diferentes líneas de productos con las que cuenta el negocio y su información necesaria.

3.2.7.1 análisis de la competencia: Se analizó la empresa frente a tres de la competencia del sector, respecto a unas variables establecidas por el método de asesoría de la Fundación Carvajal donde cada variable se evalúa como bueno, regular, igual o malo. Lo que aquí se identifica es el estado de la competencia frente al negocio de la señora Esperanza y según el análisis el siguiente cuadro nos indica cada uno de los factores y sus resultados.

Cuadro 24. Análisis de la Competencia Papelería y Variedades Alejandro

Factores de éxito de la competencia	NOMBRE DE LA COMPETENCIA		
	Completísima Cra. 28 c 72 g 80	tienda cuadra cl 72l transversal 28f- 19	miscelánea pequeña cra. 28f # 73-12
Precio de venta de los productos	Bueno	Regular	Igual
Calidad del producto	Bueno	Igual	Regular
Atención de los clientes	Malo	Regular	Igual
Horario de atención	Bueno	Regular	Regular
Canal de distribución	Bueno	Igual	Regular
Publicidad	Bueno	Igual	Malo
Presentación y ubicación del local	Bueno	Bueno	Regular
Equipo de vendedores	Bueno	Regular	Igual
Descuentos	Bueno	Regular	Regular
Presentación de los productos	Bueno	Regular	Malo
Empaque de los productos	Bueno	Igual	Igual

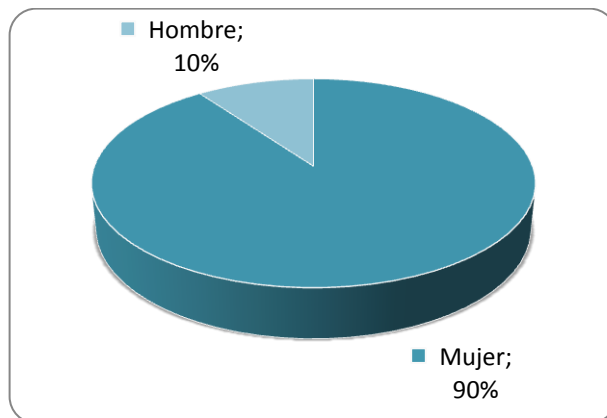
Fuente: Elaboración propia

La Completísima es un supermercado del sector que tiene aspectos muy buenos. Sin embargo su atención al cliente y la lejanía de 5 cuadras del negocio de doña Esperanza puede ser un factor de contra. La tienda está ubicada en la misma cuadra pero su disposición para el cliente y algunos precios no son favorables. Por otro lado detectamos un negocio pequeño con productos de belleza exterior: moñas, diademas, pulseras, aretes pero no es organizado, sus diseños son viejos y el lugar no tiene un aspecto de orden, cuenta con poca visibilidad y pocos activos fijos.

3.2.7.2 Resultados Encuesta Papelería y Variedades Alejandro

En la papelería y variedades Alejandro se realizaron 15 encuestas de 6 preguntas a los clientes más frecuentes del negocio. A continuación, los resultados obtenidos:

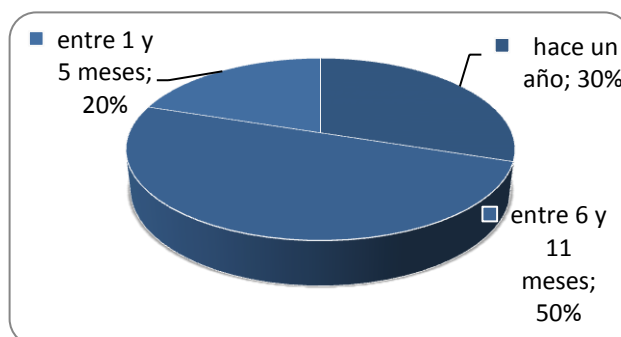
Figura 22. Resultados Sexo Cliente Papelería y Variedades Alejandro



Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados el 90% de los clientes son mujeres, ya que hay una gran variedad de artículos de belleza y bisutería que atrae la atención de este género, sin embargo, el 10% son de sexo masculino.

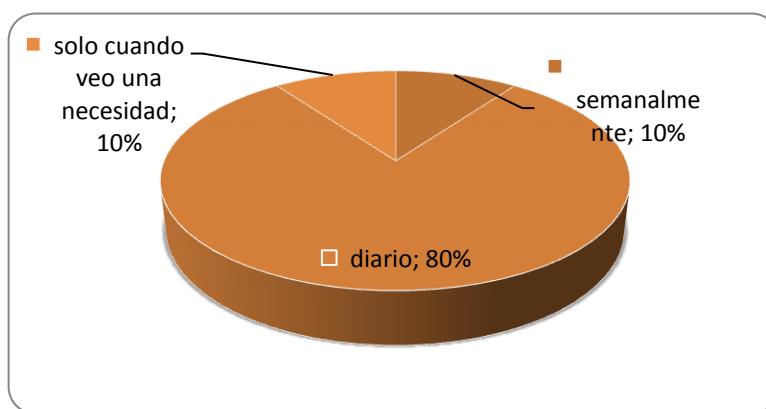
Figura 23. Resultados Antigüedad de Compra Clientes Papelería y Variedades Alejandro



Fuente: Elaboración propia

Debido al poco tiempo que lleva el negocio en su actividad, sus clientes más antiguos según la encuesta realizada ocupa el 30% del total de los encuestados, sin embargo una cantidad significativa del 50% son personas que frecuentan el negocio entre 6 y 11 meses. Debido a su crecimiento sigue adquiriendo clientela y un porcentaje del 20% compra en la miscelánea y papelería entre 5 meses y 1 mes atrás.

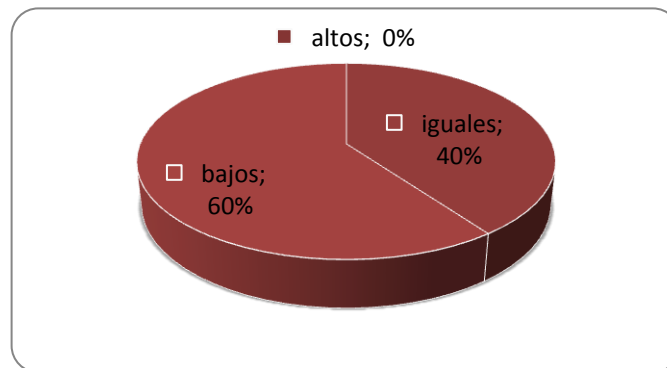
Figura 24. Resultados continuidad de Compra Clientes Papelería y Variedades Alejandro



Fuente: Elaboración propia

Con un 80% del total de la encuesta se encuentra que los clientes en su mayoría adquieren artículos a diario, esto es debido en parte por la venta de minutos que sirve de gancho para que compren productos de papelería, bisutería o tienda. Un 10% realiza sus compras semanalmente y el otro 10% restante solo cuando ve una necesidad es que realiza la compra en el negocio de la señora Esperanza.

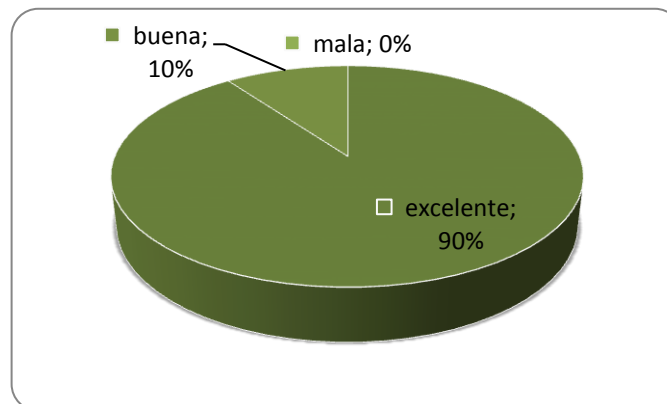
Figura 25. Resultados percepción Clientes sobre Precios Comparados con la Competencia



Fuente: Elaboración propia

Según la percepción de los clientes encuestados los precios del negocio comparados con la competencia no son altos, un 60% los percibe bajos y un 40% iguales. Esto favorece al negocio ya que sus precios son favorables para los clientes y lo hacen más competitivo y apetecido.

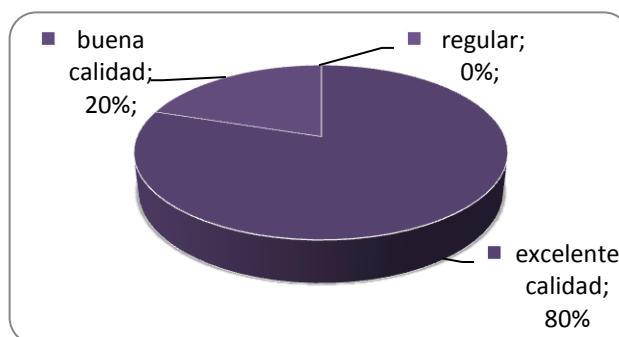
Figura 26. Resultados Percepción Clientes sobre Atención al Cliente Papelería y Variedades Alejandro



Fuente: Elaboración propia

La percepción de los clientes sobre la atención que brinda la señora Esperanza a la hora de realizar una venta es excelente con un 90% y un 10% que percibe la atención como buena. Este es un determinante importante para el éxito del negocio, ya que los clientes se sienten bien atendidos durante sus compras.

Figura 27. Resultados Percepción Clientes sobre Calidad de Productos Papelería y Variedades Alejandro



Fuente: Elaboración propia

Ningún cliente encuestado opino que la calidad de los productos de la papelería y variedades Alejandro era mala o regular por el contrario el 20% la consideró buena y el otro 80% que los productos son de excelente calidad.

Después de haber analizado la competencia, se realizó una **encuesta (ver anexo Ñ)** con los clientes del negocio identificando y dando como resultado que la papelería y variedades Alejandro un porcentaje del 90% de clientela femenina, es por esto que el trato debe ser más amable, alegre, detallado y respetuoso.

Los encuestados consideran que los precios con respecto a la competencia no son altos, al contrario con un 60% se concluyó que eran más bajos y en algunas ocasiones iguales teniendo en cuenta el otro 40%.

La calidad de sus productos es de buena reputación dentro del sector ya que un 80% de los encuestados considera una excelente calidad en los productos que se venden y el otro 20% una buena calidad, dejando en 0% ítems como una mala calidad o una regular calidad.

Por último analizando cómo se sienten los clientes a la hora de elaborar su compra, se descubrió que están satisfechos con el trato y la atención que reciben en el negocio debido a que es respetuosa, participativa, alegre y siempre se dan por enterados de los nuevos productos que se están ofreciendo, la comunicación es excelente entre la empresaria y el cliente.

3.2.8 Análisis área legal, laboral y tributaria

Lo que se encontró en esta área fue la ausencia de una constitución legal de la empresa debido al poco tiempo de actividad de la misma.

Cuadro 25. Fortalezas y Debilidades Área legal, laboral y tributaria Papelería y Variedades Alejandro

Fortalezas	Debilidades
• Estaría dispuesta a constituirse en un futuro legalmente.	• La única trabajadora tiempo completo es la señora esperanza por ende trabajar con ella el área laboral es dificultoso. • En el área legal y tributario siempre hay un temor de si tenerlo o no.

Fuente: Elaboración propia

3.2.9 Asesoría en el área legal, laboral y tributaria papelería y variedades Alejandro

Papelería y Variedades La Esperanza no se encuentra registrada en cámara y comercio ya que aún no cuenta con la suficiente capacidad para pagar impuestos, sin embargo, La empresaria tenía varias dudas sobre la legalización en Colombia y sobre lo que esto conlleva. Se realizó una charla donde se dio a entender que siempre y cuando su negocio crezca debe legalizarse e inscribirse a la Cámara y Comercio. Ya creó su nombre de establecimiento y quedo muy interesada en hacer de su empresa una legal y con posibilidades de obtener beneficios.

3.2.10 Análisis área administrativa

Es una empresaria ordenada con la que se puede trabajar un plan de manejo administrativo, enfocándola al crecimiento de su negocio con sus capacidades y actitudes para fortalecer de forma organizada y controlada el mismo.

Cuadro 26. Fortalezas y Debilidades Área administrativa Papelería y Variedades Alejandro

Fortalezas	Debilidades
• Es organizada y le gusta que su negocio este bien direccionado.	• Debe de tener un mejor manejo en la compra de mercancías • no tiene el concepto básico de la razón de ser del negocio.

Fuente: Elaboración propia

3.2.11 Asesoría administrativa papelería y variedades Alejandro

Los logros administrativos que se obtuvieron durante la asesoría son más enfocados al proceso de planeación. Se definió el concepto del negocio para establecer una **misión y visión (ver anexo O)** apropiada. La microempresa es una papelería y miscelánea que presta el servicio de minutos.

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes un buen servicio brindando variedad en las líneas de papelería, detalles, bisutería, minutos y víveres de consumo básico, logrando que este pueda satisfacer las necesidades de la comunidad en un mismo lugar y a un precio accesible, complementándolo con una mayor disponibilidad de tiempo que la competencia.”

