

**IMPLEMENTACIÓN MODELO DE ASESORÍA Y APOYO EMPRESARIAL
PARA MICROEMPRESARIOS CONVENIO
UNIVERSIDAD DEL VALLE - FUNDACIÓN CARVAJAL**

**VIVIANA ANDREA GARCÍA ERAZO
0733378**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2013**

**IMPLEMENTACIÓN MODELO DE ASESORÍA Y APOYO EMPRESARIAL
PARA MICROEMPRESARIOS CONVENIO
UNIVERSIDAD DEL VALLE - FUNDACIÓN CARVAJAL**

**VIVIANA ANDREA GARCÍA ERAZO
0733378**

Tutor de la Universidad del Valle:

SANDRA ESPAÑA BASTIDAS

Tutor de la Fundación Carvajal:

JAVIER DUVAN CANO



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2013**

NOTA DE ACEPTACION:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, diciembre de 2013

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios por siempre guiar mi camino y llenar mi vida de bendiciones.

A mi madre Luz Stella Erazo, el regalo más grande que Dios me dio, quien logro con su gran esfuerzo, amor y dedicación darme todo el apoyo incondicional para ser posible lo que soy hoy.

A mi padrastro Matías Humberto Ramírez Hernández, por su gran apoyo durante mi carrera y por haberme infundido valor para salir adelante.

Gracias por su amor, ejemplo, paciencia y comprensión.

A mi esposo Luis Alberto Jaimes Gámez, por estar a mi lado en todo momento y darme fortaleza para culminar la realización de este proyecto.

A mi hermana Valeria Ramírez Erazo, quien es mi angelito precioso por quien estudiar vale la pena.

VIVIANA ANDREA GARCIA ERAZO

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar le doy gracias a Dios ya que por medio de él he logrado superar barreras y atravesar obstáculos para alcanzar este logro en mi vida.

Gracias a mi madre y a mi padrastro por sus consejos, dedicación y por estar a mi lado en todos los momentos de mi vida, brindándome apoyo en los momentos más difíciles y en los triunfos compartidos.

Gracias a mi esposo por su paciencia y entrega, por darme fuerza y apoyo para que todo saliera bien.

Agradezco a la Universidad del Valle, por haberme brindado la oportunidad de realizar mis estudios profesionales y por formarme como un profesional competente de la Contaduría Pública.

A la Fundación Carvajal y a todo su equipo humano, por brindarme la oportunidad de contribuir a la realización de una labor social.

Gracias a Sandra España, docente de la Universidad del Valle, director y tutor de este trabajo de grado, por su apoyo, orientación y tiempo dedicado al mismo.

Gracias a Javier Cano, asesor de la Fundación Carvajal, por guiarme y poner al servicio toda su experiencia y motivación durante este proceso.

A los empresarios Lilia Correa Sánchez, José Alexander Cardona García y Andrés Felipe Giraldo Rodríguez, por permitirme vivir una experiencia única e inolvidable.

Por ultimo agradezco a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron para la realización de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Definición del problema	15
1.1.1. Antecedentes de investigación	15
1.1.2. Descripción del problema	16
1.1.3. Formulación del problema	17
1.2. OBJETIVOS	18
1.2.1. Objetivo general	18
1.2.2. Objetivos específicos	18
1.3. JUSTIFICACION	19
1.4. DISEÑO METODOLOGICO	20
1.4.1. Tipo de investigación	20
1.4.2. Método de investigación	20
1.4.3. Técnicas de investigación	20
1.4.3.1 Fuentes primarias	20
1.4.3.2 Fuentes secundarias	20
2. MARCO REFERENCIAL	20
2.1. MARCO TEORICO	20
2.1.1. Modelo de la Fundación Carvajal	20
2.1.2. Teorías Administrativas	21
2.1.2.1 La obra de Taylor	21
2.1.2.2 La obra de Fayol	22
2.1.3. Contabilidad	23
2.1.4. Planeación Estratégica	23
2.1.5. Matriz FODA	24
2.1.6. Mercadeo	25
2.1.7. Finanzas	25
2.2. MARCO CONCEPTUAL	26
2.2.1. Pymes en Colombia	26
2.2.2. Tipos de empresa	26
2.2.3. Asesoría	26
2.2.4. Diagnostico	26
2.2.5. Costo	27
2.2.6. Punto de equilibrio	27

2.2.7	Margen de contribución	27
2.2.8	Gasto de administración	27
2.2.9	Contabilidad	27
2.2.10	Balance general	27
2.2.11	Estado de resultados	27
2.2.12	Marketing	27
2.3	MARCO CONTEXTUAL	28
2.3.1	Aspectos demográficos	28
2.3.2	División político-administrativa	29
2.3.3	Mapa Valle del Cauca	29
2.3.3.1	Plan de Negocios	30
2.3.3.2	Industrias Metálicas Torre Fuerte	31
2.3.3.3	Tortas y Bocaditos Lilly	31
3.	RESULTADOS	32
3.1.	Plan de negocios, producción de yogurt	32
3.1.1.	Información general	33
3.1.2.	Área de costos	33
3.1.3.	Área contable y financiera	35
3.1.3.1.	Balance General Inicial	36
3.1.3.2.	Razones Financieras	37
3.1.3.3.	Estados Financieros Finales	38
3.1.4.	Área de mercadeo	40
3.1.5.	Área administrativa	47
3.1.6.	Área de producción	49
3.1.7.	Área legal, laboral y tributaria	53
3.1.8.	Impacto social y ambiental	54
3.1.9.	Matriz DOFA	55
3.2.	Industrias Metálicas Torre Fuerte	56
3.2.1.	Reseña histórica	57
3.2.2.	Área de costos	57
3.2.3.	Área contable y financiera	60
3.2.3.1.	Balance General Inicial	61
3.2.3.2.	Razones Financieras	62
3.2.3.3.	Estados Financieros Finales	63
3.2.3.4.	Variación de Estados Financieros	65
3.2.3.5.	Variación Razones Financieras	67
3.2.4.	Área de mercadeo	68
3.2.5.	Área de legal, laboral y tributaria	75
3.2.6.	Área administrativa	77
3.2.7.	Área de producción	80
3.2.8.	Matriz DOFA	84

3.3. Tortas y Bocaditos Lilly	85
3.3.1. Reseña histórica	86
3.3.2. Área de costos	86
3.3.3. Área contable y financiera	89
3.3.3.1. Balance General Inicial	90
3.3.3.2. Razones Financieras	91
3.3.3.3. Estados Financieros Finales	92
3.3.3.4. Variación de Estados Financieros	95
3.3.3.5. Variación Razones Financieras	97
3.3.4. Área de mercadeo	98
3.3.5. Área de legal, laboral y tributaria	104
3.3.6. Área administrativa	106
3.3.7. Área de producción	109
3.3.8. Matriz DOFA	113
 4. PLAN DE ACCION Y PLAN DE MEJORAMIENTO	 114
4.1. Microempresas	114
4.1.1. Plan de acción Microempresa “Plan de negocios – Yogurt Renuevo”	114
4.1.2. Plan de acción Microempresa “Industrias Metálicas Torre Fuerte”	118
4.1.3. Plan de acción Microempresa “Tortas y Bocaditos Lilly”	123
 5. CONCLUSIONES	 128
 6. RECOMENDACIONES	 129
 BIBLIOGRAFIA	 130
 ANEXOS	 132

LISTA DE TABLAS

	Pág.
PLAN DE NEGOCIOS – YOGURT RENUEVO	
Tabla No 1. Margen de Contribución	34
Tabla No 2. Sueldo Empresario	34
Tabla No 3. Gastos Fijos	34
Tabla No 4. Punto de Equilibrio	34
Tabla No 5. Estudio de Costos	35
Tabla No 6. Balance General Inicial	36
Tabla No 7. Indicadores Financieros	37
Tabla No 8. Estado de Ganancias Proyectado	38
Tabla No 9. Información Financiera	38
Tabla No 10. Flujo de Efectivo	39
Tabla No 11. Proveedores del Plan de Negocios	51
MICROEMPRESA INDUSTRIAS METALICAS TORRE FUERTE	
Tabla No 12. Margen de Contribución	58
Tabla No 13. Sueldo Empresario	58
Tabla No 14. Gastos Fijos	59
Tabla No 15. Punto de Equilibrio	59
Tabla No 16. Estudio de Costos	59
Tabla No 17. Balance General Inicial	61
Tabla No 18. Indicadores financieros	62
Tabla No 19. Estado de Resultados	63
Tabla No 20. Balance General Final	65
Tabla No 21. Variación Estado de Resultados	65
Tabla No 22. Variación Balance General	66
Tabla No 23. Variación Razones Financieras	67
Tabla No 24. Análisis de la Competencia	72
Tabla No 25. Manual de Funciones	78

MICROEMPRESA TORTAS Y BOCADITOS LILLY

Tabla No 26. Margen de Contribución	87
Tabla No 27. Sueldo Empresario	87
Tabla No 28. Gastos Fijos	88
Tabla No 29. Punto de Equilibrio	88
Tabla No 30. Estudio de Costos	88
Tabla No 31. Balance General Inicial	90
Tabla No 32. Indicadores Financieros	91
Tabla No 33. Estado de Resultados	92
Tabla No 34. Balance General Final	94
Tabla No 35. Variación Estado de Resultados	95
Tabla No 36. Variación Balance General	96
Tabla No 37. Variación Razones Financieras	97
Tabla No 38. Análisis de la Competencia	101
Tabla No 39. Manual de Funciones	108

LISTA DE CUADROS

	Pág.
PLAN DE NEGOCIOS – YOGURT RENUEVO	
Cuadro No 1. Fortalezas y Debilidades Área de Costos	33
Cuadro No 2. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera	36
Cuadro No 3. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo	40
Cuadro No 4. Fortalezas y Debilidades Área Administrativa	47
Cuadro No 5. Fortalezas y Debilidades Área de Producción	49
MICROEMPRESA INDUSTRIAS METALICAS TORRE FUERTE	
Cuadro No 6. Fortalezas y Debilidades Área de Costos	58
Cuadro No 7. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera	60
Cuadro No 8. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo	69
Cuadro No 9. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria	77
Cuadro No 10. Fortalezas y Debilidades Área Administrativa	77
Cuadro No 11. Fortalezas y Debilidades Área de Producción	80
MICROEMPRESA TORTAS Y BOCADITOS LILLY	
Cuadro No 12. Fortalezas y Debilidades Área de Costos	87
Cuadro No 13. Fortalezas y Debilidades Área Contable y Financiera	89
Cuadro No 14. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadeo	98
Cuadro No 15. Fortalezas y Debilidades Área Legal, Laboral y Tributaria	106
Cuadro No 16. Fortalezas y Debilidades Área Administrativa	106
Cuadro No 17. Fortalezas y Debilidades Área de Producción	109

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico No 1. Modelo de Atención Integral: Fundación Carvajal	21
Gráfico No 2. Mapa del Municipio de Palmira	28
Gráfico No 3. Mapa del Valle del Cauca	29
 PLAN DE NEGOCIOS – YOGURT RENUEVO	
Gráfico No 4. Canal de Distribución	42
Gráfico No 5. Resultados Encuesta	42
Gráfico No 6. Organigrama	49
Gráfico No 7. Diagrama de Flujo Básico	52
 MICROEMPRESA INDUSTRIAS METALICAS TORRE FUERTE	
Gráfico No 8. Canal de Distribución	71
Gráfico No 9. Resultados Encuesta	72
Gráfico No 10. Organigrama	79
Gráfico No 11. Diagrama de Flujo Básico	83
 MICROEMPRESA TORTAS Y BOCADITOS LILLY	
Gráfico No 12. Canal de Distribución	100
Gráfico No 13. Resultados Encuesta	102
Gráfico No 14. Organigrama	108
Gráfico No 15. Diagrama de Flujo Básico	112

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
PLAN DE NEGOCIOS – YOGURT RENUEVO	
Anexo No 1. Modelo de Atención Integral: Fundación Carvajal	132
Anexo No 2. Mapa del Municipio de Palmira	132
MICROEMPRESA INDUSTRIAS METALICAS TORRE FUERTE	
Anexo No 3. Mapa del Valle del Cauca	133
Anexo No 4. Canal de Distribución	134
Anexo No 5. Resultados Encuesta	135
MICROEMPRESA TORTAS Y BOCADITOS LILLY	
Anexo No 6. Organigrama	136
Anexo No 7. Diagrama de Flujo Básico	136
Anexo No 8. Canal de Distribución	136
Anexo No 9. Resultados Encuesta	137
Anexo No 10. Organigrama	137

INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo da a conocer la labor desarrollada entre la Universidad del Valle y la Fundación Carvajal a través del convenio establecido entre las partes y cuyo propósito se fundamenta en el desarrollo de proyectos que permitan orientar, capacitar y asesorar los diferentes microempresarios de la ciudad de Cali y zona rural del Valle del Cauca, mediante la participación de estudiantes universitarios.

La Fundación Carvajal es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1961 con el propósito de promover la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de la ciudad de Santiago de Cali y zona rural del Valle del Cauca. La Fundación Carvajal, en alianza con otras entidades tanto públicas como privadas, decidió realizar una intervención cuyo objetivo principal es mejorar las condiciones sociales, familiares y de vida de las comunidades que se encuentran en entornos vulnerables, a través de la generación de ingresos, educación, vivienda y desarrollo social.

El trabajo de campo se realizará en el corregimiento de Agua Clara y el municipio de Palmira ubicados en el departamento del Valle del Cauca, las microempresas asignadas son: Proyecto de Inversión en producción de Yogurt a cargo de Andrés Felipe Giraldo Rodríguez que se encuentra ubicado en el Corregimiento de Agua Clara, Industrias Metálicas Torre Fuerte a cargo de José Alexander Cardona García ubicado en el barrio Monte Claro en el municipio de Palmira y Tortas y Bocaditos Lilly a cargo de Lilia Correa Sánchez ubicada en el barrio la Emilia en el municipio de Palmira.

Este proceso de asesoría inicia con el desarrollo de un diagnóstico de cada microempresa buscando conocer internamente su estado en las áreas funcionales (costos, contable, financiera, administrativa, mercadeo, producción y legal), de esta manera se determinan las fortalezas y debilidades del negocio, seguidamente se realiza un análisis externo en donde se hace un estudio del entorno permitiendo obtener las oportunidades y amenazas presentes en el sector.

El paso siguiente es plantear estrategias que permitan minimizar las debilidades y amenazas del negocio a partir del aprovechamiento de las fortalezas y las oportunidades encontradas, finalmente se realiza un plan de acción por cada área funcional de las microempresas y luego se analizan los resultados obtenidos de dicho plan, basándose en algunos criterios como la mejora en el aspecto del negocio y los productos, aumento del nivel de ventas, cuantificación de costos y utilidades, entre otros.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes de investigación. Desde el año 2008 la Universidad del Valle en convenio con la Fundación Carvajal vienen desarrollando un proyecto socioeconómico, a partir de la aplicación de un modelo de asesoramiento empresarial a diferentes microempresarios ubicados en las zonas de mayor vulnerabilidad de la ciudad de Cali y zona rural del Valle del Cauca, de acuerdo a investigaciones realizadas se logró determinar que entre los microempresarios se encuentran tenderos, artesanos, comerciantes, entre otros.

La Fundación Carvajal es una entidad sin ánimo de lucro que surgió como una propuesta de los líderes del sector privado de la ciudad de Santiago de Cali, quienes sabían que la falta de oportunidades es causa de los problemas sociales. La intervención que realiza la fundación Carvajal tiene que ver con el fortalecimiento de las microempresas ubicadas en los sectores más vulnerables del valle del cauca, donde la falta de oportunidades es muy visible. Generación de ingresos es un programa dirigido por la Fundación Carvajal, el cual consiste en un asesoramiento continuo a los microempresarios en las áreas de costos, contabilidad, finanzas, mercadeo, legal, tributaria y administración que servirán como una herramienta práctica para el microempresario.

A continuación se mencionaran como referencia tres trabajos realizados por estudiantes de la Universidad del Valle quienes implementaron el modelo de asesoría de la Fundación Carvajal.

Aplicación del modelo de asesoría de la Fundación Carvajal para el apoyo empresarial en las microempresas: Quesera los Chorros, Calzado Lizeth y Comidas rápidas y comunicaciones Santi Proyecto – Ladera¹. Este trabajo se llevó a cabo mediante la aplicación de la metodología otorgada por la Fundación Carvajal y el apoyo constante de la Universidad del Valle a tres microempresas ubicadas en la Ladera de la ciudad de Santiago de Cali, la autora de este trabajo inicialmente elaboro un diagnóstico de las áreas de cada microempresa y con ello se determinó un plan de acción.

¹ MONTENEGRO MESIAS, Emiliano. Aplicación del modelo de asesoría de la Fundación Carvajal para el apoyo empresarial en las microempresas: Quesera los Chorros, Calzado Lizeth y Comidas rápidas y comunicaciones Santi Proyecto - Ladera. Trabajo de grado. Contaduría Pública. Universidad del Valle.

Aplicación de la metodología de fortalecimiento y emprendimiento empresarial de la Fundación Carvajal y formulación de planes de negocio a participantes pertenecientes al programa de la alta consejería para la reintegración (ACR), ubicados en el Distrito de Aguablanca de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia². En este trabajo se desarrolló una idea de negocio que tenían algunos emprendedores ubicados en el distrito de Aguablanca, la autora con el apoyo y colaboración de los empresarios determino los costos, del plan de negocio, la parte social, legal, mercadeo y demás áreas necesarias para analizar la viabilidad del proyecto. El resultado de dicho análisis fue que si eran viables de acuerdo a los estudios realizados.

Aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en las microempresas: Confecciones Breyner y Súper Pizza la 40 chica; y elaboración de un plan de negocio para la creación de un restaurante³. Este trabajo se desarrolló inicialmente con un diagnóstico de cada área funcional de las microempresas, área de costos, contable, financiera, mercadeo, administrativa, legal y tributaria, seguido por la elaboración de un plan de acción y mejoramiento, y ayudando a los microempresarios a que adopten las herramientas técnicas que le sirvan para el mejoramiento de sus negocios.

1.1.2. Descripción del problema. Debido a la falta de formación en técnicas especiales a las cuatro microempresas se puede determinar con facilidad que su problema para poder crecer y establecer sus negocios es la carencia en conocimientos del manejo administrativo, financiero y organizacional y también la falta de recursos. La mayor parte de los microempresarios de estos sectores pertenecen al sector informal lo que quiere decir que poseen un nivel de escolaridad medio, o bastante bajo, lo que puede transformar en desventaja al momento de implementar un sistema administrativo y organizacional en sus negocios. Por lo general los integrantes de las familias de los microempresarios dependen de los ingresos del negocio.

² VALENCIA GARCIA, Jennifer. Aplicación de la metodología de fortalecimiento y emprendimiento empresarial de la Fundación Carvajal y formulación de planes de negocio a participantes pertenecientes al programa de alta consejería para la reintegración (ACR), ubicados en el Distrito de Aguablanca de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia. Trabajo de grado. Contaduría Pública. Universidad del Valle.

³ VELASCO GALEANO, Leydi Marcela. Aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en las microempresas: Confecciones Breyner y Súper Pizza la 40 chica; y elaboración de un plan de negocio para la creación de un restaurante. Trabajo de grado. Contaduría Pública. Universidad del Valle.

En Colombia las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo. Desgraciadamente es muy poca la atención que se tiene a este sector por parte de las organizaciones del estado y por parte de los privados.

Las pequeñas y medianas empresas colombianas, generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento, sin embargo sus exportaciones son muy bajas tan solo corresponden a no más del 20% del total de las exportaciones⁴.

1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo lograr resultados mediante un proceso de asesoría por medio del modelo de la Fundación Carvajal, bajo el convenio Universidad del Valle – Fundación Carvajal a las microempresas: Proyecto de Inversión en producción de Yogurt, Industrias Metálicas Torre Fuerte y Tortas y Bocaditos Lilly?

⁴ ASOPYMES. la importancia de la pymes. [en línea], [Citado 05 de abril del 2013] Disponible en: <http://asopymescolombia.org/blog/la-importancia-de-las-pymes/>

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar el modelo de asesoría y apoyo empresarial mediante el convenio Universidad del Valle – Fundación Carvajal a las microempresas Plan de negocios producción de yogurt, Industrias Metálicas Torre Fuerte y Tortas y Bocaditos Lilly ubicadas la zona rural del Valle del Cauca durante el segundo semestre del año 2013.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico interno de cada área funcional de las microempresas para identificar sus fortalezas y debilidades.
- Identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de cada microempresa.
- Realizar una matriz DOFA para cada una de las microempresas identificando las estrategias en cada una de sus áreas.
- Elaborar un plan de acción y plan de mejoramiento para cada una de las áreas funcionales de las microempresas.
- Presentar a la Universidad del Valle, la Fundación Carvajal y los microempresarios los resultados del proyecto final.

1.3. JUSTIFICACION

En Colombia las medianas y pequeñas empresas (PYMES), han venido ocupando un lugar importante tanto en la contribución de la economía del país como al bienestar de sus habitantes, mediante la participación a las grandes empresas en cuanto al volumen de producción y las plazas de empleo generadas en el país.

Para el microempresario, darle inicio a una organización de sus áreas a nivel contable, financiera, administrativa, costos, legal y tributaria y mejorar con esta metodología la situación socioeconómica de su negocio, será muy importante el desarrollo de este trabajo, ya que podrán adquirir herramientas técnicas y conocimientos que podrán aplicar en cada negocio, ayudándolo de esta manera a fortalecer y mejorar sus procesos y por ende al aumento de su nivel de ventas gracias a la organización interna de su microempresa. De esta manera serán más competitivos en su sector y podrán mejorar las condiciones de vida de sus familias.

Para el estudiante aspirante al título de Contador Público, es de vital importancia el desarrollo de este trabajo ya que realiza la aplicación y refuerzo de todos los conocimientos adquiridos durante la carrera y el diplomado otorgado por la Fundación Carvajal, además de obtener experiencia que ayudaran en un futuro a obtener destrezas y oportunidades de empleo. De esta manera se logra un aporte en el desarrollo personal y social del estudiante al participar en el día a día con el sentir del empresario, en la búsqueda de una mejor calidad de vida.

Para la Universidad del Valle, a través de esta modalidad se aplica la responsabilidad que tiene con la sociedad por medio del estudiante, logrando ser líder en la generación, difusión y transferencia de conocimientos contables, financieros, legal – tributario y demás.

Finalmente para la Fundación Carvajal es muy importante el desarrollo de este trabajo ya que contribuye con el cumplimiento de su objetivo de mejorar las condiciones de vida de las familias de las zonas vulnerables de la ciudad de Santiago de Cali y la zona rural del Valle del Cauca a través del acompañamiento empresarial gracias al actual convenio con la Universidad del Valle.

1.4. DISEÑO METODOLOGICO

1.4.1. Tipo de investigación. Es una investigación descriptiva, ya que el objetivo de esta investigación consiste en medir aspectos muy precisos y seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio. La investigación descriptiva permite conocer los resultados del trabajo de campo que se realizara a las microempresas, además conocer de manera general las costumbres y actitudes predominantes de los microempresarios, a través de la descripción exacta de sus actividades y organizando esta información a manera de cambios y planes de mejoramiento de cada área funcional de las empresas. También se realiza una investigación exploratoria ya que no se han realizado estudios anteriores del lugar, por lo que se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado.

1.4.2. Método de la investigación. En este caso el método utilizado es el inductivo. En este método se obtienen proposiciones generales, a partir de la observación de hechos particulares. Es decir permite ir de lo particular a lo general en el estudio de cada microempresa, para lo cual se realiza una matriz DOFA que permita conocer la situación general de cada microempresa.

1.4.3. Técnicas de investigación. Para el desarrollo del trabajo de investigación se hace necesario involucrar varias técnicas reconocidas para el levantamiento de la información, las cuales son:

1.4.3.1. Fuentes de información primarias. Mediante la observación se logra obtener información directa. A través de las entrevistas se hace un acercamiento a las empresas y se conocen sus necesidades, logrando una buena información de primera fuente, posteriormente se lleva a planes de acción y de mejoramiento. Por medio de encuestas a los clientes, en donde se obtienen datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, lo cual ayuda a conocer el funcionamiento del negocio y su relación con el entorno.

1.4.3.2. Fuentes de información secundarias. Las fuentes de información secundarias como tesis o trabajos de grado que hayan sido objeto de análisis y evaluación, bibliografías especializadas, formatos y documentos suministrados por la Fundación Carvajal, internet.

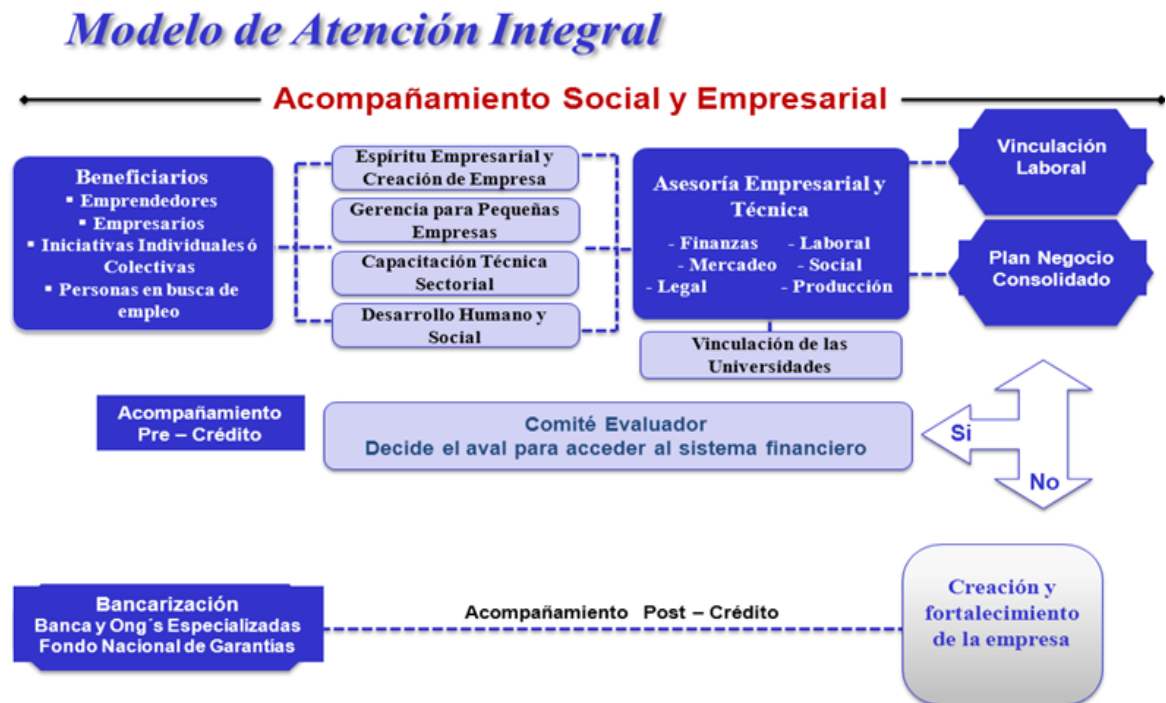
2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. Modelo de la fundación Carvajal. El modelo de atención integral de la fundación Carvajal tiene como objeto realizar asesorías empresariales en las

diferentes áreas funcionales tales como contable, financiera, costos, administrativa, mercadeo, legal y producción a empresarios y emprendedores, con el fin de brindar herramientas que permitan mejorar la calidad de vida de los microempresarios y la de sus familias, este proceso se lleva a cabo mediante la generación de ingresos en cada una de las microempresas, atención integral de formación y acompañamiento.

Grafico No. 1. Modelo de Atención Integral: Fundación Carvajal



Fuente: Diplomado Fundación Carvajal

2.1.2. Teorías administrativas

2.1.2.1. La obra de Taylor. Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos.

Para Taylor el tipo de organización por excelencia es la organización funcional. “la administración funcional consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el superintendente, tengan que ejecutar la menor variedad posible de funciones. Siempre que sea posible, el trabajo de cada empleado deberá limitarse a la ejecución de una sola función”. Según Taylor, “la característica más sobresaliente y visible de la administración funcional es el hecho que cada operario, en vez de estar en contacto directo con la administración en un único punto, por intermedio de su jefe de grupo, recibe orientación y ordenes diarias de ocho encargados diferentes, cada uno de los cuales desempeña su propia función”.

Principio de la administración científica según Taylor:

1. *Principio de planeación*: sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírica práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.
2. *Principio de preparación*: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.
3. *Principio de control*: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
4. *Principio de ejecución*: asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina⁵.

Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Con la ayuda de un reloj, cronometro y obtuvo métodos ideales de trabajo, se basó en el perfeccionamiento de los mejores elementos humanos del proceso. Busco suprimir movimientos equivocados, lentos e inútiles.

2.1.2.2. La obra de Fayol. Henry Fayol (1841-1925), creador de la teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París.

Fayol se distingue de Taylor por darle más importancia a la dirección de los negocios en forma integral, que exclusivamente a las operaciones. Percibió muy temprano que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde la dirección general.

Seis funciones básicas que debe cumplir toda empresa:

1. *Funciones técnicas*: relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
2. *Funciones comerciales*: relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. *Funciones financieras*: relacionada con la búsqueda y gestión de capitales.
4. *Funciones de seguridad*: relacionadas con la producción y preservación de los bienes y las personas.
5. *Funciones contables*: relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México D.F. McGraw-Hill, 2007. 56p.

6. *Funciones administrativas*: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan, sincronizan las demás funciones de la empresa que están siempre por encima de ellas.

El concepto administrativo de Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador.

1. *Planeación*: avizorar el futuro y trazar el programa de acción
2. *Organización*: construir las estructuras material y social de la empresa.
3. *Dirección*: guiar y orientar al personal.
4. *Coordinación*: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. *Control*: verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.

2.1.3. Contabilidad. La Asociación Americana de Contadores públicos (American Accounting Association), define la Teoría contable como un conjunto cohesivo de proposiciones conceptuales hipotéticas y pragmáticas que explican y orientan la acción del contador en la identificación, medición y comunicación de información económica”, es decir, trata de explicar y predecir los fenómenos que se presentan en la práctica contable.

Para lograr la correcta administración de una empresa es imprescindible contar con un adecuado sistema de información que permita tomar decisiones acertadas y en el momento preciso. De este sistema de información forma parte el *sistema contable*, que tiene como objetivo la captación y procesamiento de datos que permitan alcanzar los objetivos y fines de la contabilidad⁶.

2.1.4. Planeación estratégica. Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangible; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Este proceso inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla

⁶ VAZQUEZ, Roberto. Principios de teoría contable. 1 ed. Argentina 2008. 40p.

planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan⁷.

Los pasos para hacer una planeación estratégica en una empresa son:

- Identificar la misión actual, objetivos y estrategias actuales
- Realizar un diagnóstico con el objeto de identificar amenazas y oportunidades del medio ambiente externo y detectar los puntos débiles y fuertes del medio ambiente de la organización.
- Determinar alternativas, estrategias de solución a los problemas encontrados en el medio ambiente interno y externo de la organización.
- Seleccionar las estrategias específicas para cada una de las categorías seleccionadas.
- Seleccionar la estrategia genérica de la organización.
- Proponer la misión operativa (desde el punto de vista productivo) y la misión estratégica (desde el punto de vista de la mercadotecnia)⁸.

2.1.5. Matriz FODA. Este análisis permite una rápida apreciación de la situación del medio ambiente interno y externo de una organización. La sigla FODA significa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis de ambiente externo: oportunidades y amenazas

El contexto de una empresa debe ser analizado continuamente para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el futuro. Es recomendable que sean identificadas a tiempo, para poder responder eficientemente ante las mismas.

- *Oportunidades:* futuras acciones de los actores que forman parte del entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas oportunamente.
- *Amenazas:* son las acciones potenciales de los actores del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño para la organización.

Análisis de ambiente externo: fortalezas y debilidades

El análisis FODA también permite estudiar la organización puertas adentro y distinguir las fortalezas y debilidades que presenta en relación con la competencia.

⁷ ORTEGA CASTRO, L. AFLONSO. Planeación financiera estratégica. 1 ed. México D.F. McGraw-Hill, 2008. 27p.

⁸ CASTRO CORRALES, CARMEN. Mercadotecnia. 1 ed. México D.F. Editorial universitaria potosina, 1997. 50p.

Las fortalezas y debilidades son las características de la organización en su ambiente interno.

- *Fortalezas*: son aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia.
- *Debilidades*: son las características de la organización que representan una desventaja en relación con la competencia⁹.

2.1.6. Mercadeo. El mercadeo es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y brindar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes en forma que beneficien a la organización y a sus interesados.

Philip Kotler, padre del Marketing, lo define como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

2.1.7. Finanzas. La teoría de las finanzas consta de un grupo de conceptos que ayudan a organizar la forma de organizar recursos a través del tiempo, así como de un conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de la misma. Los mismos conceptos básicos y modelos cuantitativos se aplican a todos los niveles de la toma de decisiones, desde la decisión de arrendar un auto, hasta la del director financiero de una compañía importante de ingresar al negocio de las telecomunicaciones o la del Banco Mundial acerca de cuáles proyectos de desarrollo debe financiar.

Un principio básico de las finanzas establece que la función primordial del sistema es satisfacer las preferencias de consumo de la gente, incluyendo todas las necesidades básicas de la vida, entre ellas la alimentación, el vestido y la vivienda. Las organizaciones económicas, como las empresas y los gobiernos, tienen el propósito de facilitar el logro de esta función primordial¹⁰.

⁹ BOLAND, LUCRECIA. Funciones de la administración – Teoría y práctica. 1 ed. Argentina. Editorial de la Universidad del Sur, 2007. 57p.

¹⁰ MERTON, Robert. Finanzas. 1 ed. México D.F. 1999. 2p.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. En Colombia, según la Ley 590 del 2000, las PYMES se clasifican:

- Mediana empresa: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2.2.2. Tipos de empresas:

- Microempresas de subsistencia: son las más pequeñas e inestables, y poseen poco o ningún capital operativo. Los excedentes que generan no permiten la acumulación de capital y muchas veces no cubren ni siquiera las necesidades básicas de sus integrantes. Sus actividades son marginales, y motivadas por el instinto de conservación.
- Microempresas en expansión: son aquellas que generan excedentes que cubren los gastos básicos y permiten mantener la producción y reparar los equipos existentes.
- Microempresas de acumulación ampliada: son aquellas que generan excedentes que les permiten acumular capital¹¹.

2.2.3. Asesoría. Es un programa de desarrollo micro empresarial en el cual se debe tener como principal objetivo el fortalecimiento de las unidades micro empresariales, conservando su capacidad de generar empleo, mejorando su productividad y su situación en el mercado, haciéndolas microempresas estables y dinámicas, con capacidad real de acumulación¹².

2.2.4. Diagnóstico. Consiste en recoger información sobre el funcionamiento de la empresa en toda y cada una de sus áreas, organizarla de tal manera, que pueda servir de base para un análisis global de su situación y para formulación de un plan de acción¹³.

¹¹ DIPLOMADO ASESORAMIENTO EMPRESARIAL. contexto de las Mipymes en Colombia, agosto 2013.

¹² FUNDACIÓN CARVAJAL. manual del asesor. primera parte, 2010. 70p.

¹³ FUNDACIÓN CARVAJAL. manual del asesor. primera parte, 2010. 70p.

2.2.5. Costo. Los costos son las inversiones que se realizan con la expectativa de obtener beneficios presentes y futuros. Por lo tanto reconocer los costos de una actividad es reconocer el monto de la inversión realizada¹⁴.

2.2.6. Punto de equilibrio. Es el número de unidades que debe vender una compañía para salir a mano-ni obtener utilidad, ni incurrir en pérdidas¹⁵.

2.2.7. Margen de contribución. Mide la cantidad que cada unidad vendida aporta para cubrir los costos fijos y aumentar la utilidad.¹⁶

2.2.8. Gastos de administración. Son los gastos en que incurre una empresa para su funcionamiento administrativo, organizacional y gerencial¹⁷.

2.2.9. Contabilidad. Es un medio de revelación financiera que facilita la comprensión de la situación económica de un ente a una fecha determinada, la cual debe, en la medida de lo posible, permitir un registro en forma sistemática y estructurada de las operaciones realizadas, con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permitan planear, controlar, y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa¹⁸.

2.2.10. Balance general. Comprende el resumen de la información contable de la empresa para dar a conocer razonablemente la situación financiera de una fecha determinada, debidamente revelada en Activos, Pasivos y Patrimonio¹⁹.

2.2.11. Estado de resultados. Es un informe en el cual la sumatoria de los ingresos, los costos y gastos debidamente asociados, arrojan el resultado del periodo, con lo cual se podrá concluir si la empresa obtuvo utilidades o pérdidas²⁰.

2.2.12. Marketing. El marketing, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes al

¹⁴ RINCON S, Carlos Augusto. VILLARREAL VASQUEZ, Fernando. COSTOS, decisiones empresariales. 1 ed. ECOE ediciones. Bogotá (Colombia, 2010. 13p.

¹⁵ JIAMBALVO, James. Contabilidad Administrativa. 1 Ed. México D.C. Limusa, 2003. 23p.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 23.

¹⁷ GALINDO RUIZ, Carlos Julio. Manual para la creación de empresas, guía de planes de negocio. 2ed. Bogotá, 2006. 133p.

¹⁸ MONTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad y Legislación: Control, Valuación y Revelaciones. 3 ed. Colombia. Santiago de Cali, 2011. 75p.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 87.

²⁰ *Ibíd.*, p. 88.

promover un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción²¹.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Aspectos demográficos: la comuna 3 del municipio de Palmira del Valle del Cauca se encuentra conformado por los siguientes barrios: Fray Luis Amigo, El Prado, La Emilia, Urbanización Santa Ana, La Concordia, Llano grande, Acacias, Pomona y Brisas del Bolo, Santa Bárbara, Rivera Escobar, Olímpico, Urbanización Villa de las Palmas, Urbanización Bosques de Santa Bárbara, Casas de Alicanto²².