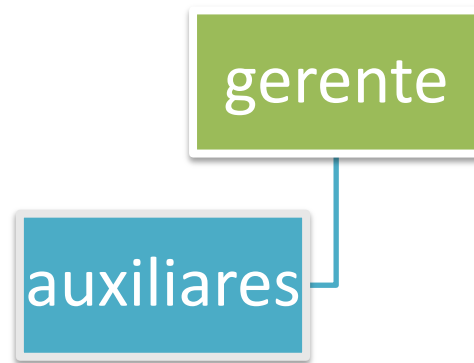
Visión: “Ser en el 2017, un almacén amplio, reconocido por su variedad de productos de papelería, ropa, belleza y víveres de consumo básico demostrando el éxito gracias a su calidad y excelente servicio en el sector que se ubique.”

También fue necesario plantear objetivos que le permitiera ir avanzando de forma continua y persistente, para esto se establecieron objetivos a corto y largo plazo.

- **Objetivos a corto plazo:** Mejorar el aspecto del negocio generando buena imagen para el público, con respecto a la fachada a través de un aviso con identidad del negocio.
- **Objetivos a largo plazo:** Ser un negocio reconocido, grande y ubicado en un buen sector comercial.

El negocio es atendido principalmente por la señora Esperanza, sin embargo en sus momentos de ausencia, su hijo Carlos o su vecina Juliana, son los colaboradores de tiempo. Por consiguiente se creó el organigrama de la empresa que se plasma a continuación.

Figura 28. Organigrama Papelería y Variedades Alejandro



Fuente: Elaboración propia

Para ellos y siguiendo un organigrama donde se encuentran por debajo de la señora Esperanza quien se caracteriza por ser una gerente que da ejemplo y confianza, los colaboradores deben respetar y seguir un manual de funciones que se creó con el fin de mantener y velar por el buen comportamiento y atención del negocio mientras su propietaria se ausenta.

Manual de funciones para los colaboradores:

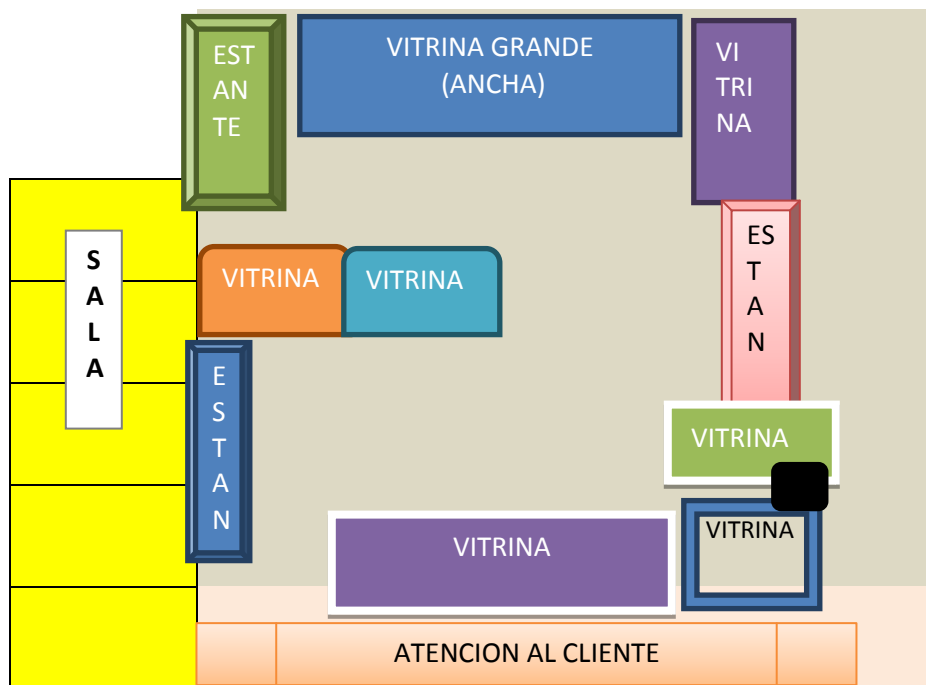
1. Atender al cliente
2. Separar el dinero de acuerdo a la línea de producto a la hora de la venta
3. Recibir pedidos
4. Realizar las compras del día
5. Ordenar y limpiar el lugar.

En cuanto a la distribución del local durante el tiempo de asesoría ocurrieron cambios debido al incremento en productos que se generó, a continuación vemos en un bosquejo como se utilizó el área del garaje para ampliar el negocio, cabe resaltar que como se dijo anteriormente se utilizó nuevas estanterías y una adecuada iluminación y distribución del espacio.**(Ver anexo P)**

Con esto hacemos referencia a la organización de la empresa ya que no solo fue en aspectos financieros y administrativos sino también de imagen, cambiando el aspecto físico en medida que progrese el que hoy en día llamamos papelería y variedades Alejandro.

Al realizar dicha expansión lo que se logró transmitir a los clientes fue una imagen de crecimiento del negocio, que la comunidad viera el fortalecimiento que tenía la empresa y que con el tiempo se convertirá en un negocio donde grandes y chicos encontraran sus artículos de interés.

Figura 29. Distribución Final Papelería y Variedades Alejandro



Fuente: Elaboración propia

3.2.12 Análisis externo e interno Papelería y Variedades Alejandro

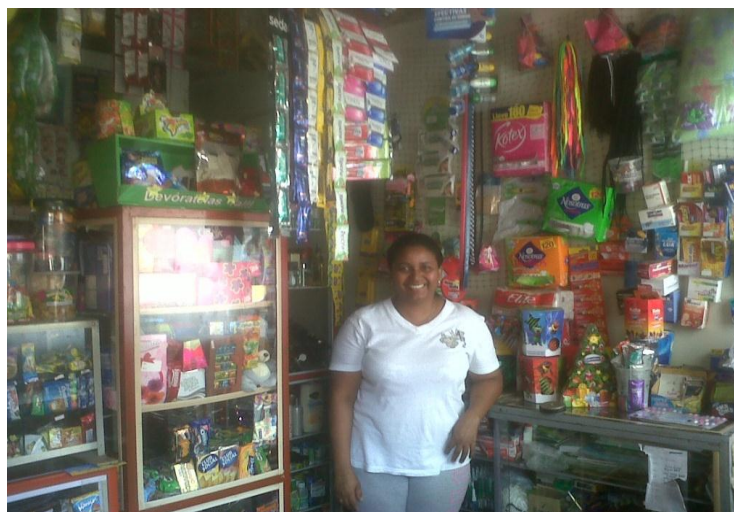
Cuadro 27. Matriz DOFA Papelería y Variedades Alejandro

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Miscelánea y Papelería Alejandro		1. gran variedad de líneas de productos. 2. Horarios extendidos de servicio. 3. buena atención al cliente. 4. tienen en cuenta las sugerencias del cliente. 5. aseada	1. poca visibilidad del negocio 2. desorden en la fachada del negocio 3. ausencia de doña Esperanza en algunos momentos.
		ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
OPORTUNIDADES	1. Asesoría de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle. 2. asociado a la red de tenderos (RTA). 3. cercanía de colegios	1. Realizar publicidad para la parte de papelería, juguetes y dulces. (F1, F4, O3) 2. Invertir en nuevos productos que el cliente necesite (F4, O2)	1. Organizar fachada con nuevos avisos (D2, O1) 2. Crear manual de funciones para colaboradores (D3, O1)
		ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
AMENAZAS	1. Inseguridad a sus alrededores. 2. calles sin pavimentar. 3. Competencia de supermercado y otros establecimientos.	1. Establecer diálogos permanentes con el cliente para ser más competitivos e incrementar ventas (F4, F3, A3) 2. Constante inspección al orden y pulcritud del negocio (F5, A2)	1. Iluminar el negocio (A1, D1, A3)

Fuente: Elaboración propia

3.3 VARIEDADES VANESSA

Figura 30. Imagen Variedades Vanessa



3.3.1. Datos generales

Cuadro 28. Datos generales Variedades Vanessa

Nombre de la empresa	Variedades Vanessa
Nombre del empresario	Omaira Lourdes Mena Pérez
Descripción de la actividad económica de la empresa	venta al por menor en establecimiento no especializado con surtido compuesto de papelería, víveres de consumo
Sector económico al que pertenece	comercio
Antigüedad del negocio	1 año
Ubicación de la empresa	Cra 26ª1 #89-102 Puertas del Sol
Comuna	14
Perfil del empresario	Trabajadora, con ganas de salir adelante con sus tres hijos, considera que es buena atendiendo a sus clientes. Es emprendedora aunque teme al fracaso, luchadora, alegre, responsable y buena persona.

Historia de la empresa: En septiembre del 2011 con el ánimo de ser una trabajadora independiente empezó en su casa vendiendo productos de belleza y bisutería de catálogos y productos cristianos, pero doña Omaira quería tener una miscelánea por ende optó por un préstamo que fue negado debido a que la tarjeta ÉXITO la llevo a data crédito, con ayuda de su hermana logro obtener un préstamo del banco de la mujer por 1.000.000 de pesos. Compro unas vitrinas, la surtió con ropa y por recomendaciones de amigos, familiares y vecinos encontró proveedores que le vendían a crédito mercancía de papelería, compro otra vitrina y fue poco a poco surtiéndola de dulces, cada día ingresaba un nuevo producto y con el ánimo de crecer y ser una miscelánea o una tienda de variedades incremento productos de consumo básico (abarrotes) y demás cosas que convirtieron este negocio en un espacio muy surtido y con gran variedad, lo único con lo que no cuenta es con un buen espacio para mostrar todos sus productos y poder incrementar sus ventas que es su principal objetivo.

3.3.2. Análisis área de costos

En el área de costos, la señora Omaira gerente de variedades Vanessa, lleva sus registros de ventas diarias y cuentas por cobrar en un cuaderno de forma organizada, lo que favorece al proceso de la asesoría, sin embargo se dificulta la separación de dinero del hogar con el negocio.

La empresaria adquirió una serie de deudas tanto a entidades legales como a terceras personas y sus ventas no son lo suficientemente significativas para cubrir todos sus gastos.

Cuadro 29. Fortalezas y debilidades Área Costos Variedades Vanessa

Fortalezas	Debilidades
Organizada con sus cuentas, lleva un cuaderno con ventas a crédito.	Combina dineros externos con dineros del negocio lo que genera una confusión a la hora de realizar un diario de cuentas.

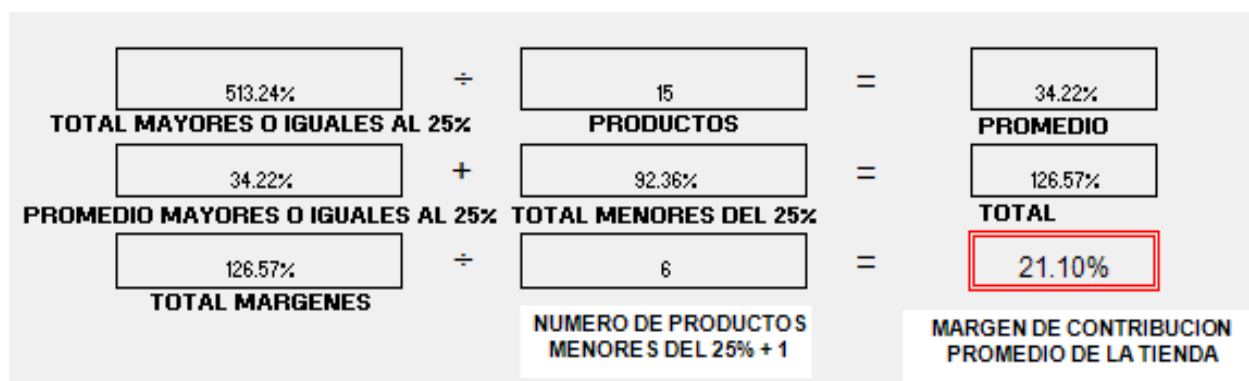
Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Asesoría en costos variedades Vanessa

3.3.3.1. Margen de Contribución: Después de seleccionar los **20 productos** (ver **anexo Q**) más representativos de la tienda, quiere decir, los que se venden con tienen una mayor rotación y son más apetecidos por el público, se encontró que variedades Vanessa tiene un margen de contribución de 21.10%. (ver figura 31)

Ya que cuenta con una gran variedad de productos y que abarca un inventario alto comparado con la capacidad de exhibición, se puede concluir que es un margen de contribución promedio adecuado para este tipo de negocios. La microempresaria cuenta con líneas de productos como tienda, papelería, belleza, detalles y productos cristianos.

Figura 31. Margen de Contribución Variedades Vanessa



Fuente: Elaboración propia

Después de enseñar y hallar junto con la empresaria su margen de contribución promedio, puedo dar como conclusión a esto que la señora Omaira aprendió las bases para conocer sobre lo que su negocio o cada producto le da para cubrir sus gastos administrativos y personales (sueldo), con esta actividad también se logró que diferenciara el concepto de utilidad (o ganancia como ella lo llama) y el margen de contribución.