Gráfico No 2. Mapa del Municipio de Palmira
Mapa del Municipio de Palmira por Comunas ²³

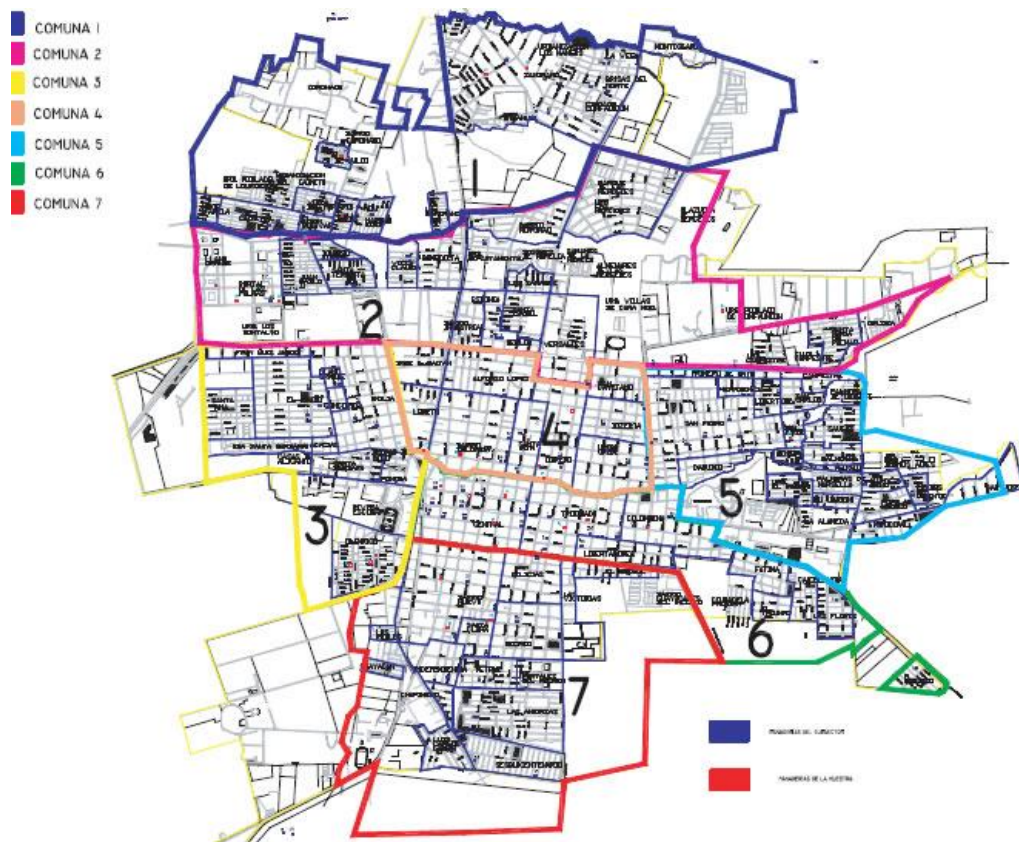


Figura 3. Mapificación del Subsector Panificador de Palmira – 2004

²¹ KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 6 ed. 4p.

²² <http://www.palmira.gov.co/comunas-urbanas>

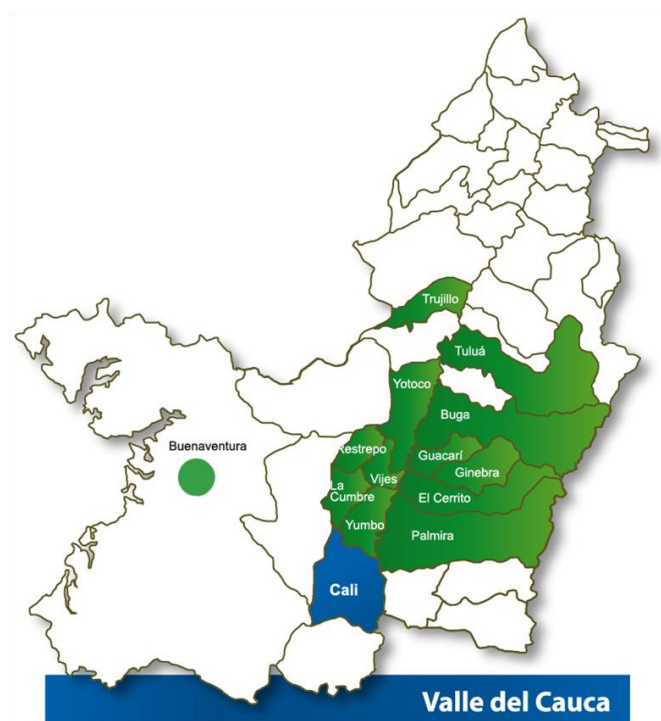
²³ http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/acta_agronomica/article/view/648/1157

2.3.2. División Político–Administrativa

El territorio de Palmira en su conjunto (zona plana y zona de ladera), corresponde a un sistema de asentamientos de distinto orden (de población, industriales, institucionales). La división político–administrativa en comunas del municipio de Palmira está conformada por dos sistemas: uno urbano (barrios) y uno rural (corregimientos). El primero está estructurado por comunas, desde la No. 1 hasta la No. 7 y el segundo desde la No. 8 hasta la No. 16.²⁴

2.3.3. Mapa del Valle del Cauca. Desde 1998, la Zona Rural del Valle del Cauca es definida como foco geográfico de intervención. Se han priorizado algunos sectores considerados de alta vulnerabilidad, al presentar los mayores índices de necesidades básicas insatisfechas, poca oferta institucional, aislamiento y presencia de grupos al margen de la ley.

Gráfico No 3. Mapa del Valle del Cauca



²⁴ <http://www.palmira.gov.co/comunas-urbanas>

Lo anterior desencadena fenómenos de desplazamiento hacia los cascos urbanos, lo cual requiere de procesos de prevención y acción que contribuyan a la retención de los agricultores en la zona, mediante intervenciones que permitan mejorar la generación de ingresos y las condiciones de vida de los productores, sus familias y la comunidad en general, articulándolos con las instituciones locales.

El productor campesino es minifundista, entre 0,5 y 1 ha de tierra. Maneja sus cultivos de manera tradicional, sin tecnificación, soportado en la mano de obra de su familia, ignorando su potencial e importancia en la economía regional y la dinámica campesina.

Se ubica en zonas ambientalmente frágiles, distantes de los centros de consumo y de inversión en infraestructura, lo que incrementa los costos de transformación y transacción de sus productos. No tiene acceso a servicios públicos básicos, como alcantarillado, acueducto, energía y vías de acceso.

Desde el 2009 la Fundación adoptó un esquema de territorio en la zona rural, con incidencia sobre el desarrollo integral de las comunidades priorizadas, a través de acciones concertadas, planificadas y pertinentes, fortaleciendo a las familias productoras, las organizaciones productivas y comunitarias y las alianzas con los sectores público, privado y la cooperación internacional²⁵.

2.3.3.1 Plan de negocios – producción de yogurt. Este plan de negocios está a cargo del señor Andrés Felipe Giraldo Rodríguez tiene 28 años de edad, es cabeza de hogar de una familia que está compuesta por 3 personas, la vivienda donde habitan no es propia. Hace aproximadamente 3 meses el empresario junto con su esposa decidieron emprender con la producción de yogurt motivados por un curso que actualmente están realizando de procesamiento de lácteos con la Fundación Carvajal, su idea es llegar a posicionar sus productos para tener buenas ventas y con ello generar mayores ingresos que permitan mejorar su calidad de vida. El empresario cuenta con habilidades como buena comunicación y liderazgo, es perseverante y confía en sí mismo, es una persona honesta, solidaria y responsable. Terminó la secundaria y constantemente busca la manera de asesorarse para la realización de los proyectos que se propone con el fin de mejorar cada día. La dedicación a sus proyectos es total, ya que cuenta con el apoyo de su esposa y su padre, quienes son su motivación.

²⁵ FUNDACION CARVAJAL, zonas, distrito de agua blanca, [en línea]. Disponible en: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=58:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es

2.3.3.2 Industrias Metálicas Torre Fuerte. Esta microempresa está a cargo del señor José Alexander Cardona García tiene 38 años de edad, vive con su esposa y sus dos hijos en el barrio Monte Claro, Palmira. Hace algunos años trabajaba en Palma seca como operario de recolección y cuando terminó su contrato se le presentó la oportunidad de trabajar con su padrastro en el taller de cerrajería. Sin tener ningún conocimiento pero con la motivación y las ganas de salir adelante, su padrastro decidió enseñarle todo respecto al tema, y trabajaron juntos por mucho tiempo, hasta que el empresario se independizó, con la ayuda de su padrastro se fue haciendo algunas herramientas de trabajo, otras fueron obsequio de él. El empresario posee conocimientos en carpintería y soldadura, cuenta con habilidades como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, es una persona entusiasta, perseverante y con confianza en sí mismo, posee valores como la humildad, la solidaridad y la responsabilidad. Tiene disposición para recibir todo tipo de ayuda que sea en pro del desarrollo de su empresa y cuenta con el apoyo de su padrastro.

2.3.3.3 Tortas y Bocaditos Lilly. Esta microempresa está a cargo de la señora Lilia Correa Sánchez tiene 53 años de edad, vive con su esposo en el barrio La Emilia en el municipio de Palmira Valle. Hace aproximadamente 20 años la empresaria trabajó realizando todo lo relacionado con peluquería y belleza femenina con este trabajo salió adelante y de igual forma le dio estudio a sus hijas quienes hoy en día son personas independientes y su constante apoyo. Hace algún tiempo llegó de Quito, Ecuador, e inició a elaborar tortas con el apoyo de un amigo, a quien le asignó por desconocimiento un salario mayor a su capacidad de pago, lo que ocasionó la suspensión de su actividad. Para el mes de abril del presente año la empresaria decidió iniciar de nuevo, con el apoyo de su hija quien le colabora con la adecuada distribución de sus compras y control de sus gastos, para esta ocasión la empresaria introdujo nuevos productos, como lo son las galletas de guayaba, maní y de pepitas de colores, y también la elaboración de panderos, actualmente la empresaria está realizando un curso de elaboración de productos lácteos y su idea es implementarlos para la empresa. La empresaria posee conocimientos en elaboración de productos de panadería y pastelería y comidas típicas colombianas, cuenta con habilidades como comunicación, solución a problemas y trabajo en equipo, es una persona entusiasta, con iniciativa propia, creativa, flexible y con confianza en sí misma, posee valores como humildad, honestidad, generosidad, lealtad y responsabilidad. Tiene disposición para recibir todo tipo de ayuda que sea en pro del desarrollo de su empresa y cuenta con total apoyo de su esposo y su hija.

3. RESULTADOS

3.1. PLAN DE NEGOCIOS – PRODUCCION DE YOGURT

YOGURT RENUEVO

**ANDRES FELIPE GIRALDO RODRIGUEZ
EMPRESARIO**



Nombre del Empresario	Andrés Felipe Giraldo Rodríguez
Número de Cedula de Ciudadanía	14.703.980
Sector Económico	Industrial
ACTIVIDAD PRIMARIA	Producción y venta de productos lácteos
Ubicación de la Empresa	Corregimiento de Agua Clara

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. INFORMACION GENERAL

El empresario Andrés Felipe Giraldo Rodríguez tiene 28 años de edad, es cabeza de hogar de una familia que está compuesta por 3 personas, la vivienda donde habitan no es propia. Hace aproximadamente 3 meses, el empresario junto con su esposa decidieron emprender con la producción de yogurt, motivados por un curso que actualmente están realizando de procesamiento de lácteos con la Fundación Carvajal, su idea es llegar a posicionar sus productos para tener buenas ventas y con ello generar mayores ingresos que permitan mejorar su calidad de vida.

3.1.2. Acompañamiento en el área de Costos

Para el plan de negocios se proyectan unas ventas mensuales de 100 unidades cuyo contenido es de dos litros cada unidad de yogurt, determinando el sabor de acuerdo a la realización de una encuesta para precisar la preferencia de los clientes y con ello establecer que sabor será el que se producirá en mayor cantidad.

Cuadro 1: Fortalezas y debilidades área de costos.

Fortalezas	Debilidades
Los costos de la materia prima son bajos	
No tiene que pagar arriendo del sitio que utilizará para la producción de sus productos	El espacio determinado para la realización de sus productos no cuenta con las condiciones de higiene adecuados para su desarrollo
Existe facilidad para conseguir proveedores	El tiempo de duración de la leche de vaca es limitado
Los costos fijos son bajos	
El margen de contribución es muy bueno	

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del margen de contribución se tuvieron en cuenta los 3 sabores de yogurt que se van a elaborar, estos son Yogurt de fresa, mora y piña. De acuerdo con los resultados de la encuesta el sabor de mayor preferencia es de melocotón, pero debido a lo difícil que es conseguir esta fruta se pensó en reemplazarla por la mora.

Tabla No 1. Margen de contribución

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA	62,50%
---	---------------

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA	37,50%
------------------------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El margen de contribución promedio del Plan de negocios es de 62.50%, lo que quiere decir, que por cada \$100 que venda le están quedando \$62.50 para cubrir sus costos y gastos fijos; este margen es considerado como bueno dentro del sector industrial. El costo variable de sus productos representa un 37.50%.

Tabla No 2. Sueldo del empresario

GASTOS PERSONALES	
Salario empresario	\$ 300.000
Total sueldo empresario	\$ 300.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 3. Gastos Fijos

GASTOS DE LA EMPRESA	
Servicios públicos	\$ 40.000
Transporte producción	\$ 20.000
Teléfono	\$ 15.000
Elementos de Aseo	\$ 8.000
Gastos personales	\$ 300.000
Total Gastos Generales	\$ 383.000

Fuente: Elaboración propia

Consideración. De acuerdo al calculo de los gastos de la empresa se puede observar que son de \$83.000 y se consideran bajos, ya que no tiene que pagar arriendo y los servicios publicos son economicos. En cuanto a los gastos personales, el empresario se asignará un salario de \$300.000 de acuerdo con sus ventas.

Tabla No 4. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 622.825
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO	\$ 20.761

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El punto de equilibrio mensual del Plan de negocios es de \$622.825, lo cual equivale a un punto de equilibrio diario de \$20.761. Esto indica que debe vender mínimo \$20.761 diarios para poder cubrir sus gastos personales y gastos fijos del negocio.

Tabla No 5. Estudio de costos
Fecha de elaboración: 30 de septiembre de 2.013

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 994.286
COSTOS VARIABLES (-)	38%	\$ 372.981
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	62%	\$ 621.304
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	39%	\$ 383.000
UTILIDAD	23%	\$238.304

Fuente: Elaboración propia

Consideración. Al inicio de la asesoría se calculó el estado de resultados de costos promedio del plan de negocios, el cual nos arrojó una utilidad mensual de \$238.304.

3.1.3. Acompañamiento en el área contable y financiera

Se le proporcionó al empresario herramientas e instrumentos adecuados para obtener información que permita conocer y evaluar la situación financiera de la empresa en determinado lapso de tiempo y que le sirva de apoyo para la toma de decisiones. También se realizó un inventario inicial mediante conteo físico con el apoyo del empresario ya que en este momento posee algunos implementos para el desarrollo de su negocio, y se construyó el balance general inicial de la microempresa. De igual forma se le explicó al empresario la importancia de realizar los registros diarios de ventas al momento de iniciar su negocio y se le aconsejó guardar las facturas de compras y registrar los gastos del negocio.

Cuadro 2: Fortalezas y debilidades área contable y financiera

Fortalezas	Debilidades
El empresario muestra interés por aprender todo lo relacionado con el desarrollo de su proyecto	El empresario no conoce cuál debe ser su punto de equilibrio
El empresario tiene conocimiento del valor de cada activo fijo que posee	Un gran porcentaje de las ventas serán a crédito
El empresario conoce el valor de compra de los insumos requeridos para la elaboración de sus productos	El empresario no tiene conocimiento de que es un sistema simple de cuentas
	El empresario no tiene conocimiento de cómo calcular los indicadores que deben realizarse en el área financiera

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.1 Balance general inicial

Tabla No 6. Balance general inicial

BALANCE GENERAL INICIAL					
NOMBRE DE LA EMPRESA	YOGURT RENUEVO	FECHA	30 DE SEPTIEMBRE DE 2013		
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 500.000	100%			
			TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 0	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 500.000	40%	TOTAL PASIVOS	\$ 0	0%
ACTIVOS FIJOS			PATRIMONIO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 742.500	100%			
					0%
			CAPITAL	\$ 1.242.500	100%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 742.500	60%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.242.500	100%
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.242.500	100%	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 1.242.500	100%

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El proceso de asesoría en el área contable se llevó a cabo el 30 de septiembre de 2013, en donde se realizó el inventario de activos fijos con el fin de determinar el valor de inversión que tiene el empresario en este aspecto y

conocer su participación en el balance inicial. También se incluye el efectivo disponible con el que cuenta para iniciar su plan de negocios.

Activos. Observamos que la estructura del activo corriente está compuesta por el efectivo que representa un 40% y el inventario de activos fijos que son los que tienen mayor representación con un 60%.

Pasivos. Inicialmente el empresario no tendrá deudas, sus proveedores los pagará de contado, lo cual es una de sus fortalezas.

Patrimonio. El capital de trabajo para iniciar las actividades es de ahorros que tiene el empresario, apenas para comprar la materia prima, y algunos materiales que ha conseguido para elaborar sus productos.

3.1.3.2. Razones financieras

Tabla No 7. Indicadores financieros

INDICADOR FINANCIERO	ANALISIS
Razón de autonomía	Indica que el empresario tiene total grado de pertenencia su negocio ya que arroja un 100%. Se considera bueno ya que la empresa ha sido financiada en su totalidad por el propietario.
Rentabilidad sobre las ventas	Esto nos indica que las utilidades de la empresa representan un 23% del total de las ventas. Es decir que el plan de negocios tiene una buena rentabilidad con respecto a sus ventas.
Rentabilidad sobre activos	Esto nos indica que los activos de la empresa generan un 19% de las utilidades. Esto beneficia al empresario ya que está obteniendo un buen rendimiento de su inversión en activos.
Rentabilidad sobre patrimonio	Esto nos indica que el patrimonio de la empresa genera un 19% de las utilidades. Beneficia al empresario en cuanto a su capitalización ya que cuenta con una buena rentabilidad.
Capital de trabajo	Esto nos indica que la empresa tiene \$500.000 en caja, cuentas por cobrar o en bancos para desarrollar sus actividades normalmente. Beneficia al empresario debido a que su negocio cuenta con buena liquidez.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.3. Estados financieros finales

Tabla No 8. Estado de ganancias proyectado

2014	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	2015	2016
Ventas	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	12.300.000	13.530.000	14.883.000
costo de venta	375.125	375.125	375.125	375.125	375.125	375.125	393.881	393.881	393.881	393.881	393.881	393.881	4.614.036	5.075.440	5.582.984
utilidad bruta	624.875	624.875	624.875	624.875	624.875	624.875	656.119	656.119	656.119	656.119	656.119	656.119	7.685.964	8.454.560	9.300.016
costos f. y gastos	383.000	383.000	383.000	383.000	383.000	383.000	394.490	394.490	394.490	394.490	394.490	394.490	4.664.940	4.898.187	5.143.096
utilidad	241.875	241.875	241.875	241.875	241.875	241.875	261.629	261.629	261.629	261.629	261.629	261.629	3.021.024	3.556.373	4.156.920

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 9. Información Financiera

INVERSION EN ACTIVO FIJO

MAQUINARIA Y EQUIPO	742.500
MUEBLES Y ENSERES	
EQUIPO DE COMPUTO	
TOTAL	742.500

INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO

MATERIA PRIMA	375.125
TOTAL	375.125

GASTO PREOPERATIVO

IMPLEMENTOS DE ASEO	8.000
TOTAL	8.000

TOTAL INVERSION	1.125.625	
APORTE EMPRESARIO	383.125	34%
APORTE EMPRESARIO EQUIPOS	742.500	66%
TOTAL APOORTE EMPRESARIO	1.125.625	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 10. Flujo de Efectivo

PERIODO	1		2		3		4		5		6	
CONCEPTO												
SALDO INICIAL		\$ 500.000		\$ 741.875		\$ 983.750		\$ 1.225.625		\$ 1.467.500		\$ 1.709.375
(+) entradas de efectivo	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000	
Ventas al contado												
Cobro a clientes												
Total entradas de efectivo		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000
Efectivo disponible		\$ 1.500.000		\$ 1.741.875		\$ 1.983.750		\$ 2.225.625		\$ 2.467.500		\$ 2.709.375
(-) salidas de efectivo												
Compras al contado	375.125		375.125		375.125		375.125		375.125		375.125	
Pago a proveedores												
Costos fijos	60.000		60.000		60.000		60.000		60.000		60.000	
Gastos de administración	323.000		323.000		323.000		323.000		323.000		323.000	
Cuota obligación bancaria												
Compra activos fijos												
Total salidas de efectivo		\$ 758.125		\$ 758.125		\$ 758.125		\$ 758.125		\$ 758.125		\$ 758.125
Superávit de efectivo		\$ 741.875		\$ 983.750		\$ 1.225.625		\$ 1.467.500		\$ 1.709.375		\$ 1.951.250
Financiación requerida +												
Cuota -												
Saldo Final		\$ 741.875		\$ 983.750		\$ 1.225.625		\$ 1.467.500		\$ 1.709.375		\$ 1.951.250

Fuente: Elaboración propia

Consideración. Después de estudiar la situación financiera del negocio se puede decir lo siguiente:

Analizando el margen de contribución de este plan de negocios se puede observar que el yogurt es un producto que arroja un margen bueno 62.50%, y este a su vez podría ajustarse un poco más alto si se logra producir en grandes cantidades. Esto entusiasma aún más al empresario porque sabe que si se comercializa adecuadamente puede dejar una buena rentabilidad.