3.3.3.2. Gastos Administrativos: Durante la asesoría se logró establecer un promedio de los gastos administrativos mensuales que constan de lo que utiliza la

empresa para trabajar y los gastos personales de la empresaria que en este proceso lo tomamos como el **sueldo del empresario(ver anexo R)** los gastos administrativos de variedades Vanessa son intereses por deudas bancarias y a otros, transportes que se utilizan para comprar mercancía en algunos casos y la depreciación de muebles y enseres que se tomó en cuenta durante la asesoría.

Cuadro 30. Gastos Administrativos Variedades Vanessa.

SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 97.500	27,40%
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.233	1,20%
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 3.200	0,90%
GASTOS DE PAPELERÍA		
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL		
SERVICIOS PÚBLICOS OFICINA O LOCAL		
TELÉFONO, INTERNET		
CELULAR		
GASTOS FINANCIEROS	\$ 46.253	13,00%
ASEO		
IMPUESTOS		
VIGILANCIA		
OTROS PAGOS	\$ 204.500	57,50%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 355.686	100,00%
TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 355.686	

Fuente: Elaboración propia

El dinero que inyecta en su negocio es de sus ventas y en algunos casos dineros ajenos (esposo). El total de gastos de variedades Vanessa es de \$355.686 pesos identificando que el mayor rubro es el de otros gastos financieros con un 57.5%.

En negocios como estos y debido a la cultura del país, las personas sin conocimientos previos y con la ilusión de ver su microempresa grande, abundante y bonita optan por los prestamos no solo a entidades bancarias sino que caen en el error de buscar a terceros que coloquialmente se les llama “gota a gota” quienes con elevados interés y constantes cobro envuelven a los microempresarios en

presiones que en este caso en especial, terminan siendo pagados con dineros extras del negocio.

Lo que se logró en este punto fue concientizar a la microempresaria, que se diera cuenta que el negocio debía responder por estos gastos para que su funcionamiento fuera progresivo y que buscando la opción de endeudamiento lo que generaba era más presiones y menos efectivo.

3.3.3.3. Promedio de Ventas: Teniendo en cuenta el libro diario de cuentas para este negocio se logró extraer unas ventas promedio de variedades Vanessa que sirvieron de ayuda para encontrar el punto de equilibrio de la empresa. Las ventas promedio semanales son las siguientes:

Cuadro 31. Promedio de Ventas Variedades Vanessa

VENTAS SEMANALES							
	L	M	M	J	V	S	D
ALTO							1
MEDIO	1				1	1	
BAJO		1	1	1			
1	X		\$ 50.000				
DÍAS ALTOS			VENTA DÍA ALTO				
3	X		\$ 28.000				
DÍAS MEDIOS			VENTA DÍA MEDIO				
3	X		\$ 18.000				
DÍAS BAJOS			VENTA DÍA BAJO				
TOTAL VENTAS SEMANAL			\$ 188.000				
DÍA			\$ 26.857				
MES			\$ 805.714				

Fuente: Elaboración propia

Con esos resultados, lo que se puede concluir es que las ventas del negocio son muy bajas y en comparación a sus gastos administrativos no son suficientes un promedio de \$50.000 pesos por un día alto de venta siendo este el domingo y un promedio de ventas bajas de 18.000 pesos en tres días como martes, miércoles y jueves.

Lo que se logró en este diagnóstico de ventas fue trabajar junto con el área de mercadeo, estrategias para incrementar las ventas como publicidad o actividades para sus clientes, que se verán reflejadas más adelante. Aquí no solo sirvió de guía para conocer el problema de las ventas sino que la microempresaria encontró una forma de conocer cuánto está vendiendo en promedio semanal y mensualmente, ejercicio que le servirá para tomar decisiones y estrategias favorables.

3.3.3.4. Punto de Equilibrio: Lo que se planteó al inicio que fue conocer el punto de equilibrio de cada microempresa se logró elaborar y junto con esto la enseñanza a la empresaria para que más adelante supiera la forma de hallar el punto de equilibrio de su empresa ya en crecimiento o de otro negocio si se adquiere. En este punto y gracias a datos anteriores como el promedio de ventas, el margen de contribución y los gastos administrativos se encontró el valor para que variedades Vanessa se encuentre en punto de equilibrio.

Cuadro 32. Punto de Equilibrio Variedades Vanessa

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 1,686,072
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 56,202

Fuente: Elaboración propia

Se calculó que el punto de equilibrio mensual que es de 1.686.072 pesos y diario de \$56.202. Esto nos muestra que la empresa no está en punto de equilibrio ya que sus ventas diarias oscilan entre \$25000 y \$40000 diarios y no es suficiente para abarcar lo que devenga el negocio.

3.3.3.5. Estado de Costos: En el estado de costos se puede concluir que las ventas realizadas en el negocio no son suficientes para abarcar los gastos fijos y

el abono a capital de deudas que devenga variedades Vanessa. De este modo se expresa que la empresa está por debajo del punto de equilibrio y que se debe trabajar en ello para a fin de cuentas mantenerse y hacer productivo el negocio.

Aunque la microempresaria sabe del error que cometió al endeudarse también es consciente del problema que debe afrontar y las actividades que debe realizar para mitigar o minimizar este impacto que afecta de forma negativa al negocio.

Cuadro 33. Estudio de Costos Variedades Vanessa

		ESTUDIO COSTOS
	%	
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 805.714
COSTOS VARIABLES (-)	79%	\$ 635.744
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (=)	21%	\$ 169.970

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 34. Estudio de Costos y gastos Variedades Vanessa

La empresa está vendiendo por debajo del punto de equilibrio.

COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	44%	\$ 355.686
UTILIDAD	-23%	-\$ 185.716
ABONO A CAPITAL DEUDAS	-48%	\$ 89.122
SALDO PARA REINVERTIR	148%	-\$ 274.838

Fuente:Elaboración propia

Las utilidades no son suficientes para pagar el abono a capital de la deuda.

La tienda se ha logrado mantener debido al grande stock de inventario con el que cuenta y a otros ingresos como catálogos o dineros que su esposo le da para contribuir a la estabilidad del negocio. Se ve reflejado que no cuenta con saldo para reinvertir sin embargo en este caso no es necesaria la reinversión ya que su inventario es variado y suficiente para acaparar la demanda de la cuadra quien es su mayor nicho de mercado.

La conclusión a la que se llegó con estos resultados fue la necesidad de hacer un solo prestamos bancario para cancelar deudas externas que solo generan

pérdidas debido a los altos intereses y teniendo una mejor capacidad de pago y a mayor plazo, los problemas e impedimentos externos existen pero en proceso quedo la idea de establecer una sola deuda financiera.

3.3.4. Análisis del área contable y financiera

Lo que se puede observar en esta área de la tienda de la señora Omaira, es el nivel de deudas tan elevado y las pocas ventas que realiza; desconoce su punto de equilibrio y no ha realizado ningún estudio contable, ni ejercicios financieros que le permitan conocer la situación actual de su negocio.

Cuadro 35. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera Variedades Vanessa

Fortalezas	Debilidades
No se endeuda con los proveedores ya que paga de contado.	- Debido a que no conoce su nivel de endeudamiento - cuenta con deudas de más de 4 millones - no lleva registros contables - desconoce si su negocio está dando pérdidas o ganancias - no tiene una buena rotación de mercancías.

Fuente: Elaboración propia

3.3.5. Asesoría en el área contable y financiera variedades Vanessa

Para el balance inicial del negocio se tuvieron en cuenta los datos del día 3 de octubre y de igual forma el 2 de noviembre se hizo el cierre realizando nuevamente un balance final.

Para este área también se tuvo en cuenta un **consolidado del mes (ver anexo S)** trabajado donde se plasman los gastos del negocio y los gastos personales y otras entradas y salidas de dinero y mercancías que se utilizan para ver los movimientos del mes evaluados y que ayudan a visualizar las mejoras o en su defecto los daños que ocurrieron después de recomendaciones durante la asesoría.

A continuación se mostrara el comparativo del balance inicial y final que se realizó en variedades Vanessa.

Cuadro 36. Balance General Comparativo (Inicial-Final) Variedades Vanessa

ACTIVOS	BALANCE INICIAL 03-oct-12	BALANCE FINAL 03-nov-12	Cambios
CAJA	\$ 77.900	\$ 84.150	8,00%
BANCOS	\$ 66.800	\$ 83.500	25,00%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 89.900	\$ 89.900	
INVENTARIOS	\$ 2.994.147	\$ 2.988.547	-0,20%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.228.747	\$ 3.246.097	0,50%
MAQUINARIA Y EQUIPO			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 508.000	\$ 633.000	24,60%
EQUIPO DE COMPUTO			
DEPRECIACIONES	\$ 4.233	\$ 5.275	24,60%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 503.767	\$ 627.725	24,60%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.732.514	\$ 3.873.822	3,80%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIO S
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 1.567.591	\$ 1.432.216	-8,60%
PROVEEDORES			
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.067.591	\$ 3.932.216	-3,30%
TOTAL PASIVOS	\$ 4.067.591	\$ 3.932.216	-3,30%
CAPITAL	\$ 660.000	\$ 660.000	
UTILIDAD ACUMULADA	(\$ 995.077)	(\$ 995.077)	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 276.683	
TOTAL PATRIMONIO	(\$ 335.077)	(\$ 58.394)	-82,60%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 3.732.514	\$ 3.873.822	3,80%

Fuente: Elaboración propia

Lo primero que quiero resaltar es la utilidad del periodo evaluado que superó las expectativas y que con ayuda de estrategias de mercadeo y publicidad se lograron obtener tan significativas cifras.

La empresa durante ambos periodos tuvo cambios que se reflejan debido al movimiento de dinero y mercancías en la actividad de todo negocio. En los pasivos corrientes, más exactamente en las obligaciones a terceros se puede observar que no hay cambios ya que en este periodo no hubo aportes al capital, sin embargo se cumplió con la cuota mensual de la entidad financiera con la cual se tiene la otra deuda.

En el periodo lo que ocurrió al disminuir el inventario en un 0.2% es que se optó por agilizar las ventas y reducir el stock del mismo para armonizar el espacio, recoger más fondos y evitar daños y devoluciones.

Este tipo de microempresas acostumbra a realizar ventas a crédito actividad que en este caso está estancada y hasta el momento perdida, ya que la selección de clientes para este tipo de ventas no se realizó correctamente. En los **activos fijos (ver anexo T)** se observa un incremento de 24.6% gracias a la adquisición de una nevera y una estantería que se adecuó en el negocio para contar con una mejor imagen, el dinero para estas nuevas adquisiciones es externo al negocio.

Siguiendo con los activos, ya que la microempresa se encuentra en la red de tenderos RTA, mensualmente se hace un ahorro de \$16.500 aproximadamente y se tiene en cuenta como dinero en bancos ya que es un sustento guardado que en algún momento servirá para modificar y/o reinvertir en el negocio; en el periodo se ve un incremento del 25% en bancos ya que la cuota fue cancelada.

A pesar que variedades Vanessa no alcanzaba el punto de equilibrio, gracias a actividades que se mostraran más adelante en el área de mercadeo, se logró aumentar las ventas y debido a la inversión de dineros extras se notó un cambio positivo en el periodo analizado y asesorado.

Algo que se puede analizar es que en el corto tiempo del negocio y debido a la mala administración las utilidades acumuladas fueron negativas y de alguna forma implican pérdidas a través del tiempo, se encontró que \$335.077 pesos es el monto que ha desaparecido o ha sido mal manejado en el negocio, gracias a intervenciones disminuyó significativamente este valor y es considerado como un gran logro de la empresaria ya que acató las sugerencias suministradas y de alguna forma contribuyó al mejoramiento del balance de un periodo a otro.

Cuadro 37. Razones financieras Variedades Vanessa

RAZON FINANCIERA	RESULTADO	INTERPRETACION	COMENTARIO
Liquidez corriente	\$0.83	Por cada \$1 de deuda de corto plazo, la empresa cuenta con \$0.83 para responder en el mismo plazo	La tienda no cuenta con suficiente liquidez para responder ante una deuda.
Prueba acida	\$0.83	De cada \$100 invertidos en la empresa, \$0.83 pesos corresponden a terceros	
Razón de endeudamiento	101.51%	De cada \$100 invertidos en la empresa, \$101.51 pesos corresponden a terceros.	Tiene demasiadas deudas y sus ventas no están generando rentabilidad propia sino a terceros.
Razón de autonomía	-1.51%	De cada \$100 invertidos en la tienda, \$1.51 son recursos propios del empresario.	A pesar de tener mucho inventario, cuenta con poca rotación y sus deudas son significativas lo que se puede interpretar como una autonomía nula.
Rentabilidad de las ventas	-2.18%	La empresaria está generando pérdidas, ya que lo que debe ser su utilidad esta en negativo con \$2.18	Este resultado se da por su poca circulación de mercancía, ya que sus ventas son para pagar a terceros.
Rotación de mercancías	87 días	La empresa tarda en promedio 87 días para vender la mayoría de su mercancía	Teniendo en cuenta el sector sus mercancías rotan con lentitud esto se debe al poco flujo de personas en la zona donde se ubica la tienda lo que afecta su contabilidad.

Fuente: elaboración propia

3.3.6. Análisis área de mercadeo

Cuenta con un espacio reducido para ubicar bien su mercancía y la ubicación del negocio no le permite una visibilidad para atraer una cantidad de clientes significativos, tiene una gran variedad de productos pero le falta publicidad y ayudas visuales para mejorar sus ventas y fidelizar y atender nuevos clientes.

Cuadro 38. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo Variedades Vanessa

Fortalezas	Debilidades
• Conoce la debilidad de su competencia más cercana • Su política de precio es buena para competir • Tiene variedad de productos y un buen trato a sus clientes.	• Mala ubicación de los productos que en parte es debido al espacio • No lleva a cabo ninguna promoción.

Fuente: Elaboración propia

3.3.7. Asesoría en mercadeo variedades Vanessa

Durante la asesoría en variedades Vanessa el área que logro más avances, recomendaciones, acciones y cambio fue el área de mercadeo donde no solo se creó un nombre sino que se realizaron actividades y cambios que contribuyeron al crecimiento de la microempresa viéndose reflejado en la contabilidad.

La ubicación del negocio no permite que obtenga un reconocimiento más allá de la cuadra en que se encuentra ya que ésta es una calle netamente peatonal. Lo que se realizo fue una charla puerta a puerta en casas de dos manzanas a la redonda, en donde se presentó la empresa como Variedades Vanessa y donde se comentó de forma amena las líneas de productos que podría encontrar en la tienda, se les pregunto cuáles eran los productos que más utilizaban, si conocían la tienda y de una manera sencilla recoger sugerencias que permitieran mejorar el negocio. Con esta acción, la microempresaria adquirió confianza para mostrar su negocio, se esforzó en dar a conocer lo que ofrece y aprendió que la comunicación personal es elemental para una retroalimentación que siempre es tomada para mejorar y crecer. Por esta razón no se realizó una encuesta con preguntas cerradas sino que se ahondo con cada cliente algunas preguntas abiertas para el mejoramiento del negocio, los resultados que obtuvimos de este encuentro con los clientes y posibles clientes fue que debido a que se encuentra ubicado el negocio en un

lugar escondido, se requiere publicidad para promocionarlo y así poder adquirir más clientes, además una de sus competencias a pesar de encontrarse más retirada tiene tradición y es reconocida en el sector.

Uno de los principales problemas es la ubicación del negocio y el espacio con el que cuenta, para dicho obstáculo la solución fue aparte de ir puerta a puerta promocionando el negocio, ubicar pendones y avisos en los extremos de la calle ya que esta es una calle peatonal y el negocio no tiene visibilidad desde sus exteriores, durante la asesoría no se logró mostrar el diseño final de estos avisos, pero quedaron las cotizaciones realizadas para proceder cuando se cuente con el dinero para esta inversión.

Para ver el estado en que se encuentra variedades Vanessa frente a sus dos principales competencias se hace un análisis de cada una de ellas evaluando varios factores con criterios como buenos, regulares, malos o iguales, este método fue suministrado por la Fundación Carvajal en su herramienta de acompañamiento.

Cuadro 39. Análisis Competencia Variedades Vanessa

Factores de éxito de la competencia	MISCELÁNEA DORITA Cl 85 # 26ª – 80	TIENDA MARTHA Cra 26ª1 #89-98
Precio de compra de materiales		
Precio de venta de los productos	Bueno	Regular
Calidad del producto	Bueno	Igual
Atención de los clientes	Bueno	Regular
Horario de atención	Bueno	Malo
Canal de distribución	Igual	Igual
Publicidad	Bueno	Regular
Presentación y ubicación del local	Bueno	igual
Equipo de vendedores	Bueno	Regular
Descuentos	Igual	Igual
Presentación de los productos	Bueno	Regular
Empaque de los productos	Igual	Igual

Fuente: Elaboración propia

Primero se logró que la empresaria aprendiera a compararse con su competencia y de allí evaluar los factores que debe mejorar para ser más competitiva y los que debe potencializar para destacarse en el sector y ser la mejor opción para sus clientes.

Del cuadro, lo que podemos concluir es que la miscelánea Dorita es una excelente microempresa y que tiene un estándar bueno en cuanto a variedad, precios, atención, publicidad y sobre todo lo que la hace superior es su ubicación y antigüedad en la zona.

Por otro lado, la tienda Martha está ubicada en la misma cuadra peatonal a dos casas del negocio de doña Omaira, pero su capacidad de competencia es más baja ya que sus precios, la atención a los clientes, la publicidad, el horario de atención al público y la presentación de los productos es regular lo que favorece a variedades Vanessa ya que abarca un mayor porcentaje de clientes en la cuadra donde se encuentran ubicadas, además con las actividades que se realizaron, las ventas aumentaron significativamente y esto proporcionó una disminución de ventas en su competencia inmediata, dato que se obtuvo debido al cambio de actitud de la vecina y comentarios de la zona.

Cuando se empezó el proceso, el negocio no contaba con nombre. Para esto se empezó a trabajar en la recolección de ideas para nombrar el negocio y con ayuda de la familia en un inicio fusionando las iniciales de sus hijos se llegó a un nombre llamativo y adecuado, variedades Ay V!, sin embargo a pesar de ser un nombre pegajoso y atractivo para sus principales clientes (los niños), se cambió por variedades Vanessa por razones de la empresaria quien veía el nombre poco serio y extraño.

Con el fin de incentivar y aumentar las ventas se creó una estrategia para Halloween con los niños de la cuadra, sus principales clientes, donde por compras mayores a \$10. 000 milpesos participaban en la rifa de un súper premio sorpresa. Alternó a esto se realizó una reunión llena de rifas, regalos, dulces y sonrisas.

Figura 32. Actividad Realizada a los Clientes (Niños)



Lo que se logró efectivamente fue un incremento notorio en las ventas, ya que en las primeras semanas de octubre eran de \$ 140.100 y \$ 188.000 pesos y en el

proceso de la actividad se lograron ventas de \$301.055 y \$227.600 en las semanas siguientes. También se obtuvo una mayor relación del negocio con sus clientes quienes manifestaron su agrado por este tipo de actividades por lo que se optó por realizarlas ocasionalmente. El balance fue positivo y el negocio generó un ente diferenciador de su competencia.

3.3.7.1. Otros Logros: La tienda cuenta con un espacio reducido y no tenía una buena visibilidad de los productos por lo que se acudió a una visita de retail con el señor Alexis de la RTA donde se logró organizar y adecuar el negocio de una forma en que sus productos importantes tuvieran mejor visibilidad y se aprovecharan los espacios de una mejor manera. Al analizar el **antes y después (ver anexo U)** de la organización del negocio se ve la perspectiva positiva y el cambio necesario con el que pudo contar Variedades Vanessa.

Este cambio generó un impacto positivo en sus clientes y la imagen del negocio mejoró notoriamente. Al realizar un cambio de estructura se comenzaron a impulsar productos que el público desconocía debido a la mala ubicación que tenían anteriormente. Todos estos pequeños cambios de organización y mejoramiento de imagen ayudaron a cambiar el rumbo del negocio en aspectos financieros y crearon en sus clientes una visión de crecimiento y mejor servicio en sus compras.

Figura 33. Resultados de la Organización Variedades Vanessa



Fuente: Elaboración propia

3.3.8. Análisis área legal, laboral y tributaria

La empresa tiene una serie de deudas y su empresaria, la señora Omaira esta reportada en datacredito por lo que se le dificultan préstamos para modificar, cancelar o reinvertir. Aún no está legalmente constituida pero está en proyecto de legalizar su negocio.

Cuadro 40. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria Variedades Vanessa

Fortalezas	Debilidades
• A futuro quiere registrarse a cámara y comercio.	• Esta reportada en data crédito.

Fuente: Elaboración propia

3.3.9. Asesoría legal, laboral y tributaria variedades Vanessa

Variedades Vanessa no cuenta con cámara y comercio debido a que sus ventas no son lo suficientemente capaces para cubrir esta obligación. Sin embargo, se realizó una charla donde la empresaria entendió y está dispuesta a constituirse legalmente siempre y cuando este en carácter económico para suplir esta obligación legal.

Por otro lado, la empresaria deberá pagar sus deudas y obligaciones con los bancos y terceros para evitar sanciones o problemas y generando mayor rentabilidad que le permitirá establecer un sueldo no solo para ella sino incentivos para sus colaboradores.

3.3.10. Análisis área administrativa

Tiene un personal de apoyo en casos de ausencia pero aún no ha creado un manual de funciones para sus colaboradores.

No controla sus gastos ni sus compras. La microempresa no cuenta con una misión y visión que le sirvan de apoyo al enfoque de su negocio.

Cuadro 41. Fortalezas y Debilidades Área Administrativa Variedades Vanessa

Fortalezas	Debilidades
• Cuenta con un personal para los momentos de ausencia evitando así mantener el negocio cerrado.	• Falta más control en las compras • no cuenta con un espacio adecuado para el total de las mercancías • no tiene un manejo adecuado del dinero • no planifica bien las actividades y responsabilidades del negocio.

Fuente: Elaboración propia

3.3.11. Asesoría administrativa Variedades Vanessa

En el área administrativo el negocio variedades Vanessa no es organizado es sus funciones, compras y espacios, para esto se logró hacer una lista de funciones importantes dentro de la tienda, se establecieron las compras necesarias labor que al principio se le dificultó a doña Omaira ya que sus compras tenía un carácter compulsivo. El espacio se organizó con un experto dando armonía y orden a la tienda y haciéndola más amena y con visión a mejorar.

En cuanto a la planeación se creó la ***misión y la visión (ver anexo V)*** del establecimiento una vez creado su nombre. A continuación la razón de ser y lo que se quiere de este negocio en un futuro.

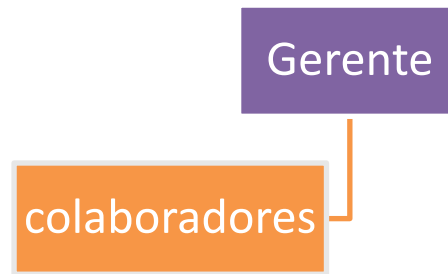
Misión: Ofrecer un espacio donde encuentren productos de preferencia en papelería, tienda, belleza y miscelánea a la comunidad interesada optimizando su satisfacción.

Visión: En el 2017 encontrarse en un espacio amplio y propio siendo este un gran negocio de variedades disponible para los clientes con productos de calidad y/o al alcance de todos.

El organigrama de variedades Vanessa se estructura con base a las ausencias de la propietaria y principal tendera en donde necesita de la colaboración de terceros (familiares) para mantener su negocio abierto y ser continuo en la atención de las necesidades de sus clientes, ya que la constancia de permanencia para el público es un ente diferenciador de su competencia, a continuación se mostrara la figura que comprende el organigrama de variedades Vanessa. Donde su gerente es la

señora Omaira y sus colaboradores: Vanessa y Felipe (hijos) y la señora María (hermana).

Figura 34. Organigrama Variedades Vanessa



Fuente: Elaboración propia

Por ser la propietaria y trabajadora principal, sus labores son indispensable y se logró establecer su manual de funciones y de igual forma se creó uno para los días en que se encuentre un ayudante, que puede ser su hermana María o sus hijos como se dijo anteriormente plasmado en el organigrama de la empresa.

Las funciones diarias son:

1. Abrir el local.
2. Contar dinero de caja.
3. Organizar el local
4. Atender a clientes.
5. Registrar las ventas a crédito.
6. Atender a los proveedores.
7. Registrar las compras.
8. Organizar la mercancía comprada.
9. Registrar saldo en caja al final del día.
10. Cerrar el local.

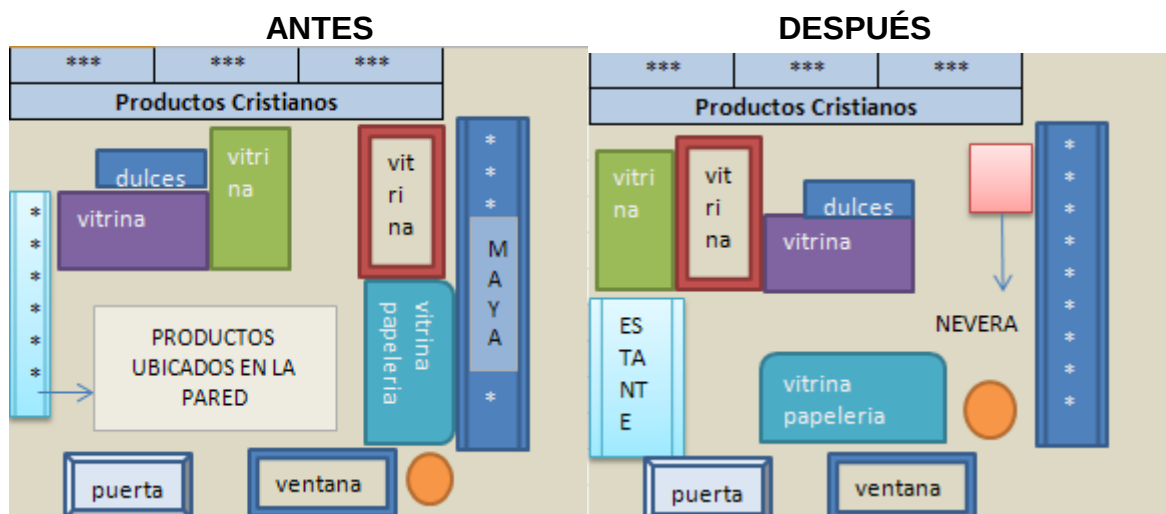
Ayudantes

En caso de ausentarse doña Omaira, el manual de funciones de los ayudantes es:

1. Organizar el local.
2. Atender adecuadamente a los clientes.
3. Anotar ventas a crédito
4. Realizar pago de pedidos si lo requiere y anotar su monto.