Los gastos administrativos \$ 383.000 incluyendo el sueldo del empresario, el cual se tendría en cuenta a partir del segundo mes que es cuando se ha recuperado toda la cartera del primer mes.

Se ha proyectado alcanzar un mínimo de ventas de 100 tarros de 2 litros de yogurt al mes, realizando producción cada 15 días de 100 litros de yogurt cada una, lo que arrojaría una utilidad neta promedio de \$ 241.875 mensual.

En el flujo de caja se observa un buen comportamiento ya que el empresario por el momento no cuenta con ningún endeudamiento que le signifique salidas de dinero. Lo anterior muestra que los ingresos por venta de los productos serán reinvertidos en gran parte al crecimiento del negocio.

3.1.4. Acompañamiento en el área de mercadeo

Cuadro 3: Fortalezas y debilidades en el área de mercadeo

Fortalezas	Debilidades
Los productos que se ofrecen serán de muy buena calidad	No se tiene identificada la competencia.
Se contará con un excelente servicio al cliente	
El empresario está recibiendo una capacitación en elaboración de productos lácteos.	
Los productos son elaborados con materia prima de buena calidad.	

Fuente: Elaboración propia

Clientes: se han promocionado los productos con familiares, amigos del barrio que a su vez lo han promocionado en sus respectivas empresas. De igual manera se realizó una encuesta para determinar los sabores que más

apetecen, los productos, la cantidad que comprarían, y en su mayoría han manifestado que el yogurt de melocotón, piña y fresa.

Los posibles clientes en su mayoría son mujeres, en menos porcentaje algunos hombres. También están interesados varios empleados de la empresa Gama Le Costure, a quienes se les distribuirá el producto directamente en sus puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta la infraestructura con que se cuenta y los resultados de las encuestas realizadas inicialmente se producirá yogurt, más adelante se introducirá otros productos.

Características del producto: El empresario inicialmente ofrecerá a sus clientes yogurt en los tres sabores más apetecidos, esto determinado a partir de la realización de una encuesta, y la proyección es brindar a los clientes cada mes un nuevo sabor.

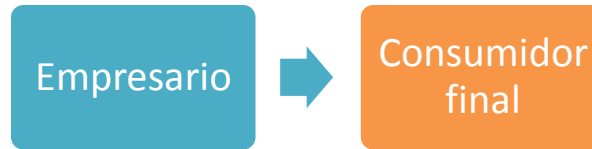


Aspectos de diferenciación del producto: los productos que ofrecerá el empresario se diferencian de la competencia por la calidad, variedad e innovación. La proyección es introducir al mercado una variedad de nuevos sabores, ofreciendo una degustación a los clientes que le permitan escoger y disfrutar de los productos.

Canal de distribución: los clientes contarán con una atención personalizada de empresario, quien realizará recorridos en su moto para

entregar los pedidos, utilizando las mejores normas de higiene requeridas para su debida distribución (gorro, tapa boca, nevera de icopor para que el producto se mantenga refrigerado).

Gráfico No 4. Canal de Distribución



Fuente: Elaboración propia

Políticas de precio: el precio del producto se maneja de acuerdo al establecido por el mercado, y se brindará la opción de pagar en dos cuotas.

Servicio al cliente: se contará con un excelente servicio al cliente, mediante una buena comunicación y relación con los clientes, y debida aceptación de sugerencias que conlleven al mejoramiento de la empresa.

Comportamiento de ventas: Inicialmente se realizarán un promedio de ventas mensuales de 100 unidades, ya que aún no se tienen identificados una amplia cantidad de clientes, pero la proyección es aumentar esta cantidad de acuerdo a los clientes nuevos que se logren conseguir.

Encuesta

Tamaño de la muestra: 32 personas del Municipio de Palmira

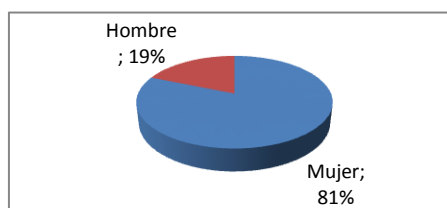
Trabajo de campo: se desarrolla un trabajo de campo a través de la realización de encuestas a personas que viven en el municipio de Palmira, en los barrios la Colombina, Fátima y Papayal.

Tabulación y gráficos: resultados encuesta.

Gráficos No 5. Resultados encuesta Yogurt Renuevo

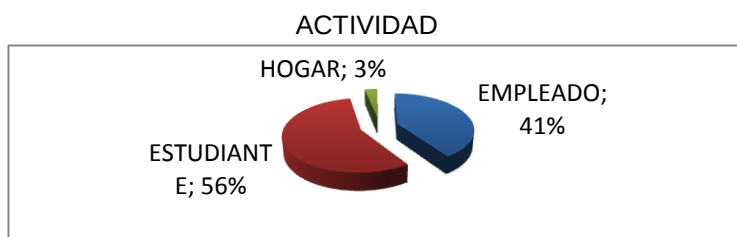
El género de las personas que se encuestaron se presentó de la siguiente manera:

SEXO



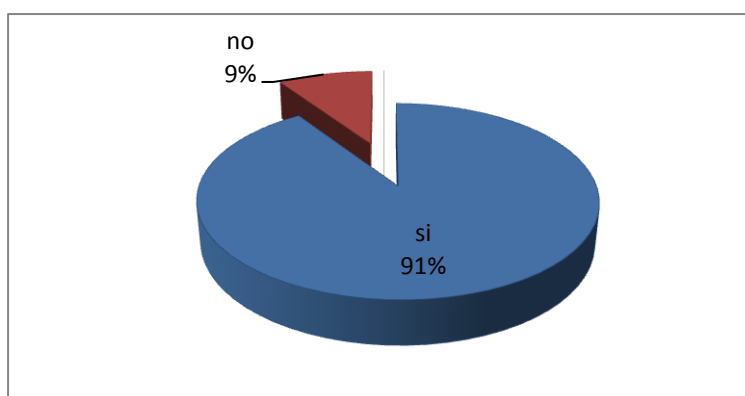
Resultado: el 81% de los encuestados son mujeres y el 19% restante hombres.

La actividad de las personas que se encuestaron se presentó de la siguiente manera:



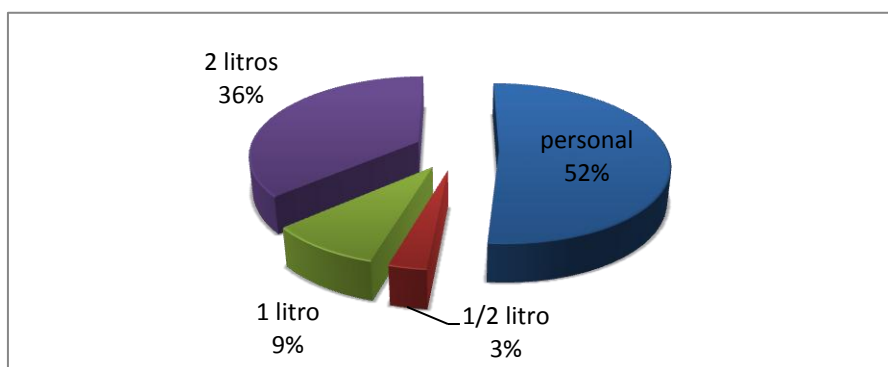
Resultado: el 56% de los encuestados son estudiantes, el 41% empleados y el 3% restante desarrollan actividades domésticas.

1. ¿Consume productos lácteos?



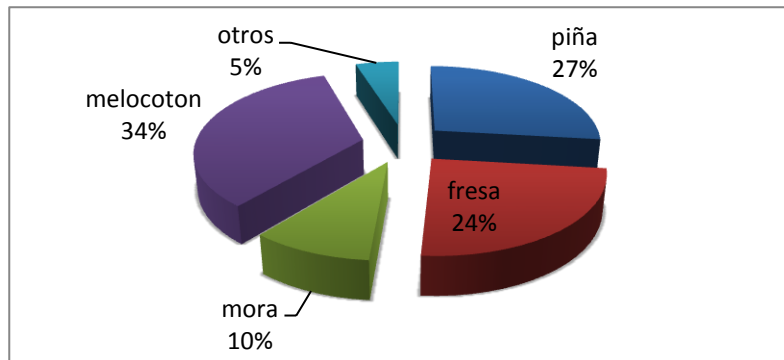
Resultado: el 91% de los encuestados manifiestan que si consumen productos Lácteos y el 9% restante no consumen.

2. ¿Cuál es la presentación que prefiere a la hora de consumir bebidas lácteas?



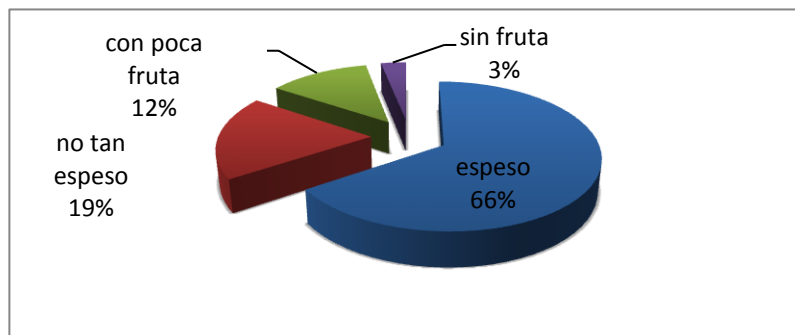
Resultado: el 52% de los encuestados manifiestan que a la hora de consumir yogurt la presentación que prefieren es la personal, el 36% prefieren la presentación de 2 litros, el 9% de un litro y el 3% restante medio litro.

3. ¿Qué sabores prefiere a la hora de consumir yogurt?



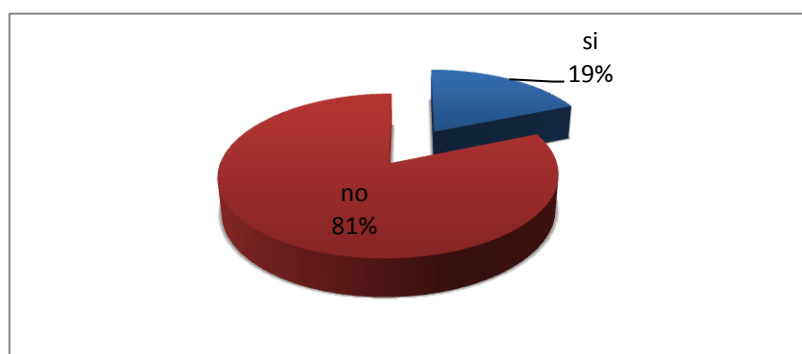
Resultado: el 34% de los encuestados prefieren a la hora de consumir yogurt el sabor de Melocotón, el 27% de piña, el 24% de fresa, el 10% de mora y el 5% restante otros sabores.

4. ¿Cómo prefiere el yogurt?



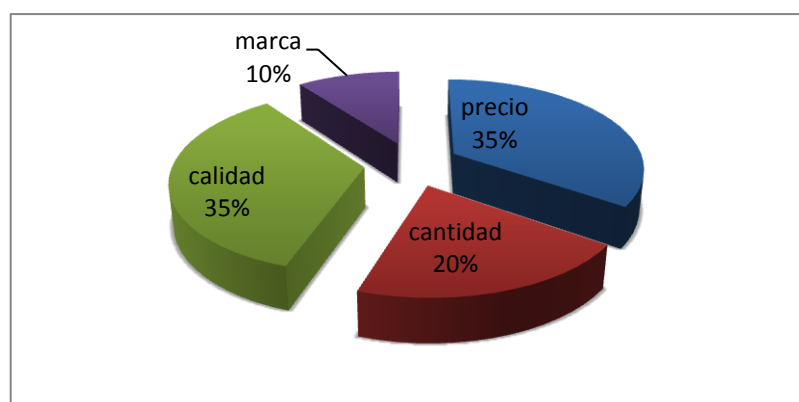
Resultado: el 66% de los encuestados manifiestan que prefieren el yogurt espeso, el 19% no tan espeso, el 12% con poca fruta y el 3% restante sin fruta.

5. ¿Consume productos bajos en calorías?



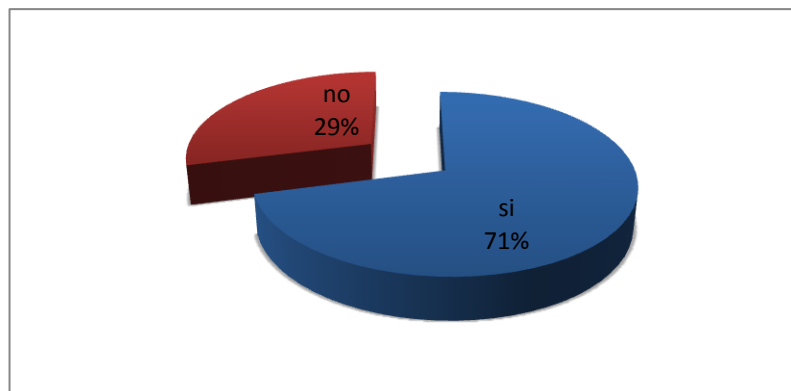
Resultado: el 81% de los encuestados no consumen productos bajos en calorías.

6. ¿Qué tiene en cuenta a la hora de comprar estos productos?



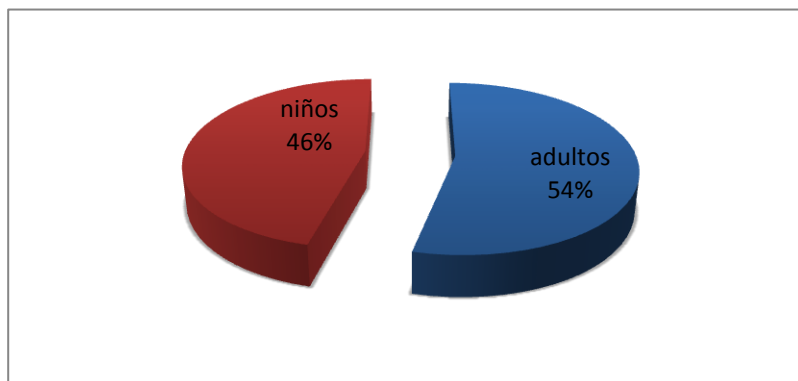
Resultado: el 35% de los encuestados manifiestan que a la hora de comprar yogurt tienen en cuenta la calidad, el otro 35% el precio, el 20% la cantidad Y el 10% restante la marca.

7. ¿Estaría dispuesto a probar otras marcas?



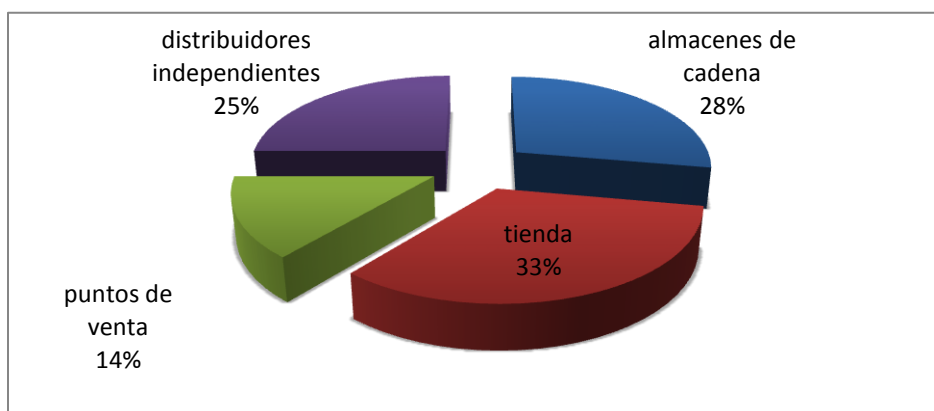
Resultado: el 71% de los encuestados si estarían dispuestos a consumir otras marcas de yogurt.

8. ¿Cuántas personas en su grupo familiar consumen este producto?



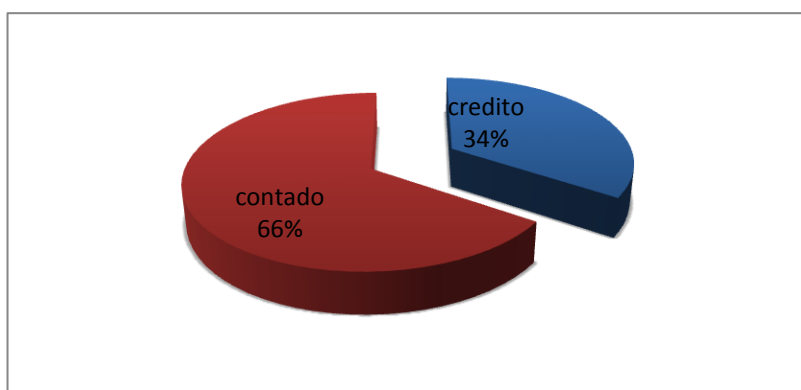
Resultado: el 54% de los encuestados manifiestan que en su grupo familiar consumen yogurt los adultos, y el 46% restante manifiestan que los niños.

9. ¿En qué sitios prefiere comprar los productos?



Resultado: el 33% de los encuestados manifiestan que el lugar de preferencia para comprar yogurt es en las tiendas, el 28% almacenes de cadena, el 25% distribuidores independientes y el 14% restante puntos de venta.

10. ¿Para usted cuál es la forma de pago más cómoda?



Resultado: el 66% de los encuestados manifiestan que la forma de pago más cómoda es de contado.

Consideración: de acuerdo con las encuestas realizadas se puede determinar que el yogurt es una bebida de alta aceptación en el mercado, y específicamente el sabor de Melocotón es el más apetecido por la población, de igual forma se puede observar que la mayor parte de la población que consume este producto son los estudiantes.

3.1.5. Acompañamiento en el área administrativa

Cuadro 4: Fortalezas y debilidades área administrativa

Fortalezas	Debilidades
El empresario tiene una proyección de metas a cumplir respecto a las ventas de su negocio	No se tiene identificada una visión y una misión para la empresa
el empresario trabaja con motivación, ya que cuenta con el apoyo de su esposa y demás familiares	No se ha establecido el organigrama de la empresa.
se llevará un control de calidad de sus productos y también se hará control a las compras de insumos	No se tiene conocimiento del proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia

PLANEACION: el empresario ha realizado una proyección de metas a cumplir en cuanto a sus ventas, tiene identificadas las estrategias que utilizará para atraer clientes nuevos, y tiene objetivos claros en cuanto a los clientes potenciales, no tiene identificada la misión y visión de su empresa.