La distribución del local fue la que tuvo mayores cambios y generó buenos resultados, para esto es necesario retroceder a mercadeo y observar los anexos que se tienen sobre el proceso de cambio con el que contó el negocio. Sin embargo a continuación a través de un boceto se observará el antes y después de la distribución del negocio durante la asesoría. Esto no solo generó un buen aspecto a Variedades Vanessa sino que permitió a los clientes tener una mejor visión. En cuanto a la parte administrativa nos ayudó con el concepto que se trabajó de PODC en la parte de Organizar.

Figura 35. Distribución del local Variedades Vanessa (Antes–Después)



Fuente: Elaboración propia

3.3.12. Análisis externo e interno Variedades Vanessa

Cuadro 42. Matriz DOFA Variedades Vanessa

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Variedades Vanessa		1. gran variedad de productos. 2. Horarios extendidos de servicio. 3. buena atención al cliente actual y buen trato con el cliente potencial.	1. Espacio reducido. 2. No tiene un registro eficiente de las cuentas. 3. Muchas cuentas por pagar.
		ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
OPORTUNIDADES	1. Asesoría de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle. 2. asociado a la red de tenderos (RTA). 3. buena relación con el entorno	1. realizar una publicidad en las cuadras a la redonda con el fin de generar reconocimiento (F1, O3) 2. Aprovechar los horarios extendidos para generar más ventas (F1, F2, O1, O3)	1. ahorro mensual para generar más adelante un buen proyecto. (O2, D2) 2. Organizar el espacio del negocio mejorando la visibilidad de productos (D1, O1)
		ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
AMENAZAS	1. Inseguridad a sus alrededores. 2. Competencia. 3. Calle peatonal 4. Mayor cantidad de menores de edad	1. Crear una base de datos de los clientes de la cuadra y posibles clientes de otras cuadras (F2, F3, A3, A2)	1. realizar vallas que se visualicen de los extremos de la calle y atrayéndolo a una tienda más organizada. (A3, D1) 2. Hacer concursos con los niños para empezar un ahorro para el negocio (A4,A2,D3)

Fuente: Elaboración propia

4. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

4.1 PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO GRANERO EL REAL

	DIAGNOSTICO	PLAN DE ACCIÓN	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
costos	No guarda facturas	Dar a conocer al empresario la importancia de guardar ordenadamente sus facturas	Facturas guardadas en una carpeta	Continuar con la labor de guardar en forma organizada las facturas competentes con el negocio
costos	No llevan cuentas diarias y desconocen muchos de sus gastos	Utilizar libro diario de cuentas para tiendas	Registro diario de cuentas (entradas, salidas, gastos, costos fijos, sueldo en consumo)	Continuar con los registros de cuentas diarias y seguir aplicando el análisis para conocer la situación semanal de su negocio
contabilidad	No conoce la totalidad de su inventario tanto de mercancía como de activos fijos y se le dificulta hacer el conteo de existencias	Realizar acompañamiento para inventario	Realización de dos inventarios de existencias al inicio y final de la asesoría	Realizar inventarios mensuales o semanales por secciones con el fin de verificar rotación de productos y fechas de vencimiento.

contabilidad	No lleva registro de cuentas que le permitan ver el estado actual de su negocio.	Implementar a través de un libro de cuentas básico creado por la Fundación Carvajal un registro contable del granero EL REAL.	Conocimiento de la forma correcta de ingresar los datos en el libro, consistencia en los datos ingresados, realización de ejercicios al final del día, consolidado mes.	Continuar el registro del libro diario, ser más organizados en la manera de ingresar los datos, tener las facturas como referencias diarias.
contabilidad	No realiza balances generales que le permitan ver la situación del negocio.	Implementar dos balances generales, consolidado del mes y estado de resultados.	Realización de un balance general al inicio de la asesoría y uno al final de la misma. Consolidado del mes a través de los datos ingresados en el libro diario	Continuar con la realización del balance general en su empresa, teniendo en cuenta las bases dadas durante la asesoría.
mercadeo	No incentiva a sus clientes ni realizan actividades para atraer nuevos.	Realizar campaña de cliente fiel, donde se realizaran actividades.	Inscripción de clientes y campaña de expectativa.	Realizar las actividades en fechas comerciales teniendo en cuenta sus clientes fieles inscritos y continuar llenando su base de datos.
mercadeo	Ambientación en fechas especiales del negocio nula.	Adecuar el negocio de acuerdo a la fecha especial e incentivar al cliente final interesado	Se decoró el negocio para Amor y amistad y se les repartió un dulce de incentivo con el cual quedaban agradecidos	Continuar decorando y/o incentivando a los clientes en días especiales ya que genera un valor agregado en la comunidad.

mercadeo	Rotación lenta de algunos productos	Realizar promociones a los clientes fieles con productos quietos	Rifa de una anqueta entre los mejores y más contantes clientes, en la cual se incluyeron productos de baja rotación.	Promocionar los productos de baja rotación a través de descuentos, 2x1, anquetas u otros medios recomendados en las asesorías.
mercadeo	No conoce la percepción de su clientela	Encuestar a un grupo de clientes	10 personas encuestadas a través de un formato y varias entrevistas a profundidad.	Constantemente analizar las sugerencias y percepciones de los clientes con respecto al negocio.
legal	Tiene Cámara de Comercio pero adeudan aproximadamente 2 años	Dar a conocer al empresario la falta que está cometiendo al omitir los pagos y brindarle una asesoría para que genere estos pagos.	El empresario entendió la falta sin embargo dijo no contar con tiempo ni dinero para generar este proceso.	Generar un ahorro destinado al pago moratorio de cámara y comercio.
Administrativo	Falta planeación de identidad en el granero	Crear misión, visión y valores	Con ayuda del microempresario se estableció la misión del negocio, la visión a 5 años y los valores del mismo	Trabajar en pro a la misión y visión del negocio para alcanzar los objetivos propuestos.

administrativo	Tienen poco control en compra de mercancías y en seguridad	Mediante la retroalimentación entre clientes, microempresario y asesora determinar las compras de mercancía	Menos compras de una única marca para un producto e invertir en otras marcas	Se recomienda tener cuidado con las compras compulsivas o incitadas por proveedores sin razón para el negocio. Tener precaución con la manipulación de cuchillos en el granero.
administrativo	En cuanto al control del negocio falta más delegaciones de funciones establecidas	Establecer funciones dentro del granero	Diego se encarga de las compras y don Francisco de la contabilidad. Sin embargo, siempre consultan entre sí.	Continuar con el cumplimiento de funciones.

4.2 PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO PAPELERÍA Y VARIEDADES ALEJANDRO

	DIAGNOSTICO	PLAN DE ACCIÓN	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
--	-------------	----------------	------------	-----------------

costos	No tiene definido los gastos de la casa y los de su negocio, ya que la miscelánea se encuentra en la sala de su hogar.	Dividir gastos del negocio y contabilizarlos aparte a través de un libro de cuentas	Se logró establecer un arriendo del negocio justo como aporte a la casa.	Continuar mensualmente aportando el arriendo correspondiente al espacio del negocio.
costos	no conoce su punto de equilibrio ni se asigna un sueldo por sus labores	Enseñar metodología para sacar el punto de equilibrio de su negocio y su sueldo justo.	Conocimiento del punto de equilibrio y sueldo mensual.	
contabilidad	Se le dificulta llevar un registro diario de cuentas	Facilitarle un libro de cuentas suministrado por la Fundación Carvajal y enseñarle la correcta forma de ingresar los datos contables.	Registros diarios de cuentas en la papelería y variedades Alejandro.	Continuar con la labor diaria de ingresar los registros contables necesarios para el análisis del negocio.
contabilidad	No tiene conocimientos contables y nunca ha realizado un balance general del negocio.	Implementar dos balances generales durante la asesoría	Realización de balances al inicio y final de la asesoría demostrando los cambios ocurridos durante el periodo	
contabilidad	Desconocía el valor de la mercancía existente en su negocio	Implementar inventarios con costos	Realización de inventarios que permitieron conocer el valor total de la mercancía y a	Realizar inventarios esporádicos y revisar stocks de existencia de productos

			través de esto se generó este.	
mercadeo	Tiene gran variedad de productos dentro del negocio que rotan lentamente por falta de poco reconocimiento dentro de la comunidad	Realizar un evento pequeño con las personas que asistan a una inauguración del negocio después de enterarse mediante perifoneo y/o volanteo	La empresaria no considero este plan de acción y se empezó solo hacer el proceso de volanteo mostrando las líneas de producto del negocio.	Aplicar perifoneo y/o volanteo con el fin de atraer más clientes y ser un negocio reconocido en el sector ya que cuenta con diversidad de productos
mercadeo	Poco incentivo a clientes a la hora de generar las ventas en días no comerciales (fechas especiales).	Realizar un sorteo de una ancheta mixta entre los clientes con consumos altos en papelería y miscelánea.	Realización de la ancheta con productos de baja rotación y obsequios de empresas	Temporalmente continuar realizando actividades que impulsen la venta y de igual forma incentive a los clientes
mercadeo	Carece de nombre el establecimiento	Crear un nombre y logo para el negocio	Culminación del nombre y boceto del logo sugerido	Ejecución del aviso con nombre y logo de la empresa
mercadeo	La fachada del negocio se encuentra desorganizada y no se entiende bien que es una miscelánea.	Cambiar parasol y letreros que impiden visibilidad y no muestran la magnitud del negocio	Cambios de vitrinas y realización y ubicación de nuevos anuncios y cotizaciones de parasol y letrero por	Evitar que los proveedores utilicen mal el espacio para pegar publicidad e instalar parasol una vez adquirido

			parte de la empresaria	
legal	No cuenta con cámara de comercio	Concientizar sobre el deber de legalizarse y sus beneficios. Sacar inicialmente el RUT	Por el momento solo se ha explicado sobre los beneficios de tener cámara y comercio (avance)	Inscribirse a cámara de comercio y sacar el RUT ya que se creó un nombre para el establecimiento
Administrativo	No tiene establecida la actividad principal del negocio	Determinar mediante una charla el concepto de negocio que quiere con el fin de que evite ingresar más productos que no van con su actividad	Se realizó la respectiva conversación con la señora esperanza y se estableció que su negocio es una miscelánea y papelería (presta servicio de llamadas)	Prestar atención a las compras que se realizan y no desviarse del concepto de negocio que está manejando.
administrativo	No cuenta con misión, visión ni valores que le permitan identidad	Crear una misión, visión y establecer los valores del negocio	Se creó misión, visión y valores	Continuar en pro de su visión teniendo en cuenta la misión y visión de su empresa.
administrativo	No delega bien funciones a sus colaboradores	Generar un manual de funciones para colaboradores	Creación de manual de funciones para colaboradores	Supervisar las labores.