MISIÓN

Somos una empresa que ofrece productos lácteos, trabajando con materiales de muy buena calidad, con precios bajos, fomentando una relación constante con nuestros clientes, proveedores y comunidad en general, obteniendo de esta manera una rentabilidad que garantice la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

VISION

Para el 2015 llegar a posicionar nuestros productos y ser una empresa distinguida en el mercado, servir cada día más a un mayor número de personas, convirtiéndonos en una empresa en constante crecimiento, ofreciendo productos confiables y de alta calidad, logrando incrementar las ventas en un 5%

Fuente: Elaboración propia

ORGANIZACIÓN: se tiene pensado organizar un espacio únicamente para la elaboración de sus productos y de igual forma manejar una agenda para tener una adecuada distribución del tiempo.

Organigrama.

Gráfico No 6. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

DIRECCION: la dirección de la empresa se encuentra a cargo de Andrés Felipe Giraldo Rodríguez, quien trabaja con motivación y liderazgo ya que recibe apoyo por parte de su esposa y demás familiares.

CONTROL:

- Se realizará un control preventivo de acuerdo con su maquinaria necesaria para la elaboración de sus productos.
- Se llevará un control sobre las compras que se realicen de insumos y también un control de calidad de los productos ofrecidos.
- En el área contable se llevarán los registros de ventas diarias de los productos, los gastos del negocio y se realizará un estado de ganancias y pérdidas mensual.

3.1.6. Acompañamiento en el área de producción

Cuadro 5: Fortalezas y debilidades área de producción.

Fortalezas	Debilidades
El empresario cuenta con maquinaria en buenas condiciones de estado.	
El espacio que va a utilizar para realizar sus productos es amplio.	
Su producción será con materia prima de buena calidad y proveedores confiables.	

Fuente: Elaboración propia

LOCAL

Se ha dispuesto para la producción una habitación de 25 metros cuadrados con un piso en baldosa, las paredes requieren ser pintadas con pintura lavable para cumplir con las normas de manipulación de alimentos, tiene una puerta que le permitirá mantenerla cerrada para que nadie entre sin autorización.

Este espacio se va adecuar para el desarrollo de la producción y será de uso exclusivo del negocio.

TIPO DE TECNOLOGIA

La tecnología que se va a utilizar para la realización de los productos es artesanal; el empresario cuenta con una estufa de 3 boquillas semi industrial que funciona con gas propano y una nevera de 9 pies. Para la comercialización de los productos será con una nevera de icopor para conservar los productos refrigerados.



PROVEEDORES

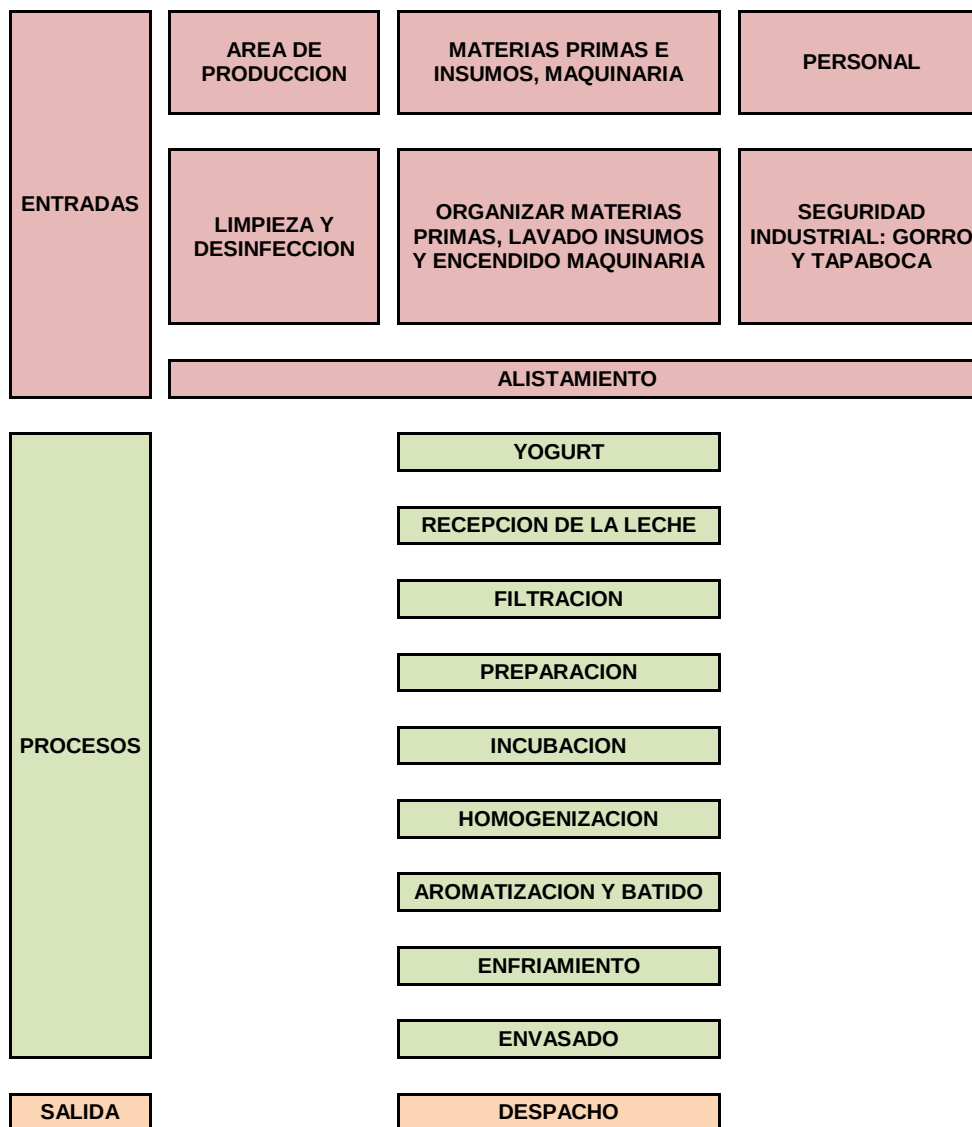
Tabla No 11. Proveedores del proyecto

NOMBRE	DIRECCION	PRODUCTOS
Agromangueras y envases Palmira	Cra. 28 26 - 41 Tel. 3173126497	Envases.
Fundación Renuevo	Agua Clara	Leche Cruda.
Galería Palmira	Barrio las Delicias, Palmira	Frutas: Mora y Piña. Color, Cultivo, Sabor.
Olímpica	Cl. 47 33 - 01 Tel. 2767661.	Yogurt Alpina, Azúcar.
Cañaveral	Cl. 28 24 - 70 Tel. 2706343	Fruta: Fresa.

Fuente: Elaboración propia

Los proveedores se encuentran ubicados en el municipio de Palmira, ellos distribuirán los insumos necesarios para la fabricación de los productos, se comprarán de contado y se conseguirán los productos con precios al por mayor.

GRAFICO No 7. DIAGRAMA DE FLUJO BASICO. YOGURT RENEVO



Fuente: Elaboración propia

3.1.7. Acompañamiento en el área legal, laboral y tributaria

Se le dio a conocer todo el proceso al empresario para que conozca muy bien sus obligaciones al momento de iniciar su plan de negocios. Al iniciar su negocio el empresario es considerado como comerciante, dado que desarrolla una actividad de comercio, como lo es la compra de bienes con destino a su venta y la fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes, por lo tanto según el código de comercio debe cumplir con los siguientes deberes contenidos en su artículo 19:²⁶

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

Ventajas

- Permite el acceso a mejores mercados.
- Acredita a la empresa y al empresario en el deber de sus obligaciones legales.
- Facilita el acceso a créditos con entidades financieras.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Mayor credibilidad por parte de sus clientes en la prestación de su servicio y venta de productos.
- Facilita la realización de reclamos, en caso que el negocio se vea afectado por situaciones inesperadas como: el conflicto armado, incendios, inundaciones, entre otros.

Desventaja

La legalización de una empresa implica ser responsable de impuestos y renovar anualmente la matrícula mercantil, lo cual no es recomendable para

²⁶ Código de comercio colombiano. Libro primero “De los comerciantes y de los asuntos de comercio”, capítulo II Deberes de los comerciantes. Artículo 19. Obligaciones de los comerciantes. Editorial Legis. Bogotá. 2011

este tipo de empresas que apenas van a iniciar sus actividades, por lo tanto no están fortalecidas y probablemente no podrían cubrir estas obligaciones.

3.1.8. Impacto Social y Ambiental

SOCIAL: El desarrollo de este proyecto generará varias fuentes de empleos que permitirán la generación de ingresos a varias familias del sector. De igual manera estos nuevos empleos brindarán la opción de mejorar la calidad de vida de las personas implicadas y por ende los miembros de su familia.

AMBIENTAL: La fabricación de los productos que se elaborarán en este proyecto, generaran un impacto ambiental mínimo, ya que un porcentaje importante de los residuos generados son susceptibles de aprovecharse por medio del reciclaje, como es el caso de las bolsas de leche, azúcar, colorantes y los frascos de los cultivos; lo que al mismo tiempo se convertirá en otra fuente de ingreso para la empresa. Los sobrantes de las frutas que se emplean para la fabricación de los productos se utilizaran como material de abono en las granjas cercanas.

3.1.9. MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA EMPRESA		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. Hay disposición para dirigir su empresa. 2. El empresario está recibiendo capacitación en la elaboración de productos lácteos. 3. El empresario muestra interés por aprender todo lo relacionado con el desarrollo de su proyecto.	1. No se tiene identificada la misión y visión de la empresa. 2. El empresario no tiene conocimiento de que es un sistema simple de cuentas. 3. No conoce cuál debe ser su punto de equilibrio.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	1. Apoyo de la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle. 2. Existe una buena cantidad de clientes potenciales. 3. Aumento de la población en los estratos 1, 2 y 3.	1. Aplicar los conocimientos adquiridos para fortalecer la empresa. F1, F2, F3, O1. 2. Elaborar tarjetas de presentación que sirvan de publicidad y sistema promocional de los productos. F1, F2, O1, O2.	1. Construir con el empresario la misión y visión que definan la razón de ser de la empresa. D1, O1. 2. Aprovechar las asesorías, ayudas y capacitaciones de la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle. D1, D2, D3, O1.
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
	1. Aumento de la competencia. 2. Incremento del desempleo. 3. Bajos ingresos en la comunidad.	1. Realizar promociones de los productos que ofrecerá a sus clientes. F1, A1, A2, A3. 2. Ofrecer a los clientes fieles facilidades de pago. F2, A2, A3.	1. Diseñar un estudio de mercados que permitan viabilizar el proyecto. D3, A1, A2, A3. 2. Analizar los impactos tanto económicos, sociales, culturales y ambientales que generaría este plan de negocios en su zona de aplicación. D1, A1, A2, A3.

Fuente: Elaboración propia

3.2. INDUSTRIAS METALICAS TORRE FUERTE

**JOSE ALEXANDER CARDONA GARCIA
EMPRESARIO**



Nombre del Empresario	José Alexander Cardona García
Número de Cedula de Ciudadanía	94.321.334
Sector Económico	Industrial
Descripción actividad económica	Cerrajería.
Antigüedad	2 años
Ubicación de la Empresa	Cra. 26 73 – 11 B/ Montecarlo, Palmira

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Reseña histórica

Esta microempresa está a cargo del señor José Alexander Cardona García, tiene 38 años de edad, vive con su esposa y sus dos hijos en el barrio Montecarlo, del municipio de Palmira. Hace algunos años trabajaba en Palmaseca como operario de recolección y cuando terminó su contrato se le presentó la oportunidad de trabajar con su padrastro en el taller de cerrajería. Sin tener ningún conocimiento pero con la motivación y las ganas de salir adelante, su padrastro decidió enseñarle todo respecto al tema, y trabajaron juntos por mucho tiempo, hasta que el empresario se independizó, con la ayuda de su padrastro se fue haciendo algunas herramientas de trabajo, otras fueron obsequio de él.

El empresario posee conocimientos en carpintería y soldadura, cuenta con habilidades como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, es una persona entusiasta, perseverante y con confianza en sí mismo, posee valores como la humildad, la solidaridad y la responsabilidad. Tiene disposición para recibir todo tipo de ayuda que sea en pro del desarrollo de su empresa y cuenta con el apoyo de su padrastro.

3.2.2 Acompañamiento en el área de costos

En la microempresa Industrias Metálicas Torre Fuerte no se había realizado anteriormente un estudio general de costos, por lo que se desconoce el margen de contribución y el punto de equilibrio. El empresario si conoce los costos variables de los productos e incluso guarda sus facturas de compras con el fin de llevar un control de los mismos. También conoce sus costos fijos y los gastos administrativos pero no lleva un registro de ello.

Cuadro 6: Fortalezas y debilidades área de costos.

Fortalezas	Debilidades
No tiene que pagar arriendo del sitio que utiliza para realizar su trabajo	No tiene estandarizados los productos.
Guarda facturas de compra.	No conoce el margen de contribución, el punto de equilibrio del negocio.
Existe facilidad para conseguir proveedores	No se realizan inventarios ni se conoce las utilidades del negocio.
Conoce los costos y gastos administrativos del negocio.	

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del margen de contribución se tuvieron en cuenta los 4 productos más representativos y de mayor venta en el negocio, estos productos son las puertas, ventanas, reja para fachada y pasamanos.

Tabla No 12. Margen de contribución

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA	56,30%
---	---------------

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA	43,70%
------------------------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El margen de contribución promedio de Industrias Metálicas Torre Fuerte es de 56.30%, lo que quiere decir, que por cada \$100 que venda le están quedando \$56.30 para cubrir sus costos y gastos fijos; este margen es considerado como bueno dentro del sector. El costo variable de sus productos representa un 43.70%.

Tabla No 13. Sueldo del Empresario

GASTOS PERSONALES	
Alimentación	\$ 600.000
Servicios públicos	\$ 100.000
Parabólica	\$ 5.000
Diezmos	\$ 20.000
Gasolina	\$ 20.000
Universidad hijo	\$ 34.000
Total sueldo empresario	\$ 779.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 14. Gastos Fijos

GASTOS DE LA EMPRESA		
Servicios públicos	\$	60.000
Transporte producción	\$	40.000
Mantenimiento vehículo	\$	10.000
Celular	\$	30.000
Gastos personales	\$	779.000
Total Gastos Generales		\$ 919.000

Fuente: Elaboración propia

Consideración. De acuerdo al calculo de los gastos personales del empresario se puede observar que son altos, ya que sus ingresos dependen de este negocio y es cabeza de hogar, ademas tiene un hijo que esta adelantando estudios universitarios. Tiene una fortaleza y es que no tiene que pagar arriendo.

Tabla No 15. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 1.657.449
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 55.248

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El punto de equilibrio mensual de Industrias Metálicas Torre Fuerte es de \$1.657.449, lo cual equivale a un punto de equilibrio diario de \$55.248. Esto indica que Industrias Metálicas Torre Fuerte debe vender mínimo \$55.248 diarios para poder cubrir sus gastos personales y gastos fijos del negocio.

Tabla No 16. Estudio de Costos

Fecha de elaboración: 17 de septiembre de 2.013

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 1.833.333
COSTOS VARIABLES (-)	44%	\$ 800.939
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	56%	\$ 1.032.395
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	50%	\$ 919.000
UTILIDAD	6%	\$ 113.395

Fuente: Elaboración propia

Consideración. Al inicio de la asesoría se calculó el estado de resultados de costos promedio de la empresa Industrias Metálicas Torre Fuerte, el cual nos arrojó una utilidad mensual de \$113.395.

3.2.3. Acompañamiento en el área contable y financiera

El empresario no ha tenido acompañamiento anteriormente, por lo que se desconocen muchos conceptos del área. El empresario no ha realizado inventarios de mercancía lo cual es indispensable para la construcción del balance inicial.

Se realizó el inventario inicial mediante conteo físico con el apoyo del empresario y se construyó el balance general inicial de la microempresa. De igual forma se le explicó al empresario la importancia de realizar los registros diarios de ventas, se le aconsejó seguir guardando las facturas de compras y registrar los gastos tanto personales como del negocio.

Cuadro 7: Fortalezas y debilidades área contable y financiera

Fortalezas	Debilidades
El empresario muestra interés por aprender todo lo que le contribuya con el buen desarrollo de su actividad.	No realiza estados financieros y por ende su respectivo análisis para toma de decisiones.
Conoce el valor de cada activo fijo que posee.	El empresario no conoce cuál debe ser su punto de equilibrio
Conoce el valor de compra de los insumos requeridos para la elaboración de sus productos.	El empresario no tiene conocimiento de que es un sistema simple de cuentas ni lleva ningún tipo de registro de sus ventas
Las ventas que realiza son totalmente de contado.	El empresario no realiza cálculos de los indicadores que deben realizarse en el área financiera.
	No tiene asignado un salario mensual para sus gastos

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.1 Balance general inicial

Tabla No 17. Balance general inicial

BALANCE GENERAL INICIAL					
NOMBRE DE LA EMPRESA	INDUSTRIAS METALICAS TORRE FUERTE		FECHA	27 DE SEPTIEMBRE DE 2013	
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 250.000	100%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 250.000	
			TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 250.000	100%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 250.000	13%	TOTAL PASIVOS	\$ 250.000	13%
ACTIVOS FIJOS			PATRIMONIO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.722.000	100%			
			CAPITAL	\$ 50.000	3%
			UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 1.672.000	97%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 1.722.000	87%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.722.000	87%
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.972.000	100%	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 1.972.000	100%

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El proceso de asesoría en el área contable se llevó a cabo el 27 de septiembre de 2013, en donde se realizó el inventario de activos fijos con el fin de determinar el valor de inversión que tiene el empresario en este aspecto y conocer su participación el balance inicial. También se contó el efectivo disponible en caja.

Activos. Observamos que la estructura del activo corriente está compuesta por el efectivo que representa un 13%, y los activos fijos que son los que tienen mayor representación en los activos de la empresa con un 87%.

Pasivos. Actualmente la empresa tiene una obligación ya que recibió por parte de un cliente un anticipo para la elaboración de un producto. Sus proveedores los paga de contado, lo cual es una de sus fortalezas.

Patrimonio. El capital de trabajo para iniciar las actividades fue pequeño, apenas para gastos de transporte, pero poco a poco se fue comprando materiales y maquinaria para el buen funcionamiento del negocio. La acumulación de utilidades ha sido muy débil debido a que se tiene muchos gastos familiares que dificultan capitalizar la empresa.

3.2.3.2. Razones financieras

Tabla No 18. Indicadores financieros

INDICADOR FINANCIERO	ANALISIS
Liquidez corriente	Por cada \$1 que debe la empresa, tiene \$1 para cubrir la deuda, lo cual significa que la empresa puede hacerle frente a las obligaciones financieras. BUENO
Prueba de fuego	Por cada \$1 que la empresa debe, tiene \$1 sin contar con sus inventarios para cubrir sus obligaciones. BUENO
Razón de endeudamiento	Esto nos quiere decir que la empresa tiene un 13% de sus activos financiado por sus acreedores. BUENO
Razón de autonomía	Esto quiere decir que el empresario tiene un grado de pertenencia de la empresa de un 87%. BUENO
Rentabilidad sobre las ventas	Esto nos indica que las utilidades de la empresa representan un 5% del total de las ventas. Es decir que el negocio tiene una buena rentabilidad con respecto a sus ventas.
Rentabilidad sobre activos	Esto nos indica que los activos de la empresa generaron un 5% de las utilidades. Esto beneficia al empresario ya que está obteniendo un buen rendimiento de su inversión en activos.
Rentabilidad sobre patrimonio	Esto nos indica que el patrimonio de la empresa generó un 6% de las utilidades. Beneficia al empresario en cuanto a su capitalización ya que cuenta con una buena rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.3. Estados financieros finales

Tabla No 19. Estado de resultados

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS				
EMPRESA	INDUSTRIAS METALICAS TORRE FUERTE			
PERIODO DE	27-oct-13	A	27-nov-13	
VENTAS				
Ventas al Contado	\$ 1.550.000			100%
Otros ingresos				
TOTAL DE VENTAS			\$ 1.550.000	100%
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO				
Compras de Materia Prima.				
	Contado	\$ 691.593		
	Crédito			
Costos de Fabricación				
	Salarios y prestaciones			
	Costos producción	\$ 69.757		
TOTAL COSTOS DE FABRICACION			\$ 761.350	
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			\$ 761.350	49%
UTILIDAD BRUTA			\$ 788.650	51%
GASTOS DE ADMINISTRACION				
	Salarios de Adm.	\$ 779.000		
	Gastos Administración			
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			\$ 779.000	50%
UTILIDAD LIQUIDA			\$ 9.650	1%

SUELDO EMPRESARIO DEL MES		
GASTOS PERSONALES	\$ 779.000	50%
SUELDO EN CONSUMO		
TOTAL SUELDO MES	\$ 779.000	
		\$
COSTO MERCANCIA		691.593
COSTO VARIABLE EN %		44.62%
MARGEN DE CONTRIBUCION		55.38%
COSTOS FIJOS Y GASTOS		\$848.757
NUMERO DIAS PERIODO		31

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El análisis se hace con base al total de las ventas de la empresa Industrias Metálicas Torre Fuerte, durante un periodo de 31 días.

Durante este periodo se realizaron ventas de contado por \$1.550.000 que tienen una participación del 100% del total de ventas.

Los gastos del empresario permanecieron igual y los del negocio se redujeron un poco, debido a que este mes los pedidos disminuyeron, la empresa arrojó una utilidad durante este periodo de \$9.650, una utilidad bastante baja, lo que significa que el empresario alcanzó a cubrir sus costos y gastos, y le quedó dicha suma.

El costo variable tuvo un leve aumento a 44,62%, por lo que el margen de contribución también tuvo una leve disminución a 55,38%. Este margen de igual manera se considera muy bueno en el sector comercio, la empresa actualmente se encuentra estable y realiza sus actividades normalmente.

Tabla No 20. Balance general final

BALANCE GENERAL FINAL					
NOMBRE DE LA EMPRESA	INDUSTRIAS METALICAS TORRE FUERTE	FECHA	27 DE NOVIEMBRE DE 2013		
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 24.000	100%			
			TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 0	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 24.000	1%	TOTAL PASIVOS	\$ 0	0%
ACTIVOS FIJOS			PATRIMONIO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.722.000	54%			
DEPRECIACION	\$ 14.350		CAPITAL	\$ 50.000	3%
			UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 1.672.000	96%%
			UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 9.650	1%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 1.707.650	99%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.731.650	100%
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.731.650	100%	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 1.731.650	100%

Fuente: Elaboración propia

Consideracion. En este periodo se puede ver que los activos fijos son los que representan la mayor participacion con un 99%.

La caja o efectivo disminuyo levemente. La caja de la empresa por lo general representa un pequeño valor debido a que realizan pagos de sus gastos personales que son altos.

En cuanto al patrimonio se obtuvo una pequeña utilidad del periodo por valor de \$9.650.

3.2.3.4. Variación de estados financieros

Tabla No 21. Variación estado de resultados

VARIACION ESTADO DE RESULTADOS	17/09/2013	27/11/2013	VARIACION
	COSTOS	GANANCIAS O PERDIDAS	%
VENTAS DEL MES	\$ 1.833.333	\$ 1.550.000	-15%
COSTOS VARIABLES (-)	\$ 800.939	\$ 761.350	-5%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	\$ 1.032.395	\$ 788.650	-24
COSTOS FIJOS Y GASTOS DE ADM. (-)	\$ 919.000	\$ 779.000	-15
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 113.395	\$ 9.650	-92%

Fuente: Elaboración propia

Consideracion. Al 27 de noviembre del 2013, las ventas del periodo se redujeron en un 15% en comparacion a las ventas iniciales del 17 de septiembre del 2013, los costos variables se redujeron en un 5% , generando de esta manera una disminucion del margen de contribucion del 24%, estas reducciones se deben principalmente a las ventas del empresario ya que no se realiza aun publicidad para atraer clientes nuevos.

Los costos y gastos fijos se redujeron en un 15%. La microempresa paso de obtener una utilidad líquida inicial de \$113.395 y al final del periodo generar una utilidad por un valor de \$9.650.

Tabla No 22. Variación en el balance general

VARIACION BALANCE GENERAL	27/09/2013	27/11/2013	
	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	VARIACION
ACTIVOS			
CAJA	\$ 250.000	\$ 24.000	-90%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 250.000	\$ 24.000	-90%
ACTIVOS FIJOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.722.000	\$ 1.722.000	0%
DEPRECIACION		\$ 14.350	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 1.722.000	\$ 1.707.650	-0,83%
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.972.000	\$ 1.731.650	-12%
PASIVOS			
ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 250.000		-100%
TOTAL PASIVOS	\$ 250.000		-100%
PATRIMONIO			
CAPITAL	\$ 1.722.000	\$ 1.722.000	0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 99.045	\$ 9.650	-90%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.722.000	\$ 1.731.650	0,50%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 1.972.000	\$ 1.731.650	-12%

Fuente: Elaboración propia

Consideracion. Para realizar en analisis de cada cuenta se tomo como referencia la variacion obtenida de un periodo a otro.

Caja, tuvo una variacion negativa del 90% debido a que el empresario realizo pagos de sus obligaciones personales y las ventas fueron bajas en relacion al periodo anterior y el pago a proveedores se realizo de contado.

Activos fijos, sufrieron una disminucion del 0.83% debido al desgaste o al uso durante el periodo.

Obligaciones, el empresario contaba con un anticipo recibido pero esta deuda se cancelo, ya que se hizo entrega del producto por el cual se habia recibido dicho anticipo.

Patrimonio, al final del periodo se generó una pequeña utilidad, lo que aumento el total del patrimonio en un 0.50%.

3.2.3.5. Variación razones financieras

Tabla No 23. Variación razones financieras

RAZONES FINANCIERAS	INICIAL	FINAL	%
LIQUIDEZ CORRIENTE	1%		-1%
PRUEBA DE FUEGO	1%		-1%
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	13%		-13%
RAZON DE AUTONOMIA	87%	100%	13%
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	5%	0,60%	-4%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	5%	0,50%	-5%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	6%	0,50%	-6%
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 24.000	\$ 24.000

Fuente: Elaboración propia

Liquidez corriente, la variación de un periodo a otro fue de -1%, lo que significa que el pasivo corriente fue cancelado debido a que se realizó entrega de un producto por el cual se habia recibido un anticipo.

Prueba de fuego, en comparacion con los dos periodos se puede observar que hubo una variacion negativa de -1%, lo que significa que hay menos efectivo en la caja debido a que sus ventas disminuyeron y el empresario realizó pago de sus obligaciones personales.

Razón de endeudamiento, En comparación de los dos periodos este indicador tuvo una variación negativa del -13%, lo que nos indica que los pasivos se cancelaron, y se ha utilizado recursos de la empresa para pagar esta deuda.

Razón de autonomía, este indicador nos muestra la capacidad que tiene la empresa para financiarse con recursos propios y que representan al final del periodo un 100%. En comparación con el periodo anterior se puede observar que hubo un aumento del 13% debido a que se canceló la obligación y no se cuentan con otros pasivos, por lo tanto la autonomía del negocio es totalmente del empresario.

Rentabilidad sobre ventas, en comparación de los dos periodos hubo una variación negativa del -4%, a causa de las pocas ventas debido a que no se realizan estrategias de mercadeo para atraer los clientes e incrementar las ventas.

Rentabilidad sobre activos, este indicador muestra que la rentabilidad de los activos de la empresa disminuyó en un -5%, debido a la disminución en las ventas.

Rentabilidad sobre patrimonio, hubo una variación negativa a final del periodo en este indicador del -6%. Porque se presenta una disminución en las ventas.

Capital de trabajo, este indicador sufrió una variación positiva de \$24.000 lo que quiere decir que el empresario cuenta con este efectivo para desarrollar sus actividades, es un valor pequeño pero no afecta la producción ya que para iniciar un trabajo el empresario solicita un anticipo para la compra de materia prima.

3.2.4. Acompañamiento en mercadeo

El empresario no cuenta con un aviso al público que permita identificar su negocio, no tiene tarjetas de presentación, ni catálogo de productos, no ha realizado ninguna estrategia publicitaria. Junto con el empresario se buscó el nombre para el negocio ya que inicialmente no tenía y el eslogan, y con ayuda del publicista de la Fundación Carvajal se buscó un logo para el diseño de las tarjetas de presentación. El nombre que eligió el empresario es Industrias Metálicas Torre Fuerte y su eslogan es "Honestidad y Calidad a su servicio".

Cuadro 8: Fortalezas y debilidades en el área de mercadeo

Fortalezas	Debilidades
Se tienen identificados los proveedores y son fáciles de conseguir.	No se realiza ningún tipo de publicidad.
El servicio al cliente es muy bueno.	No se tiene identificada la competencia.
Los productos que ofrece el empresario son realizados con materia prima de muy buena calidad.	No se ha definido un mercado objetivo para implementar sus productos.
El local cuenta con una buena ubicación y es muy amplio.	No tiene establecida estrategias de marketing.
	La empresa no cuenta con un aviso al público.

Fuente: Elaboración propia

Clientes: sus clientes son vecinos del barrio Monteclaro, amigos y familiares que requieran sus productos y tengan la capacidad de compra.

Estrategia de Mercadeo: Actualmente el empresario no ha realizado ningún plan de mercadeo, no cuenta con un aviso al público, ni tampoco tiene tarjetas de presentación. Se le hizo la propuesta de realizar perifoneo en los barrios que se están construyendo en el municipio de Palmira y repartir tarjetas de presentación.

Características del producto: El empresario ofrece a sus clientes todo lo relacionado con industrias metálicas, los productos más demandados por el momento son elaboración de puertas, ventanas, pasamanos y rejas de seguridad, estos productos son elaborados con materiales de buena calidad para mayor satisfacción de sus clientes.



Aspectos de diferenciación del producto: de acuerdo con las demás cerrajerías no se observa ningún aspecto diferenciador. Pero se puede resaltar la calidad de elaboración de sus productos.

Canal de distribución: los clientes cuentan con una atención personalizada por parte del empresario, su taller se encuentra ubicado en la carrera 26 No. 73 – 11 barrio Monte claro, municipio de Palmira Valle. Cuando realizan algún pedido, el empresario se traslada en su moto hasta el lugar, toma las medidas necesarias para la elaboración de su pedido, y para entregarlo lo hace a través de un vehículo al cual le paga el transporte del producto final.

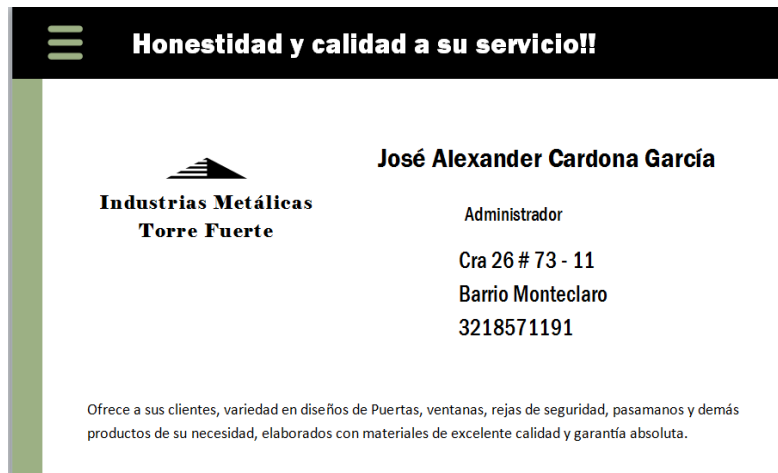
Gráfico No 8. Canal de Distribución



Fuente: Elaboración propia

Políticas de precio: el precio del producto se maneja de acuerdo al establecido por el mercado y se paga de contado.

Promoción: por ahora no se ha realizado ningún tipo de promoción de los productos. Se le propuso al empresario realizar descuentos por la segunda compra, entre un 5% y 10%, igualmente para los clientes que lleven a otros clientes. También se le diseñó una tarjeta de presentación provisional, ya que por medio de la Fundación Carvajal se le diseñará una tarjeta de presentación definitiva.



Servicio al cliente: se cuenta con un excelente servicio al cliente, mediante una buena comunicación y relación con los clientes, y debida aceptación de sugerencias que conlleven al mejoramiento de la empresa.

Competencia: se puede determinar que la competencia de Industrias Metálicas Torre Fuerte es Dobladora Emanuel que se encuentra ubicada en el barrio Zamorano y las demás cerrajerías ubicadas en el municipio de Palmira.

Tabla No 24. Análisis de la competencia

Factores de éxito de la competencia	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3
Precio de compra de materiales	Bueno	Bueno	Bueno
Precio de venta de los productos	Bueno	Igual	Bueno
Calidad del producto	Regular	Bueno	Bueno
Atención de los clientes	Regular	Bueno	Regular
Horario de atención	Bueno	Bueno	Bueno
Canal de distribución	Bueno	Bueno	Bueno
Publicidad	Regular	Regular	Regular
Presentación y ubicación del local	Regular	Regular	Regular
Equipo de vendedores	Igual	Bueno	Regular
Descuentos	Igual	Igual	Igual
Presentación de los productos	Regular	Bueno	Regular
Empaque de los productos	Igual	Igual	Igual

Fuente: Elaboración propia

Comportamiento de ventas: el comportamiento de las ventas es variable, ya que es por órdenes de pedido.

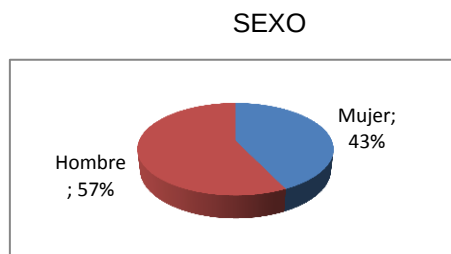
Encuesta

Tamaño de la muestra: 7 personas del Municipio de Palmira

Trabajo de campo: se desarrolla un trabajo de campo a través de la realización de encuestas a personas que viven en el municipio de Palmira y que son clientes de Industrias Metálicas Torre Fuerte.

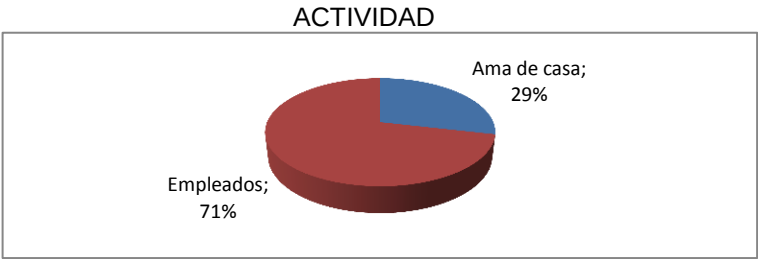
Tabulación y gráficos: resultados encuesta.

Gráficos No 9. Resultados Encuesta Industrias Metálicas Torre Fuerte
El género de las personas que se encuestaron se presentó de la siguiente manera:



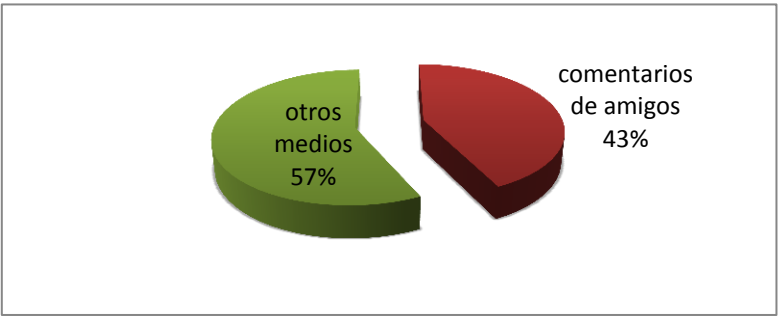
Resultado: el 57% de los encuestados son hombres y el 43% restante son mujeres.

La actividad de las personas que se encuestaron se presentó de la siguiente manera:



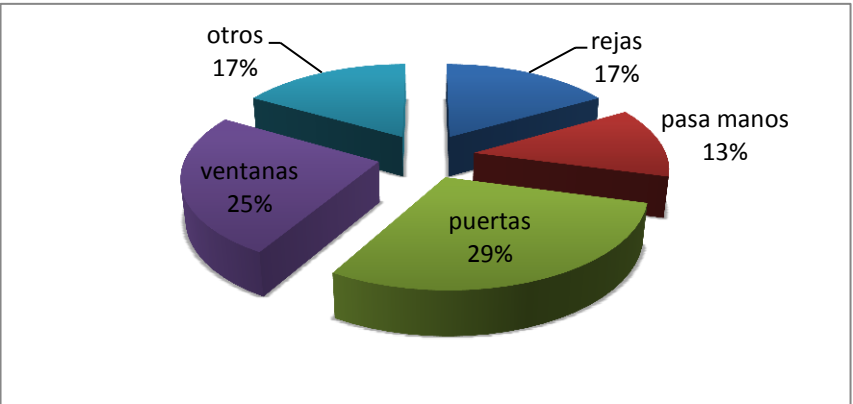
Resultado. El 71% de los encuestados son empleados y el 29% restante son amas de casa.

1. ¿Cómo tuvo conocimiento de la existencia de esta cerrajería?



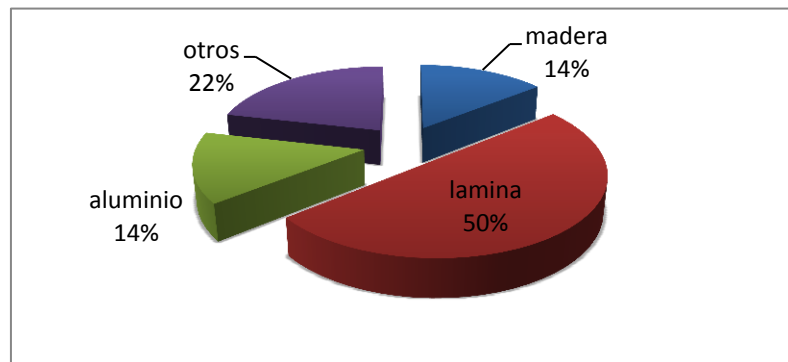
Resultado: en 43% de los encuestados manifiestan que se enteraron de la existencia de la cerrajería a través de comentarios de amigos.