4.3 PLAN DE ACCION DE MEJORAMIENTO VARIEDADES VANESSA

	DIAGNOSTICO	PLAN DE ACCION	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
costos	No conoce su punto de equilibrio	Dar a conocer al empresario el concepto de equilibrio, aplicarlo, enseñarle y analizarlo	La empresaria aprendió a sacar punto de equilibrio y conoce si está por debajo o por encima	Hallar punto de equilibrio semanales y proyectarse en metas
costos	No llevan cuentas diarias y desconocen muchos de sus gastos	Utilizar libro diario de cuentas para tiendas suministrado por la Fundación Carvajal	Registro diario de cuentas (entradas, salidas, gastos, costos fijos, sueldo en consumo)	Continuar con los registros contables diarios
costos	Mezcla de dineros externose internos del negocio	Explicarle la importancia de separar estos gastos	Se mantiene un orden en el libro diario de cuentas de entradas de dinero externos al negocio	Evitar siempre la mezcla de dineros externos al negocio.
Contabilidad	No lleva ningún registro contable	Enseñarle a llevar cuentas diarias que le permitan establecer un consolidado del mes	Implementación de Contabilidad básica para tiendas	Continuar con el registro diario ya que le puede servir en caso de préstamos u otras diligencias

contabilidad	No implementa balances generales debido a que desconoce su elaboración	Implementación de balance general y estado de resultados	Aplicación de dos balances durante el periodo arrojando la situación actual del negocio	
mercadeo	Poco reconocimiento del negocio	Visitar puerta a puerta las personas de dos manzanas a la redonda indicándoles el negocio.	Ir a los hogares de los clientes y posibles clientes realizando una charla interactiva sobre la tienda	
mercadeo	Debido al espacio reducido existe una mala organización de los productos	Organizar el negocio con ayuda de un experto en retail, colaborador de la Fundación Carvajal	Diagnóstico de la tienda por parte del señor Alexis de la RTA y visitade organización el 19 de noviembre, renovación y mejoramiento del negocio.	Continuar con el orden en el establecimiento y aplicar las recomendaciones del experto
mercadeo	No tiene nombre ni logo el negocio	Encontrar un nombre para el negocio con su respectivo logo	Se encontró el nombre del negocio junto con los hijos y se realizó 3 diseños muestra del logo	Cuando se tengan los recursos invertir en el aviso del negocio con su respectivo nombre y logo
mercadeo	No se aprovechan las fechas especiales para promocióne	Implementar promociones y/o actividades para fechas especiales	Evento de Halloween, actividad con los niños clientes. Planeación de	Continuar realizando eventos en fechas especiales para incentivar a los clientes e incentivar la compra.

			evento para diciembre	
mercadeo	Poca visibilidad del negocio y fachada saturada de publicidad	Realizar pendones y avisos en las entradas del callejón y en la tienda para que tenga mayor visibilidad y reconocimiento	Buscar dentro del barrio negocios que realicen pendones. Permisos de las casas de los extremos de la calle y el frente del negocio	Realizar los pendones y ubicarlos.
legal	Deudas bancarias y a otros sin cancelar y por encima de dos millones	Sugerir realizar un prestamos donde cancele gran parte de sus deudas o su totalidad y quedar pagando cuotas a una sola entidad	Se sugirió realizar un préstamo que abarque el conjunto de sus deudas. Sin embargo, está reportada en data crédito y no le es posible por el momento realizar esto	Cancelar deuda en data-crédito con el fin de adquirir el préstamo.
legal	No cuenta con Rut ni cámara de comercio	Debido a las ventas tan bajas ofrecer una pequeña charla incentivándola a legalizarse siempre y cuando su negocio crezca	Se realizó la charla con la señora Omaira y quedo interesada en legalizarse en cuanto sea el momento	

administrativo	No tiene organización en cuanto a funciones, compras y distribución del negocio	Establecer funciones del negocio para cuando ocurra un cambio de vendedor y mejorar la condición física de la tienda	Se creó un manual de funciones para las personas que estén a cargo, las compras q deben o no realizar y el orden q deben mantener. La organización del local se efectuó el lunes 19 de nov.	Supervisar el cumplimiento del manual de funciones y seguir con el mantenimiento de la distribución del negocio
administrati vo	No cuenta con nombre del establecimiento, misión, visión y valores	Generar una planeación del negocio a través de su misión y visión junto con la empresaria	Realización de la misión, visión y valores de variedades VANESSA	Trabajar en pro de la visión con ayuda de su misión y valores corporativos

5. CONCLUSIONES

Se llevaron a cabo los respectivos conocimientos de las tres microempresas identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitieron realizar un diagnóstico, un plan de acción para cada una de ellas según sus necesidades y un plan de mejoramiento por cada una de las áreas funcionales de estos tres negocios.

A continuación, se tendrá en cuenta las conclusiones de cada proceso trabajado durante este proyecto.

- El granero EL REAL culmina el proceso sabiendo llevar una contabilidad diaria básica que le permite tener un control de sus gastos, compras, consumo y ventas diarias que conlleva a sus propietarios a desenvolverse de forma organizada en sus operaciones contables aprendidas durante el proceso de la asesoría. Gracias al trabajo de exploración en el proceso se detectó una falencia en el momento de las compras con lo que se logró trabajar y obtener un resultado satisfactorio para la circulación de productos necesarios y adecuados para la venta.
Por otro lado, entendieron que incentivar a sus clientes les trae beneficios y un negocio diferente, la aplicación del mercadeo les abrió un nuevo horizonte y una nueva forma de pensar a la hora de encontrar soluciones diferentes para incrementar sus ventas y lograr una mayor fidelización con sus clientes.
Se les recomienda creer más en ellos, organizar sus gastos personales, ponerse al día con sus pagos a la cámara de comercio y mejorar la imagen de su negocio en cuanto a muebles y enseres.
- En la Papelería y Variedades Alejandro se generaron cambios impulsados principalmente por la empresaria en el crecimiento de productos dentro del negocio, más surtido y más variedad para los clientes, lo que beneficio el proceso al generar un aumento de posibilidades de ventas y con lo que se pudo trabajar para crear la publicidad entre sus vecinos. se creó un espacio ameno, con buena iluminación y organizado, se estableció un nombre del negocio que le permitirá más adelante posicionarse, crecer y formalizarse legalmente, ya que a través de las asesorías se propició un interés a la empresaria por combatir la informalidad de estos negocios y ser ejemplo en su comunidad de desarrollo y cumplimiento de deberes legales como empresa.
En cuanto al área contable se logró poner al tanto a la empresaria de la importancia que tiene una contabilidad ordenada dentro de su negocio que no solo le permitió tener una visión exacta sobre sus costos, gastos y otros

temas que se exploraron durante la asesoría, si no que le dio la posibilidad de aprender y expandir sus conocimientos que le permitirán a medida del crecimiento de su negocio una mejor y satisfactoria organización y dirección de su empresa.

La señora Esperanza, es una persona muy autónoma y perseverante, se le recomienda utilizar su actitud entusiasta para atraer nuevos clientes y mantenerlos con su buena atención y pequeños eventos que la hagan diferente en el sector ya que cuenta con buenas bases para serlo.

- Con variedades Vanessa se concluye con mucho aprendizaje. La empresaria lleva una contabilidad diaria estricta y ordenada, aprendió la importancia de separar el dinero del negocio y de su hogar con el fin de tener unas cuentas certeras y debido a sus grandes deudas con terceros empezó a buscar soluciones alternas para mitigar estas deudas y estabilizar la empresa.

El negocio en cuanto espacio quedo más armonioso, ahora cuenta con un mayor reconocimiento, se creó un nombre y un ente diferenciador de su principal competencia, se están realizando eventos que involucran a sus clientes y se aprendió a no realizar compras a la ligera e innecesarias lo que hizo de variedades Vanessa una tienda diferente y con ansias de crecimiento.

Se establecieron funciones diarias para llevar una orden y promover el buen funcionamiento del negocio el cual aún no está legalmente constituido debido a sus bajos ingresos, sin embargo, se creó conciencia de la importancia y beneficios de registrarse ante la cámara de comercio.

Como recomendación esta ponerse al día con todas sus deudas y obligaciones bancarias, no mezclar dinero de la tienda con los procedentes del esposo, si tiene la posibilidad, cambiar de sitio para empezar en un lugar amplio y donde pueda exhibir de forma amplia todos sus productos.

Para concluir, se logra la entrega de reportes e informes sobre el proceso a Fundación Carvajal, Universidad del Valle, Cooperativa RTA y microempresarios como término de finalización y logro de los objetivos del proyecto y demostrando resultados y mejoras dentro de las empresas favorecidas.

6. APRENDIZAJES

Las microempresas son una parte de los negocios que son más buscados por las multinacionales, las empresas están cambiando, los productos están cambiando debido a que el consumo también se transformó. Cada día vemos más productos con presentaciones personales o más pequeñas debido al consumismo por impulso o necesidad.

Se aprendió a trabajar con estos negocios que consideramos pequeños pero que mueven grandes masas y que necesitan una mejor organización en todas sus áreas, una orientación y una proyección y que de algún modo traen una gran enseñanza para el estudiante en formación. Todos los negociantes tenemos diferentes formas de llevar la contabilidad en nuestros negocios, solo es cuestión de entender y saber cómo actuar ante cambios dentro de nuestras cuentas.

Cada cambio, cada mejora, cada proyecto, cada actividad repercuten en el negocio, en las ventas, en la fidelidad de los clientes, en la diferenciación con la competencia y en el crecimiento esperado por el microempresario. Realizar una visión a futuro y trabajar día a día para que esta se culmine es cuestión de consistencia, perseverancia, ganas y actitud, atributos que le sobran a estas personas empresarios empíricos que constantemente están pensando en una mejora para su calidad de vida, la de su familia y la de la comunidad.

7. BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. *La administración: entre tradición y renovación*. Segunda edición en español.

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. *Documentos corporativos*. [En línea]. En: www.cali.gov.co

ÁLVAREZ, Gisella. *Tiendas de barrio siguen siendo protagonistas en la economía*. [En línea]. En: Portafolio.co. Diciembre 11 de 2011. Disponible en: www.portafolio.co/negocios/tiendas-barrio-siguen-siendo-protagonistas-la-economia Libro “Introducción a la teoría General de la Administración”

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. *Laboratorios de emprendimiento cultural*. [En línea]. En: www.confecamaras.org.co/Documentos/DireccionCamaras/Presentaciones/Laboratorios_de_Emprendimiento_Cultural.pdf

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. [En línea]. En: www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761

COOPERATIVA RTA. [En línea]. En: cooperativa-rta.com

CRSWELL, ROTHERY, M.A y GRINNELL, R. Citado por HERNANDEZ, Sampieri. *Metodología de la investigación*. México, Mc Graw Hill, 2003.

CUERVO, Caroline. *Tienda de esquina, la mejor opción de negocio en Colombia.* 3 de noviembre de 2010. [En línea]. En: www.newsmatic.e-pol.com.ar/index.php?pub_id=482&sid=4080&aid=59772&eid=204&NombreSeccion=La%20capital&Accion=VerArticulo

DEGERENCIA.COM. Estrategia empresarial. [En línea]. En: www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial

ELPAIS.COM.CO. *La tienda de barrio, un negocio que sigue siendo rey en Cali.* [En línea]. En: www.elpais.com.co/elpais/economia/tienda-barrio-negocio-sigue-siendo-rey-en-cali

FUNDACIÓN CARVAJAL. [En línea]. En: www.fundacioncarvajal.org.co

GENIAL CONSULTORA. [En línea]. En: www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html

GUÍA ACADÉMICA, matemática financiera 2011. *Análisis de razones o indicadores financieros.*

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

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary.*Principios de Marketing.* Editorial Pearson, España. 2008

MARTINEZ, Rafael Domingo. *Manuel de Contabilidad para PYMES.* 2008.

ROSENBERG, Jerry Martin. *Diccionario de Administración y Finanzas [archivo de computador].* Oceano Grupo Editoria, S.A. 2000

VIVANCO, Fermín&VILLA, Catalina. *Una mano para pequeños empresarios.*[En línea]. Revista del banco interamericano de desarrollo. Junio 04 del 2013. Disponible en: <http://www.iadb.org/idbamerica/index.cfm?thisid=2370>.

ANEXOS

Anexo A. 20 productos más representativos granero EL REAL.

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	huevos	\$ 300	\$ 240	\$ 60	20,00%
2	carne blanda	\$ 6.000	\$ 5.200	\$ 800	13,33%
3	arroz roa	\$ 1.400	\$ 1.260	\$ 140	10,00%
4	azúcar	\$ 900	\$ 740	\$ 160	17,78%
5	aceite de 1000	\$ 1.000	\$ 650	\$ 350	35,00%
6	detergente ariel 1/2 l	\$ 1.800	\$ 1.450	\$ 350	19,44%
7	plátano verde lb	\$ 450	\$ 350	\$ 100	22,22%
8	tomate lb	\$ 700	\$ 500	\$ 200	28,57%
9	papa lb	\$ 600	\$ 500	\$ 100	16,67%
10	salchichas ranchera duo	\$ 1.400	\$ 1.200	\$ 200	14,29%
11	salsa fruco sobre	\$ 800	\$ 672	\$ 128	16,00%
12	limón lb	\$ 1.200	\$ 1.000	\$ 200	16,67%
13	leche parmalat mega	\$ 2.300	\$ 1.740	\$ 560	24,35%
14	galletas festival grande	\$ 500	\$ 327	\$ 173	34,60%
15	bonbonbum	\$ 200	\$ 162	\$ 38	19,00%
16	pollo lb	\$ 2.700	\$ 2.400	\$ 300	11,11%
17	panela pequeña	\$ 450	\$ 410	\$ 40	8,89%
18	frutiño	\$ 500	\$ 420	\$ 80	16,00%
19	mango lb	\$ 1.200	\$ 900	\$ 300	25,00%
20	café papeleta	\$ 1.000	\$ 770	\$ 230	23,00%
TOTALES		\$ 25.400	\$ 20.891	\$ 4.509	

Anexo B. Sueldo Empresario Francisco

ACTUAL	
CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 300,000
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 15,000
PENSION COLEGIOS	
RECREACION	
VESTUARIO	\$ 30,000
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 10,000
ARRIENDO DE LA CASA	
SERVICIOS PUBLICOS CASA	
TELEFONO	\$ 2,500
GAS DOMICILIARIO	\$ 6,500
PARABOLICA	
CUOTAS CREDITOS PERSONAL	
CUOTA TARJETA DE CREDITO	
DIEZMOS	
CHANCE	
DONACION FAMILIARES	
EMPLEADA DEL SERVICIO	
CONSUMO FAMILIA	\$ 50,000
OTROS	
TOTAL SUELDO	\$ 414,000

Anexo C. Consolidado mes de gastos y costos fijos granero EL REAL

MES	GASTOS	SUELDO	GASTOS
DIA	PERSONALES	EN CONSUMO	DEL NEGOCIO
lun/01/oct	\$ 15.000	\$ 12.000	
mar/02/oct		\$ 23.000	\$ 50.000
mié/03/oct	\$ 20.800	\$ 21.000	\$ 250.000
jue/04/oct		\$ 15.200	
vie/05/oct	\$ 59.400	\$ 8.000	
sáb/06/oct		\$ 14.600	\$ 50.000
dom/07/oct		\$ 14.000	
lun/08/oct		\$ 18.000	\$ 5.000
mar/09/oct		\$ 18.000	
mié/10/oct		\$ 12.000	
jue/11/oct		\$ 21.900	

vie/12/oct	\$ 8.000	\$ 25.100	
sáb/13/oct		\$ 18.800	
dom/14/oct		\$ 21.500	
lun/15/oct	\$ 10.000	\$ 17.000	\$ 25.000
mar/16/oct	\$ 2.000	\$ 17.000	\$ 400.000
mié/17/oct	\$ 2.200	\$ 15.200	
jue/18/oct		\$ 17.100	
vie/19/oct		\$ 16.800	
sáb/20/oct	\$ 6.600	\$ 13.000	\$ 25.000
dom/21/oct		\$ 23.700	
lun/22/oct		\$ 13.000	\$ 275.000
mar/23/oct		\$ 14.500	
mié/24/oct		\$ 12.000	
jue/25/oct		\$ 15.300	
vie/26/oct		\$ 16.000	\$ 421.000
sáb/27/oct		\$ 19.000	
dom/28/oct		\$ 11.800	
lun/29/oct	\$ 50.000	\$ 18.000	
mar/30/oct		\$ 19.000	
mié/31/oct		\$ 17.000	\$ 12.000
TOTAL	\$ 174.000	\$ 518.500	\$ 1.513.000
\$ 2.205.500			

Anexo D. Activos Fijos Granero EL REAL

INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES

1	ESTANTERIA GRANDE	2	\$ 25.000	\$ 50.000
2	ENFRIADOR CARNES	1	\$ 750.000	\$ 750.000
3	ENFRIADOR LACTEOS	1	\$ 700.000	\$ 700.000
4	MESA SENCILLA CARNICERIA	1	\$ 70.000	\$ 70.000
5	MESA MADERA LEGUMBRE PEQUEÑA	1	\$ 50.000	\$ 50.000
6	MESA MADERA LEGUMBRE GRANDE	1	\$ 60.000	\$ 60.000
7	ESPEJO	2	\$ 20.000	\$ 40.000
8	SILLA RIMAX	1	\$ 6.000	\$ 6.000
9	VITRINA RECTANGULO	1	\$ 80.000	\$ 80.000
10	CAJON CAJA	1	\$ 40.000	\$ 40.000
11	LAMPARA AHORRADORA LARGA	3	\$ 80.000	\$ 240.000
12	LAMPARA AHORRADORA CORTA	2	\$ 40.000	\$ 80.000
13	VENTILADOR TECHO	4	\$ 40.000	\$ 160.000
14	GRAMERA DIGITAL	1	\$ 120.000	\$ 120.000

INVENTARIO DE VEHICULOS

1	CARRO RENAULT 12 MODELO 80	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
---	----------------------------	---	--------------	--------------

Anexo E. Consolidado Mes Granero EL REAL

MES	VENTAS		OTROS INGRESOS	COMPRAS MERCANCIAS		GASTOS	SUELDO	GASTOS
DIA	CONTADO	CREDITO		CONTADO	CREDITO	PERSONALES	EN CONSUMO	NEGOCIO
Lun/01/Oct	\$ 731.800	\$ 99.500		\$ 281.800		\$ 15.000	\$ 12.000	
Mar/02/Oct	\$ 828.050	\$ 28.000		\$ 832.550			\$ 23.000	\$ 50.000
Mié/03/Oct	\$ 513.200	\$ 64.600		\$ 366.700		\$ 20.800	\$ 21.000	\$ 250.000
Jue/04/Oct	\$ 518.500	\$ 60.200		\$ 596.500	\$ 31.850		\$ 15.200	
Vie/05/Oct	\$ 678.800	\$ 33.600	\$ 50.000	\$ 628.100		\$ 59.400	\$ 8.000	
Sáb/06/Oct	\$ 1.180.600	\$ 35.850	\$ 50.000	\$ 803.300	\$ 14.200		\$ 14.600	\$ 50.000
Dom/07/Oct	\$ 613.400	\$ 30.400	\$ 21.000	\$ 655.600			\$ 14.000	
Lun/08/Oct	\$ 674.400	\$ 38.400		\$ 285.400	\$ 38.400		\$ 18.000	\$ 5.000
Mar/09/Oct	\$ 697.700	\$ 8.250		\$ 355.500			\$ 18.000	
Mié/10/Oct	\$ 495.900	\$ 51.000		\$ 330.900			\$ 12.000	
Jue/11/Oct	\$ 607.850	\$ 12.400		\$ 527.850			\$ 21.900	
Vie/12/Oct	\$ 657.770	\$ 31.800		\$ 309.770		\$ 8.000	\$ 25.100	
Sáb/13/Oct	\$ 911.400	\$ 5.200		\$ 947.400	\$ 25.000		\$ 18.800	
Dom/14/Oct	\$ 786.500	\$ 8.700		\$ 738.500	\$ 28.000		\$ 21.500	
Lun/15/Oct	\$ 574.200	\$ 24.000		\$ 200.200		\$ 10.000	\$ 17.000	\$ 25.000
Mar/16/Oct	\$ 500.400	\$ 16.700		\$ 496.400	\$ 13.000	\$ 2.000	\$ 17.000	\$ 400.000
Mié/17/Oct	\$ 573.850			\$ 230.500		\$ 2.200	\$ 15.200	
Jue/18/Oct	\$ 750.225	\$ 38.200		\$ 733.850			\$ 17.100	
Vie/19/Oct	\$ 795.225	\$ 20.400		\$ 545.225			\$ 16.800	
Sáb/20/Oct	\$ 961.350			\$ 811.350	\$ 41.000	\$ 6.600	\$ 13.000	\$ 25.000
Dom/21/Oct	\$ 677.500	\$ 5.400		\$ 477.500			\$ 23.700	
Lun/22/Oct	\$ 646.900	\$ 200.000		\$ 172.900			\$ 13.000	\$ 275.000

Mar/23/Oct	\$ 747.100	\$ 5.900		\$ 547.100			\$ 14.500	
Mié/24/Oct	\$ 726.650	\$ 21.300		\$ 566.650			\$ 12.000	
Jue/25/Oct	\$ 703.000	\$ 136.100		\$ 632.000			\$ 15.300	
Vie/26/Oct	\$ 587.200	\$ 27.500		\$ 348.200	\$ 89.500		\$ 16.000	\$ 421.000
Sáb/27/Oct	\$ 661.250	\$ 12.600		\$ 474.250			\$ 19.000	
Dom/28/Oct	\$ 685.250			\$ 535.250			\$ 11.800	
Lun/29/Oct	\$ 435.500			\$ 275.500		\$ 50.000	\$ 18.000	
Mar/30/Oct	\$ 677.300			\$ 457.300			\$ 19.000	
Mié/31/Oct	\$ 786.600			\$ 336.600			\$ 17.000	\$ 12.000
TOTAL	\$ 21.385.370	\$ 1.016.000	\$ 121.000	\$ 15.500.645	\$ 280.950	\$ 174.000	\$ 518.500	\$ 1.513.000

Anexo F. Formato Encuesta Granero EL REAL

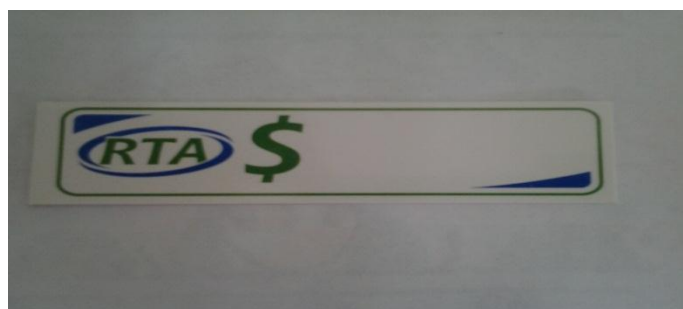
ENCUESTA GRANERO EL REAL

- 1. HACE CUANTO ES CLIENTE DEL GRANERO EL REAL**
 - a. Más de 6 años
 - b. 6 años
 - c. Entre 4 y 5 años
 - d. Entre 3 y 2 años
 - e. Hace un año
 - f. En los últimos meses
- 2. CON QUE FRECUENCIA COMPRA EN EL GRANERO**
 - a. Mensualmente
 - b. Semanalmente
 - c. Diario
 - d. Solo cuando veo una necesidad
- 3. COMO CONSIDERA LOS PRECIOS DEL GRANERO EL REAL CON RESPECTO A LA COMPETENCIA**
 - a. Altos
 - b. Iguales
 - c. Bajos
- 4. EN CUANTO A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, USTED LA CONSIDERA**
 - a. Excelente calidad
 - b. Buena calidad
 - c. Regular
 - d. Mala calidad
 - e. Pésima calidad
- 5. CONSIDERA QUE LA ATENCION QUE LE OFRECEN A LA HORA DE SU COMPRA ES**
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Deficiente

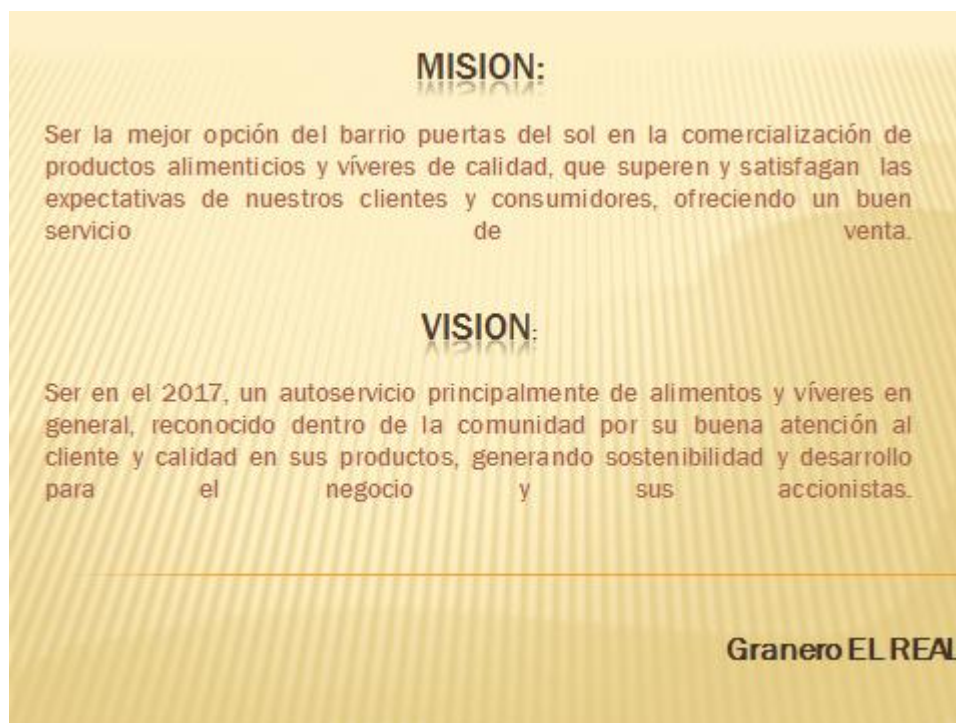
Anexo G. Fotosestrategia de mercadeo granero EL REAL



Anexo H. Chispitas para precios Granero EL REAL



Anexo I. Misión y Visión granero EL REAL



Anexo J. 20 productos más representativos Papelería y Variedades Alejandro

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	FRUTIÑO	\$ 500	\$ 420	\$ 80	16,00%
2	LAPIZ MIRADO 2	\$ 700	\$ 485	\$ 215	30,71%
3	HOJA DE VIDA	\$ 450	\$ 265	\$ 185	41,11%
4	HUEVOS	\$ 300	\$ 240	\$ 60	20,00%
5	GASEOSA PERSONAL BIGC	\$ 1.000	\$ 715	\$ 285	28,50%
6	HELADO MINI	\$ 500	\$ 300	\$ 200	40,00%
7	SHAMPOO SAVITAL	\$ 500	\$ 438	\$ 62	12,40%
8	TARJETICAS NIÑOS	\$ 100	\$ 85	\$ 15	15,00%
9	PAPAS FRITAS LIZ	\$ 600	\$ 406	\$ 194	32,33%