2. En la siguiente tabla seleccione con una X los productos que más usaría



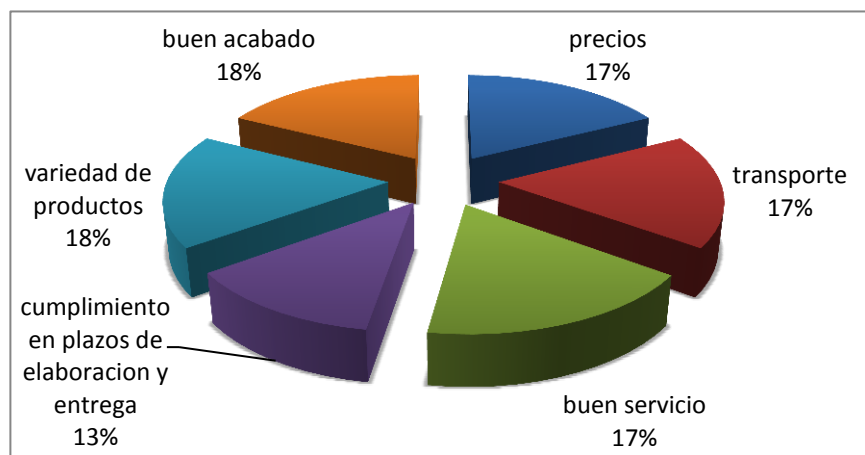
Resultado: el 29% de los encuestados manifiestan que el producto que más usan son las puertas, el 25% ventanas, el 17% rejas, el 17% otros productos y el 13% restante pasamanos.

3. ¿Cuál es su material preferido para productos de cerrajería?



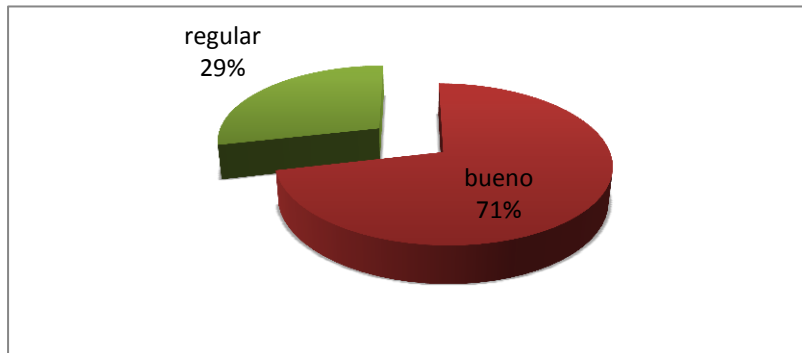
Resultado: el 50% de los encuestados manifiestan que el material preferido para la realización de los productos de cerrajería es la lámina, el 22% otros, el 14% aluminio y el 14% restante la madera.

4. ¿Qué facilidades tendrías en cuenta a la hora de buscar nuestra cerrajería?



Resultado: el 18% de los encuestados manifiestan que lo que tiene en cuenta a la hora de buscar la cerrajería es el buen acabado del producto, el otro 18% la variedad de productos, el 17% buen servicio, el 17% precios, el 17% transporte y el 13% restante el cumplimiento en plazos de elaboración y entrega.

5. ¿Cómo califica el cumplimiento y puntualidad de nuestra cerrajería?



Resultado: el 71% de los encuestados califican como bueno el cumplimiento y puntualidad de la cerrajería.

Consideración: de acuerdo con las encuestas realizadas se puede determinar que los productos que ofrece el empresario son de alta aceptación en el mercado, y específicamente las puertas que son los que más le solicitan, de igual forma se puede observar que el 57% de la población es del género masculino y el 71% personas empleadas.

3.2.5 Acompañamiento área legal, laboral y tributaria

Área Legal: el empresario no se encuentra registrado ante cámara y comercio, no tiene certificado de seguridad de bomberos, permiso de uso de suelo, condiciones sanitarias y ambientales. Se le explicó al empresario sobre las responsabilidades en que incurre el tener un establecimiento.

Área Laboral: el empresario no cuenta con seguridad social ni prestaciones sociales. Se le explicó al empresario la importancia de realizar estas afiliaciones, dándole a conocer las ventajas que esto genera, y cuanto influyen estos pagos en sus utilidades mensuales.

Área Tributaria: el empresario no declara impuestos, no realiza retenciones en la fuente ni tampoco cobra ni paga IVA. Se le explicó al empresario los montos para pertenecer a régimen común, las obligaciones que contrae el cambio a este régimen, y las sanciones en que podría incurrir al pasar los montos y no realizar el cambio de régimen.

El empresario es considerado como comerciante, dado que desarrolla una actividad de comercio, como lo es la compra de bienes con destino a su venta y la

fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes, por lo tanto según el código de comercio debe cumplir con los siguientes deberes contenidos en su artículo 19:²⁷

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

Ventajas

- Permite el acceso a mejores mercados.
- Acredita a la empresa y al empresario en el deber de sus obligaciones legales.
- Facilita el acceso a créditos con entidades financieras.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Mayor credibilidad por parte de sus clientes en la prestación de su servicio y venta de productos.
- Facilita la realización de reclamos, en caso que el negocio se vea afectado por situaciones inesperadas como: el conflicto armado, incendios, inundaciones, entre otros.

Desventaja

La legalización de una empresa implica ser responsable de impuestos y renovar anualmente la matrícula mercantil, lo cual no es recomendable para este tipo de empresas que apenas van a iniciar sus actividades, por lo tanto no están fortalecidas y probablemente no podrían cubrir estas obligaciones.

²⁷ Código de comercio colombiano. Libro primero “De los comerciantes y de los asuntos de comercio”, capítulo II Deberes de los comerciantes. Artículo 19. Obligaciones de los comerciantes. Editorial Legis. Bogotá. 2011

Cuadro 9: Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria

Fortalezas	Debilidades
	La empresa no está legalmente constituida, no tiene certificado de cámara y comercio ni matrícula mercantil
	No tiene certificado de seguridad de Bomberos, uso de suelo ni condiciones ambientales y sanitarias
	El empresario no tiene seguridad social ni prestaciones sociales

Fuente: Elaboración propia

3.2.6. Acompañamiento área administrativa

Cuadro 10: Fortalezas y debilidades área administrativa

Fortalezas	Debilidades
El empresario planea sus actividades diarias y sus compras de materia prima	No hay definida una visión y una misión para la empresa
El espacio para realizar sus productos es amplio y el empresario es muy organizado con la producción	No se tienen planteados objetivos ni metas a cumplir
	El empresario no cuenta con los implementos necesarios para garantizar su seguridad industrial.
	No tiene establecidos manual de funciones ni de procedimientos
	No hay control en cuanto a las condiciones ambientales de su taller
	No se ha establecido el organigrama de la empresa.
	No se tiene conocimiento del proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia

PLANEACION: el empresario planea sus actividades diarias, tanto personales como laborales, lleva un registro en un cuaderno de lo que tiene que hacer y de cómo lo tiene que hacer. No tiene identificada la misión y visión de su empresa.

MISIÓN

Somos una empresa que cuenta con amplia experiencia ofreciendo los productos de cerrajería, trabajando con excelentes materiales, con precios competitivos y brindando una garantía absoluta de los productos.

Fuente: Elaboración propia

VISION

Para el 2014 llegar a ser una empresa distinguida y con buen posicionamiento en los clientes, proveedores y competidores, convirtiéndonos en una empresa en constante crecimiento, ofreciendo productos confiables y de alta calidad, logrando aumentar las ventas en un 5%

Fuente: Elaboración propia

ORGANIZACIÓN: el empresario es muy organizado en cuanto al área de producción de sus productos. No se ha realizado un organigrama de la empresa, no se tienen establecidos manual de funciones y de procedimientos. No había organización en el área financiera, en el proceso de asesoría se recomendó que registrara las ventas diarias por producto.

- Espacio: el local es muy amplio, ventilado e iluminado, la organización de los equipos e implementos es adecuado, el local está ubicado sobre una calle vehicular.
- Funciones: se elaboró un manual de funciones para asumir los roles que debe desempeñar en el negocio.

Tabla No 25. Manual de funciones

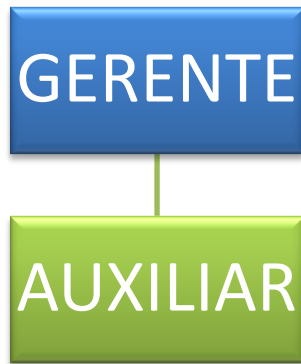
JOSE ALEXANDER CARDONA GARCIA	Gerente vendedor	- Recibir pedidos - Llevar la contabilidad - Elaborar productos - Entregar en instalar el producto al cliente
--	---------------------	---

Fuente: Elaboración propia

- Tiempo: el empresario cuenta con el 71% del tiempo para el manejo del negocio.

Organigrama.

Grafico No 10. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

DIRECCION: la dirección de la empresa se encuentra a cargo de José Alexander Cardona García, quien trabaja con motivación y liderazgo, además cuenta con el apoyo de su padrastro.

CONTROL:

- en el área contable y financiero se recomendó llevar los registros de ventas diarias por productos, registrar los gastos del negocio y realizar un estado de ganancias y pérdidas mensual.
- El control en la compra de materiales se hace de acuerdo a los pedidos. Se tiene un debido cuidado con la calidad de los productos que se compran, verificando su estado.
- El empresario no cuenta con los implementos necesarios para garantizar su seguridad. Las compras las realiza sobre pedidos realizados por lo tanto no maneja un inventario, respecto a la calidad del producto, se entrega a completa satisfacción del cliente, y no maneja ningún tipo de control en cuanto a las condiciones ambientales de su taller.

3.2.7 Acompañamiento en el área de producción

Cuadro 11: Fortalezas y debilidades área de producción.

Fortalezas	Debilidades
El empresario cuenta con maquinaria en buenas condiciones de estado.	
El espacio para realizar sus productos es amplio y el empresario es muy organizado en su producción.	
Su producción es con materia prima de excelente calidad y proveedores confiables.	
La calidad del producto final es óptima.	

Fuente: Elaboración propia

LOCAL

Se ha dispuesto para la producción un espacio de 48 metros cuadrados aproximadamente.

- El espacio de producción cuenta con buena iluminación y ventilación.
- Posee enseres propios, en buenas condiciones y funcionalidad.
- Posee soldador propio, elemento clave en producción.
- Se realiza depreciación de los activos fijos, según el método de depreciación de línea recta, con un periodo de vida útil de 10 años.

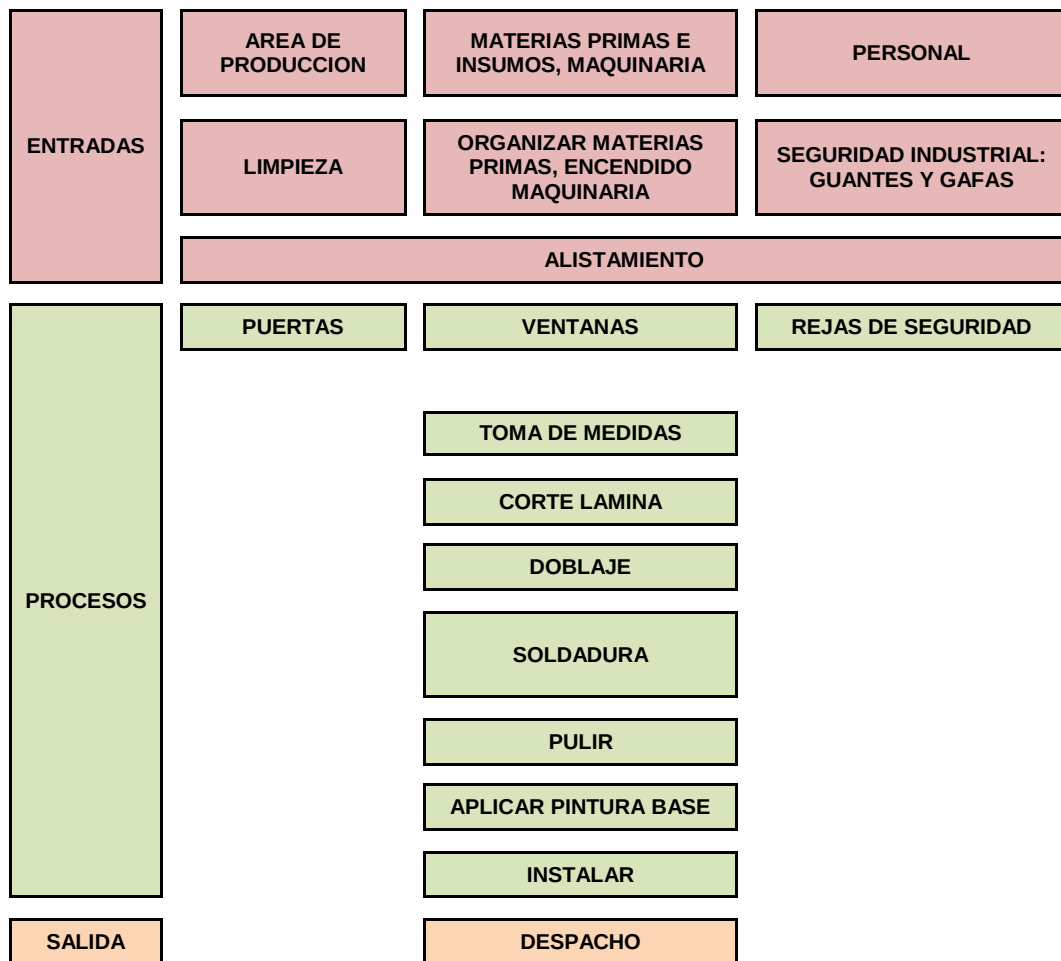


MATERIAS PRIMAS

- Utiliza materiales e insumos de calidad, a costos accesibles y cantidades específicas de acuerdo a planeación de producción.
- Materias primas garantizadas.
- Reconoce la importancia de la medición exacta en la calidad del producto.



GRAFICO No 11. DIAGRAMA DE FLUJO BASICO. INDUSTRIAS METALICAS TORRE FUERTE.



Fuente: Elaboración propia

3.2.8. MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA EMPRESA		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. Hay disposición para dirigir su empresa. 2. Lleva un registro de cuentas del negocio y conoce los costos de su empresa. 3. Variedad de productos y amplio espacio para su realización. 4. Buena comunicación y relación con los clientes.	1. No se tiene identificada la misión y visión de la empresa. 2. No se tiene definido manual de funciones ni de procedimientos. 3. No se realiza publicidad. 4. El empresario no tiene conocimiento de las medidas que hay que tomar en cuanto a la seguridad industrial.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	1. Apoyo de la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle. 2. El empresario es líder en la comunidad donde habita. 3. Existe una buena cantidad de clientes potenciales.	1. Aplicar los conocimientos adquiridos para fortalecer la empresa. F1, F2, F3, F4, O1. 2. Elaborar tarjetas de presentación que sirvan de publicidad y sistema promocional para la gran variedad de productos ofrecidos. F3, F4, O1, O2, O3.	1. Elaborar un manual de funciones y de procedimientos para que se desarrollen las actividades adecuadamente. D2, O1 2. Construir con el empresario la misión y visión que definan la razón de ser de la empresa. D1, O1. 3. Aprovechar las asesorías, ayudas y capacitaciones de la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle. D1, D2, D3, O1, O2.
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
	1. Aumento de la competencia. 2. Incremento del desempleo. 3. Bajos ingresos en la comunidad.	1. Hacer notar la diferencia a los clientes de los productos ofrecidos por su calidad, precio y variedad frente a una competencia que surge cada día. F1, F4, A1, A2, A3.	1. Verificar las tareas y los cuidados de autocontrol que se deben tener para minimizar riesgos. D4, A1. 2. Aprovechar el apoyo social de la Fundación Carvajal. D1, D2, D3, D4, A1, A2, A3.

Fuente: Elaboración propia

3.3 TORTAS Y BOCADITOS LILLY

LILIA CORREA SANCHEZ
EMPRESARIA



Nombre del Empresario	Lilia Correa Sánchez
Número de Cedula de Ciudadanía	31.160.263
Sector Económico	Industrial
Descripción actividad económica	Producción y venta de Tortas, galletas y panderos
Antigüedad	5 meses
Ubicación de la Empresa	Cra. 36 34 a – 28 B/ Emilia, Palmira

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Reseña histórica

Esta microempresa está a cargo de la señora Lilia Correa Sánchez tiene 53 años de edad, vive con su esposo en el barrio La Emilia en el municipio de Palmira Valle. Hace aproximadamente 20 años la empresaria trabajó realizando todo lo relacionado con peluquería y belleza femenina con este trabajo salió adelante y de igual forma le dio estudio a sus hijas quienes hoy en día son personas independientes y su constante apoyo. Hace algún tiempo llegó de Quito, Ecuador, e inició a elaborar tortas con el apoyo de un amigo, a quien le asignó por desconocimiento un salario mayor a su capacidad de pago, lo que ocasionó la suspensión de su actividad. Para el mes de abril del presente año la empresaria decidió iniciar de nuevo, con el apoyo de su hija quien le colabora con la adecuada distribución de sus compras y control de sus gastos, para esta ocasión la empresaria introdujo nuevos productos, como lo son las galletas de guayaba, maní y de pepitas de colores, y también la elaboración de panderos, actualmente la empresaria está realizando un curso de elaboración de productos lácteos y su idea es implementarlos para la empresa.

La empresaria posee conocimientos en elaboración de productos de panadería y pastelería y comidas típicas colombianas, cuenta con habilidades como comunicación, solución a problemas y trabajo en equipo, es una persona entusiasta, con iniciativa propia, creativa, flexible y con confianza en sí misma, posee valores como humildad, honestidad, generosidad, lealtad y responsabilidad. Tiene disposición para recibir todo tipo de ayuda que sea en pro del desarrollo de su empresa y cuenta con total apoyo de su esposo y su hija.

3.3.2 Acompañamiento en el área de costos

En la microempresa Tortas y Bocaditos Lilly no se había realizado anteriormente un estudio general de costos, por lo que se desconoce el margen de contribución y el punto de equilibrio. La empresaria si conoce los costos variables de los productos e incluso guarda sus facturas de compras con el fin de llevar un control de los mismos. También conoce sus costos fijos y los gastos administrativos pero no lleva un registro de ello.

Cuadro 12: Fortalezas y debilidades área de costos.

Fortalezas	Debilidades
No tiene que pagar arriendo del sitio que utiliza para realizar su trabajo	Existe una dificultad en cuanto al tiempo utilizado para pesar cada producto antes de hornear
Guarda facturas de compra.	No conoce el margen de contribución, el punto de equilibrio del negocio.
Existe facilidad para conseguir proveedores	No se realizan inventarios ni se conoce las utilidades del negocio.
Conoce los costos y gastos administrativos del negocio.	Limitación para elaborar pedidos en altas cantidades

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del margen de contribución se tuvieron en cuenta todos los productos que fabrica la empresaria para el negocio, estos productos son las tortas, galletas en 3 diferentes sabores y panderos.

Tabla No 26. Margen de contribución

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA	56,90%
COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA	43,10%

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El margen de contribución promedio de Tortas y Bocaditos Lilly es de 56.90%, lo que quiere decir, que por cada \$100 que venda le están quedando \$56.90 para cubrir sus costos y gastos fijos; este margen es considerado como bueno dentro del sector. El costo variable de sus productos representa un 43.10%.

Tabla No 27. Sueldo del Empresario

GASTOS PERSONALES		
Sueldo empresaria	\$	200.000
Total sueldo empresario	\$	200.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 28. Gastos Fijos

GASTOS DE LA EMPRESA	
Servicios públicos	\$ 22.000
Transporte producción	\$ 10.000
Teléfono	\$ 10.000
Elementos de aseo	\$ 4.900
Celular	\$ 5.000
Gastos personales	\$ 200.000
Total Gastos Generales	\$ 251.900

Fuente: Elaboración propia

Consideración. De acuerdo al calculo de los gastos personales de la empresaria se puede observar que son bajos, ya que sus ingresos no dependen de este negocio y no es cabeza de hogar, tiene apoyo en todas sus actividades de su esposo y demas familiares. Tiene una fortaleza y es que no tiene que pagar arriendo.