10	GOMAS	\$ 50	\$ 29	\$ 21	41,40%
11	CHICLETS ADAMS	\$ 100	\$ 59	\$ 41	41,00%
12	GEL BACHUE	\$ 600	\$ 450	\$ 150	25,00%
13	CARTULINA OCTAVO	\$ 150	\$ 15	\$ 135	90,00%
14	DESODORNT COJN SPEED S	\$ 700	\$ 438	\$ 262	37,43%
15	PAÑAN WINNIE ETP. 3 UND	\$ 600	\$ 367	\$ 233	38,90%
16	PROTECTOR INDIVIDUAL	\$ 100	\$ 68	\$ 32	32,00%
17	DULCE LOKIÑO	\$ 50	\$ 35	\$ 16	31,00%
18	BANANA DE ANIS	\$ 50	\$ 26	\$ 24	48,00%
19	CUADERNO 50 HOJAS	\$ 700	\$ 450	\$ 250	35,71%
20	ALGODÓN PEQUEÑO	\$ 300	\$ 140	\$ 160	53,33%
TOTALES		\$ 8.050	\$ 5.430	\$ 2.620	

Anexo K. Sueldo de la empresaria Esperanza

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 20.000
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 10.000
RECREACION	\$ 10.000
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 10.000
DONACION FAMILIARES	\$ 50.000
EDUCACION	\$ 30.000
otros	\$ 20.000
TOTAL SUELDO	\$ 150.000

Anexo L. Activosfijos papelería y variedades Alejandro

INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES

VITRINAS (8)	1	\$ 530.000	\$ 530.000
LAMPARA AHORRADORA	2	\$ 40.000	\$ 80.000
SILLAS PEQUEÑAS RIMAX	2	\$ 10.000	\$ 20.000

Anexo M. Consolidado del mes papelería y variedades Alejandro

MES	VENTAS		OTROS INGRESOS	COMPRAS MERCANCIAS		GASTOS PERSONALES	SUELDO EN CONSUMO	GASTOS DEL NEGOCIO
DIA	CONTADO	CREDITO		CONTADO	CREDITO			
Lun/05/Nov	\$ 32.450			\$ 118.050				
Mar/06/Nov	\$ 40.300			\$ 38.499				
Mié/07/Nov	\$ 26.600			\$ 78.450				
Jue/08/Nov	\$ 39.800			\$ 10.500				
Vie/09/Nov	\$ 30.400			\$ 40.300				
Sáb/10/Nov	\$ 73.000			\$ 10.050				
Dom/11/Nov	\$ 30.900							
Lun/12/Nov	\$ 28.900	\$ 2.000		\$ 89.300				\$ 16.700
Mar/13/Nov	\$ 41.200			\$ 27.800				
Mié/14/Nov	\$ 53.000			\$ 13.800				
Jue/15/Nov	\$ 51.900			\$ 39.450				
Vie/16/Nov	\$ 24.500							
Sáb/17/Nov	\$ 79.500		\$ 80.000					
Dom/18/Nov	\$ 40.700							
Lun/19/Nov	\$ 18.450			\$ 59.420				
Mar/20/Nov	\$ 25.300			\$ 67.800				
Mié/21/Nov	\$ 47.800			\$ 49.900				\$ 100.000
Jue/22/Nov	\$ 58.700	\$ 1.100		\$ 58.300				
Vie/23/Nov	\$ 42.400			\$ 23.700				
Sáb/24/Nov	\$ 114.700							
Dom/25/Nov	\$ 20.850			\$ 5.000				
Lun/26/Nov	\$ 38.000	\$ 1.000		\$ 30.400				

Mar/27/Nov	\$ 57.900			\$ 18.900				
Mié/28/Nov	\$ 31.200			\$ 10.500	\$ 161.550			
Jue/29/Nov	\$ 45.150			\$ 20.100				
Vie/30/Nov	\$ 41.100			\$ 30.600				
Sáb/01/Dic	\$ 93.800							
Dom/02/Dic	\$ 44.500							
Lun/03/Dic	\$ 33.800			\$ 80.100				\$ 105.034
Mar/04/Dic	\$ 39.750			\$ 130.520				
Mié/05/Dic	\$ 22.400			\$ 52.810				
TOTAL	\$ 1.368.950	\$ 4.100	\$ 80.000	\$ 1.104.249	\$ 161.550			\$ 221.734

Anexo N. Fotos carteles publicitarios papelería y variedades Alejandro.



Anexo Ñ. Formato encuesta papelería y variedades Alejandro

ENCUESTA PAPELERIA Y VARIEDADES ALEJANDRO

- 1. HACE CUANTO ES CLIENTE DEL NEGOCIO?**
 - a. Hace un año
 - b. Entre 6 y 11 meses
 - c. Entre 1 y 5 meses
 - d. Hace algunas semanas

- 2. CON QUE FRECUENCIA COMPRA EN LA PAPELERIA Y VARIEDADES ALEJANDRO?**
 - a. Mensualmente
 - b. Semanalmente
 - c. Diario
 - d. Solo cuando veo una necesidad

- 3. COMO CONSIDERA LOS PRECIOS DE LA MISCELANEA COMPARADOS CON LA COMPETENCIA?**
 - a. Altos
 - b. Iguales
 - c. Bajos

- 4. EN CUANTO A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, USTED LA CONSIDERA**
 - a. Excelente calidad
 - b. Buena calidad
 - c. Regular
 - d. Mala calidad
 - e. Pésima calidad

- 5. CONSIDERA QUE LA ATENCION QUE LE OFRECEN A LA HORA DE SU COMPRA ES**
 - a. Excelente
 - b. Buena

- c. Regular
- d. Mala
- e. Deficiente

Anexo O. Misión y visión papelería y variedades Alejandro

Misión

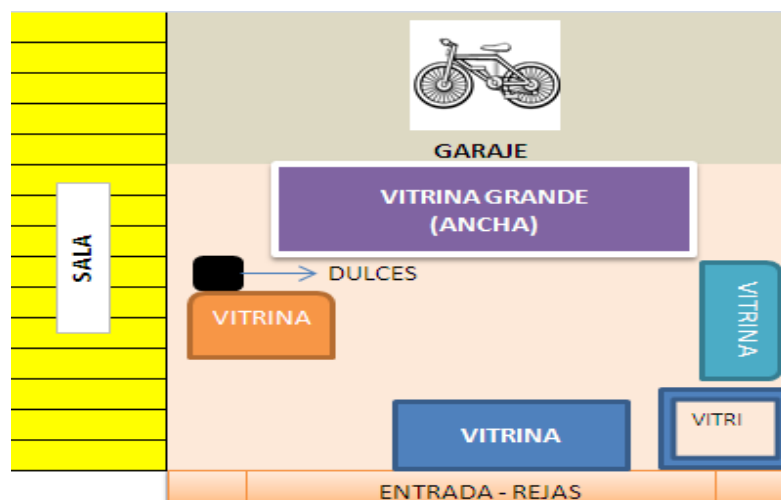
Ofrecer a nuestros clientes un buen servicio brindando variedad en las líneas de papelería, detalles, bisutería, minutos y víveres de consumo básico, logrando que este pueda satisfacer las necesidades de la comunidad en un mismo lugar y a un precio accesible, complementándolo con una mayor disponibilidad de tiempo que la competencia.

Visión

Ser en el 2017, un almacén amplio, reconocido por su variedad de productos de papelería, ropa, belleza y víveres de consumo básico demostrando el éxito gracias a su calidad y excelente servicio en el sector que se ubique."



Anexo P. Boceto distribución del negocio antes de la asesoría.



Anexo Q. 20 productos más representativos Variedades Vanessa

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	BONICE MANGO VICHE	\$ 300	\$ 225	\$ 75	25,00%
2	PALETA	\$ 100	\$ 50	\$ 50	50,00%
3	CITRICA	\$ 100	\$ 65	\$ 35	35,00%
4	BONBONBUM	\$ 200	\$ 155	\$ 45	22,50%
5	PAN LECHE MANT. BIMBO	\$ 350	\$ 291	\$ 59	16,86%
6	A GOGO ACIDO LIQ.	\$ 200	\$ 154	\$ 46	23,00%
7	CHICLETS ADAMS	\$ 100	\$ 60	\$ 40	40,00%
8	HUEVOS	\$ 300	\$ 240	\$ 60	20,00%
9	MENTA HELADA	\$ 50	\$ 35	\$ 15	30,00%
10	FRUTIÑO	\$ 500	\$ 362	\$ 138	27,60%
11	NESCAFE PERSONAL	\$ 200	\$ 111	\$ 89	44,50%
12	ARONATEL	\$ 250	\$ 180	\$ 70	28,00%
13	LECHE MEDIANA PARMALT	\$ 1.200	\$ 829	\$ 371	30,92%
14	ARROZ DIANA	\$ 1.400	\$ 1.260	\$ 140	10,00%
15	GASEOSA LITRO POSTOBN	\$ 1.900	\$ 1.333	\$ 567	29,84%
16	TRIFOGON PAPELETICA	\$ 50	\$ 36	\$ 14	28,00%
17	SAVITAL CREMA PEINAR	\$ 500	\$ 345	\$ 155	31,00%
18	PAPELS EDA	\$ 100	\$ 56	\$ 44	44,00%
19	CARTULINA OCTAVO	\$ 100	\$ 56	\$ 44	44,00%
20	LAPIZ MIRADO 2	\$ 650	\$ 485	\$ 165	25,38%
TOTALES		\$ 8.550	\$ 6.328	\$ 2.222	

Anexo R. Sueldo de la empresaria Omaira

CONCEPTO	VALOR
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 30.000
TELEFONO	\$ 5.000
GAS DOMICILIARIO	\$ 4.000
PARABOLICA	\$ 12.000
EDUCACION	\$ 10.000
OTROS	\$ 36.500
TOTAL SUELDO	\$ 97.500

Anexo S. Consolidado del mes Variedades Vanessa

MES	VENTAS		OTROS INGRESOS	COMPRAS MERCANCIAS		GASTOS PERSONALES	SUELDO EN CONSUMO	GASTOS DEL NEGOCIO
	CONTADO	CREDITO		CONTADO	CREDITO			
Mié/03/Oct	\$ 23.250					\$ 2.000		\$ 950
Jue/04/Oct								
Vie/05/Oct								
Sáb/06/Oct								
Dom/07/Oct								
Lun/08/Oct	\$ 140.100	\$ 10.600	\$ 16.000	\$ 154.050		\$ 5.000		\$ 2.000
Mar/09/Oct								
Mié/10/Oct								
Jue/11/Oct								
Vie/12/Oct								
Sáb/13/Oct								
Dom/14/Oct								
Lun/15/Oct	\$ 188.000	\$ 14.500	\$ 4.500	\$ 201.800		\$ 26.200		\$ 10.000
Mar/16/Oct								
Mié/17/Oct								
Jue/18/Oct								
Vie/19/Oct								
Sáb/20/Oct								
Dom/21/Oct								
Lun/22/Oct	\$ 301.055			\$ 214.505		\$ 8.100		
Mar/23/Oct								
Mié/24/Oct								
Jue/25/Oct								

Vie/26/Oct								
Sáb/27/Oct								
Dom/28/Oct								
Lun/29/Oct	\$ 227.600			\$ 341.650		\$ 7.000		\$ 400
Mar/30/Oct								
Mié/31/Oct								
Jue/01/Nov								
Vie/02/Nov	\$ 155.200			\$ 117.600				\$ 7.500
TOTAL	\$ 1.035.205	\$ 25.100	\$ 20.500	\$ 1.029.605		\$ 48.300		\$ 20.850

Anexo T. Activos fijos Variedades Vanessa

INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES

1	TABLA EXHIBIDORA	1	\$ 20.000	\$ 20.000
2	VITRINA TORRE SEMIANCHA	1	\$ 150.000	\$ 150.000
3	VITRINA GRIS+ DULCERA	1	\$ 95.000	\$ 95.000
4	VITRINA TORRE DELGADA	1	\$ 100.000	\$ 100.000
5	VITRINA ANCHA MEDIANA	1	\$ 55.000	\$ 55.000
6	VITRINA GRANDE BODEGA	1	\$ 80.000	\$ 80.000
7	RED	2	\$ 4.000	\$ 8.000

Anexo U. Fotos antes y después visita retail Variedades Vanessa

Antes



Después





Fundación Carvajal
 Abriendo caminos a la calidad



DESPUES

Anexo V. Misión y visión Variedades Vanessa

MISIÓN

Ofrecer un espacio donde encuentren productos de preferencia en papelería, tienda, belleza y miscelánea a la comunidad interesada optimizando su satisfacción.

VISIÓN

En el 2017 encontrarse en un espacio amplio y propio siendo este un gran negocio de variedades disponible para los clientes con productos de calidad y/o al alcance de todos.

Variedades Vanessa