Tabla No 29. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 477.846
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 15.928

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El punto de equilibrio mensual de Tortas y Bocaditos Lilly es de \$477.846, lo cual equivale a un punto de equilibrio diario de \$15.928. Esto indica que Tortas y Bocaditos Lilly debe vender mínimo \$15.928 diario para poder cubrir sus gastos personales y gastos fijos del negocio.

Tabla No 30. Estudio de Costos

Fecha de elaboración: 25 de septiembre de 2.013

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 792.857
COSTOS VARIABLES (-)	43%	\$ 341.922
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	57%	\$ 450.935
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	32%	\$ 251.900
UTILIDAD	25%	\$ 199.035

Fuente: Elaboración propia

Consideración. Al inicio de la asesoría se calculó el estado de resultados de costos promedio de la empresa Tortas y Bocaditos Lilly, el cual nos arrojó una utilidad mensual de \$199.035.

3.3.3. Acompañamiento en el área contable y financiera

La empresaria no ha tenido acompañamiento anteriormente, por lo que se desconocen muchos conceptos del área. La empresaria no ha realizado inventarios de mercancía lo cual es indispensable para la construcción del balance inicial.

Se realizó el inventario inicial mediante conteo físico con el apoyo de la empresaria y se construyó el balance general inicial de la microempresa. De igual forma se le explicó a la empresaria la importancia de realizar los registros diarios de ventas, se le aconsejó seguir guardando las facturas de compras y registrar los gastos tanto personales como del negocio.

Cuadro 13: Fortalezas y debilidades área contable y financiera

Fortalezas	Debilidades
La empresaria muestra interés por aprender todo lo que le contribuya con el buen desarrollo de su actividad.	No realiza estados financieros y por ende su respectivo análisis para toma de decisiones.
Conoce el valor de cada activo fijo que posee.	La empresaria no conoce cuál debe ser su punto de equilibrio
Conoce el valor de compra de los insumos requeridos para la elaboración de sus productos.	La empresaria no realiza cálculos de los indicadores que deben realizarse en el área financiera.
Las ventas que realiza son totalmente de contado.	No tiene asignado un salario mensual para sus gastos
La empresaria realiza registros diarios de sus ventas y gastos.	

Fuente: Elaboración propia

3.3.3.1 Balance general inicial

Tabla No 31. Balance general inicial

BALANCE GENERAL INICIAL					
NOMBRE DE LA EMPRESA	TORTAS Y BOCADITOS LILLY	FECHA	25 DE SEPTIEMBRE DE 2013		
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS LARGO PLAZO		
CAJA	\$ 160.000	33%	CUENTAS POR PAGAR	\$ 200.000	
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 278.059	56%			
INVENTARIO PROD. TERMINADO	\$ 54.710	11%	TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 200.000	100%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 492.769	17%	TOTAL PASIVOS	\$ 200.000	7%
ACTIVOS FIJOS			PATRIMONIO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.076.800	87%			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 308.000	13%	CAPITAL	\$ 300.000	11%
			UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 2.377.569	89%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 2.384.800	83%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.677.569	93%
TOTAL ACTIVOS	\$ 2.877.569	100%	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 2.877.569	100%

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El proceso de asesoría en el área contable se llevó a cabo el 25 de octubre de 2013, en donde se realizó el inventario de materia prima, producto terminado y activos fijos con el fin de determinar el valor de inversión que tiene la empresaria en estos aspectos y conocer su participación en el balance inicial. También se contó el efectivo disponible en caja.

Activos. Observamos que la estructura del activo corriente está compuesto por el efectivo que representa un 33%, el inventario de materia prima con un 56% cuyo valor es el más representativo dentro de los activos corrientes, el inventario de producto terminado con un 11%, y los activos fijos que son los que tienen mayor representación en el total de los activos de la empresa con un 83%.

Pasivos. Actualmente la empresa tiene una obligación a largo plazo de \$200.000. Sus proveedores los paga totalmente de contado, lo cual es una de sus fortalezas.

Patrimonio. El capital de trabajo para iniciar las actividades fue pequeño, apenas para compra de materia prima y gastos de transporte, pero poco a poco se fue comprando materiales y maquinaria para el buen funcionamiento del negocio. La

acumulación de utilidades ha sido muy buena ya que poco a poco ha comprado sus herramientas necesarias para la elaboración de sus productos.

3.3.3.2. Razones financieras

Tabla No 32. Indicadores financieros

INDICADOR FINANCIERO	ANALISIS
Razón de endeudamiento	Esto nos quiere decir que la empresa tiene un 7% de sus activos financiado por sus acreedores. Es decir que la empresa posee una obligación que le representa un 7% en sus activos. BUENO
Razón de autonomía	Esto quiere decir que la empresaria tiene un grado de pertenencia de la empresa de un 93%. BUENO
Rentabilidad sobre las ventas	Esto nos indica que las utilidades de la empresa representan un 23% del total de las ventas. Es decir que la empresa tiene una buena rentabilidad con respecto a sus ventas.
Rentabilidad sobre activos	Esto nos indica que los activos de la empresa generaron un 6% de las utilidades. Esto beneficia a la empresaria ya que está obteniendo un buen rendimiento de su inversión en activos.
Rentabilidad sobre patrimonio	Esto nos indica que el patrimonio de la empresa genero un 7% de las utilidades. Beneficia a la empresaria en cuanto a su capitalización ya que cuenta con una buena rentabilidad.
Capital de trabajo	Esto nos indica que la empresa tiene capital de trabajo para seguir desarrollando sus actividades de \$492.769. Beneficia a la empresaria debido a que su negocio cuenta con buena liquidez.

Fuente: Elaboración propia

3.3.3.3 Estados financieros finales

Tabla No 33. Estado de resultados

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS			
EMPRESA	TORTAS Y BOCADITOS LILLY		
PERIODO DE	25-sep-13	A	25-oct-13
VENTAS			
Ventas al Contado	\$ 369.500		100%
Otros ingresos			
TOTAL DE VENTAS		\$ 369.500	100%
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. In. de Materia Prima	\$ 278.059		
Inv. In de Pdto Terminado	\$ 54.710		
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		\$ 332.769	
Compras de Materia Prima			
Contado	\$ 144.850		
Crédito			
Costos de Fabricación			
Salarios y prestaciones			
Costos producción	\$ 165.828		
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		\$ 310.678	
Inv. Final de Materia Prima	\$ 325.260		
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 56.355		
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		\$ 381.615	
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		\$ 261.832	71%
UTILIDAD BRUTA		\$ 107.668	29%
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Gastos Administración	\$ 59.496		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 59.496	16%
UTILIDAD LIQUIDA		\$ 48.172	13%

COSTO MERCANCIA	\$ 97.649
COSTO VARIABLE EN %	25.98%
MARGEN DE CONTRIBUCION	74.02%
COSTOS FIJOS Y GASTOS	\$ 225.324
NUMERO DIAS PERIODO	30

Fuente: Elaboración propia

Consideración. El análisis se hace con base al total de las ventas de la empresa Tortas y Bocaditos Lilly, durante un periodo de 30 días.

Durante este periodo se realizaron ventas de contado por \$369.500 que tienen una participación del 100% del total de los ingresos del mes.

Los gastos de la empresaria disminuyeron y los del negocio también se redujeron un poco, debido a que este mes fue la finalización del curso que estaba tomando de lácteos con la Fundación Carvajal por lo cual no tuvo mucho tiempo para la producción, lo que indica que los pedidos disminuyeron, la empresa arrojó una utilidad durante este periodo de \$48.172, una utilidad baja, lo que significa que la empresaria alcanzó a cubrir sus costos y gastos, pero para este mes no se asignó un salario.

El costo variable tuvo una disminución paso a 25.98%, lo que genera un leve aumento del margen de contribución 74.02%. Este margen de igual manera se considera muy bueno en el sector industrial, la empresa actualmente se encuentra estable y realiza sus actividades normalmente.

Tabla No 34. Balance general final

BALANCE GENERAL FINAL					
NOMBRE DE LA EMPRESA	TORTAS Y BOCADITOS LILLY	FECHA	25 DE OCTUBRE DE 2013		
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS LARGO PLAZO		
CAJA	\$ 79.200	17%	CUENTAS POR PAGAR	\$ 100.000	
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 325.260	71%			
INVENTARIO PROD. TERMINADO	\$ 56.355	12%	TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 100.000	100%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 460.815	16%	TOTAL PASIVOS	\$ 100.000	4%
ACTIVOS FIJOS			PATRIMONIO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.076.800	86%			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 308.000	13%	CAPITAL	\$ 2.677.569	98%
DEPRECIACION	\$ 19.874	1%	UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 48.172	2%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 2.364.926	84%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.725.741	96%
TOTAL ACTIVOS	\$ 2.825.741	100%	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 2.825.741	100%

Fuente: Elaboración propia

Consideracion. Como se puede apreciar los Activos estan representados por un 16% por los activos corrientes, mientras que los Activos fijos representan un 84%. los inventarios de materia prima son los mas representativos dentro de los Activos corrientes, y tienen una participacion del 71%, seguido del inventario de producto terminado con un 12% y el 17% restante hace parte del efectivo de la empresa.

Los pasivos se encuentran representados por las obligaciones a largo plazo que tienen una participacion del 4%. Dichas obligaciones se han reducido en gran parte por las utilidades del negocio y la idea de capitalizar de la empresaria.

En cuanto al patrimonio se obtuvo una pequeña utilidad del periodo por valor de \$48.172.

3.3.3.4. Variación de estados financieros

Tabla No 35. Variación estado de resultados

VARIACION ESTADO DE RESULTADOS	25/09/2013	25/10/2013	VARIACION
	COSTOS	GANANCIAS O PERDIDAS	%
VENTAS DEL MES	\$ 792.857	\$ 369.500	-53%
COSTOS VARIABLES (-)	\$ 341.922	\$ 261.832	-23%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	\$ 450.935	\$ 107.668	-76%
COSTOS FIJOS Y GASTOS DE ADM. (-)	\$ 251.900	\$ 60.000	-76%
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 199.035	\$ 47.668	-76%

Fuente: Elaboración propia

Consideracion. Al 25 de octubre del 2013, las ventas del periodo se redujeron en un -53% en comparacion a las ventas iniciales del 25 de septiembre del 2013, los costos variables se redujeron en un -23% , generando de esta manera una disminucion del margen de contribucion a -76%, estas reducciones se deben principalmente a que la empresaria no pudo desarrollar su produccion constante debido a los compromisos obtenidos con el curso de lacteos que tomo con la Fundación Carvajal.

Los costos y gastos fijos se redujeron en un -76%. La microempresa paso de obtener una utilidad líquida inicial de \$199.035 y al final del periodo generar una utilidad por un valor de \$47.668.

Tabla No 36. Variación en el balance general

VARIACION BALANCE GENERAL	25/09/2013	25/10/2013	
	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	VARIACION
ACTIVOS			
CAJA	\$ 160.000	\$ 79.200	-50%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 278.059	\$ 325.260	17%
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	\$ 54.710	\$ 56.355	3%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 492.769	\$ 460.815	-6%
ACTIVOS FIJOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.076.800	\$ 2.076.800	0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 308.000	\$ 308.000	0%
DEPRECIACIONES		\$ 19.874	100%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 2.384.800	\$ 2.364.926	-0.83%
TOTAL ACTIVOS	\$ 2.877.569	\$ 2.825.741	-1.8%
PASIVOS			
OBLIGACIONES LARGO PLAZO	\$ 200.000	\$ 100.000	-50%
TOTAL PASIVOS	\$ 200.000	\$ 100.000	-50%
PATRIMONIO			
CAPITAL	\$ 2.677.569	\$ 2.677.569	0%
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 48.172	100%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.677.569	\$ 2.725.741	1.8%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 2.877.569	\$ 2.825.741	-1.8%

Fuente: Elaboración propia

Consideracion. Para realizar en analisis de cada cuenta se tomo como referencia la variacion obtenida de un periodo a otro.

Caja, tuvo una variacion negativa del 50% debido a que la empresaria realizo abono de sus obligaciones a largo plazo y las ventas fueron bajas con relacion al periodo anterior y el pago a proveedores se realizo de contado.

Activos fijos, sufrieron una disminucion del -1.8% debido al desgaste o al uso durante el periodo.

Obligaciones, esta deuda se disminuyo en un 50%, ya que se realizó un abono.

Patrimonio, a final del periodo se genero una pequeña utilidad, lo que aumento el total del patrimonio en un 1.8%.

3.3.3.5. Variación razones financieras

Tabla No 37. Variación razones financieras

RAZONES FINANCIERAS	INICIAL	FINAL	%
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	7%	3.5%	-3.5%
RAZON DE AUTONOMIA	93%	96.5%	3.5%
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	23%	12.9%	-10.1%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	6%	1.7%	-4.3%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	7%	1.7%	-5.3%
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		93	93
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		6	6
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 492.769	\$ 460.815	-\$ 31.954

Fuente: Elaboración propia

Razón de endeudamiento, este indicador tiene una participacion del 3.5%, lo que significa que cada peso que se tiene invertido en los activos a sido finaciado por los acreedores.

En comparación con los dos periodos este indicador tuvo una variacion negativa del -3.5%, lo que nos indica que los pasivos han disminuido, y se a utilizado recursos de la empresa para pagar esta deuda.

Razón de autonomia, este indicador nos muestra la capacidad que tiene la empresa para financiarse con recursos propios y representan al final del periodo un 96.5%.

En comparacion con el periodo anterior se puede observar que hubo un aumento del 3.5%.

Rentabilidad sobre ventas, la representacion de este indicador al final del periodo es de 12.9%, en comparacion con el periodo anterior se presento una disminucion del 10.1%, debido a la rentabilidad del periodo, originado por el bajo costo y la disminucion de ventas del periodo.

Rentabilidad sobre activos, este indicador muestra que los activos de la empresa pueden disminuir en un -4.3%, debido a la disminucion de las utilidades del periodo.

Rentabilidad sobre patrimonio, podemos observar que el patrimonio para el periodo inicial y final es de 7% y 1.7% respectivamente, es decir que hubo una disminución de la utilidad en 5.3% con relación al último periodo.

Capital de trabajo, al final del periodo este indicador tuvo una representación de \$460.815, en comparación con el periodo anterior, hubo una disminución de \$31.954, el cual se logró aumentando los activos corrientes como el inventario de producto terminado, pero principalmente por el abono de los pasivos a largo plazo.

3.3.4. Acompañamiento en mercadeo

La empresaria no cuenta con un aviso al público que permita identificar su negocio pero tampoco está interesada en ponerlo ya que corre el riesgo de extorción, no tiene tarjetas de presentación, ni catálogo de productos, no ha realizado ninguna estrategia publicitaria. Junto con la empresaria se diseñó la imagen para la empresa y el eslogan, y con ayuda del publicista de la Fundación Carvajal se va a mejorar.

Cuadro 14: Fortalezas y debilidades en el área de mercadeo

Fortalezas	Debilidades
Se tienen identificados los proveedores y son fáciles de conseguir.	No se realiza ningún tipo de publicidad.
El servicio al cliente es muy bueno.	No se tiene identificada la competencia.
Los productos que ofrece la empresaria son realizados con materia prima de muy buena calidad.	No se ha definido un mercado objetivo para implementar sus productos.
Tiene un buen flujo de ventas	No tiene establecida estrategias de marketing.
Existe creatividad para la introducción de nuevos sabores de productos, y para mejorar los actuales	La empresa no cuenta con un aviso al público.

Fuente: Elaboración propia

Clientes: sus clientes son vecinos, amigos y familiares del barrio la Emilia, en el municipio de Palmira, algunos empleados de dos bancos ubicados en la ciudad de Cali y toda persona que apetezca sus productos y tengan la capacidad de compra.

Estrategia de Mercadeo: Actualmente la empresaria no ha realizado ningún plan de mercadeo, no cuenta con un aviso al público, ni tampoco tiene tarjetas de presentación. Se le hizo la propuesta de poner stickers en los productos con el teléfono para que los clientes identifiquen el negocio. Para el evento de culminación del curso de lácteos brindado por la Fundación Carvajal se dieron muestras gratis de los productos y se elaboraron algunos stickers para iniciar con la identificación de la empresa.



Características del producto: la empresaria ofrece a sus clientes Tortas, galletas y panderos, estos productos son elaborados con materiales de excelente calidad para mayor satisfacción de sus clientes y son elaborados en las mejores condiciones de higiene.



Aspectos de diferenciación del producto: los productos que ofrece la empresaria se diferencian de la competencia por la calidad, variedad e innovación. Se tiene proyectado introducir al mercado galletas de diferentes sabores (entre ellos galletas de maracuyá), y la idea es ofrecer degustaciones que le permitan al cliente escoger y disfrutar de la variedad de productos que ofrece.

Canal de distribución: los clientes cuentan con una atención personalizada por parte de la empresaria, quienes pueden acceder a comprar sus productos en la carrera 36 No. 34 A – 28 barrio La Emilia, municipio de Palmira Valle.

Gráfico No 12. Canal de Distribución



Fuente: Elaboración propia

Políticas de precio: el precio del producto se maneja de acuerdo al establecido por el mercado y se paga de contado.

Promoción: por ahora no se ha realizado ningún tipo de promoción de los productos. De acuerdo con el estudio de costos realizado se pudo determinar que es posible obsequiar unas galletas de más cuando el cliente lleva cantidades superiores a 30 unidades.

Estrategia publicitaria: la empresaria no realiza estrategias publicitarias.

Servicio al cliente: se cuenta con un excelente servicio al cliente, mediante una buena comunicación y relación con los clientes, y debida aceptación de sugerencias que conlleven al mejoramiento de la empresa.

Competencia: se puede determinar que la competencia de Tortas y Bocaditos Lilly son dos panaderías ubicadas diagonal a su casa.

Tabla No 38. Análisis de la competencia

Factores de éxito de la competencia	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3
Precio de compra de materiales	Bueno	Bueno	Bueno
Precio de venta de los productos	Bueno	Bueno	Bueno
Calidad del producto	Regular	Regular	Regular
Atención de los clientes	Regular	Bueno	Bueno
Horario de atención	Bueno	Bueno	Bueno
Canal de distribución	Igual	Igual	Igual
Publicidad	Regular	Bueno	Regular
Presentación y ubicación del local	Bueno	Bueno	Regular
Equipo de vendedores	Regular	Bueno	Malo
Descuentos	Regular	Bueno	Bueno
Presentación de los productos	Regular	Bueno	Igual
Empaque de los productos	Regular	Igual	Igual

Fuente: Elaboración propia

Comportamiento de ventas: el comportamiento de las ventas es buena, ya que todo lo que produce lo vende en un lapso de tiempo corto.

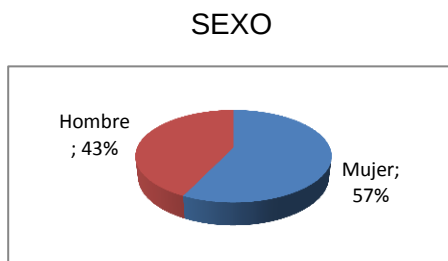
Encuesta

Tamaño de la muestra: 14 personas del Municipio de Palmira

Trabajo de campo: se desarrolla un trabajo de campo a través de la realización de encuestas a personas que viven en el municipio de Palmira, específicamente en el barrio la Emilia y que son clientes de Tortas y Bocaditos Lilly.

Tabulación y gráficos: resultados encuesta

Gráficos No 13. Resultados Encuesta Tortas y Bocaditos Lilly
El género de las personas que se encuestaron se presentó de la siguiente manera



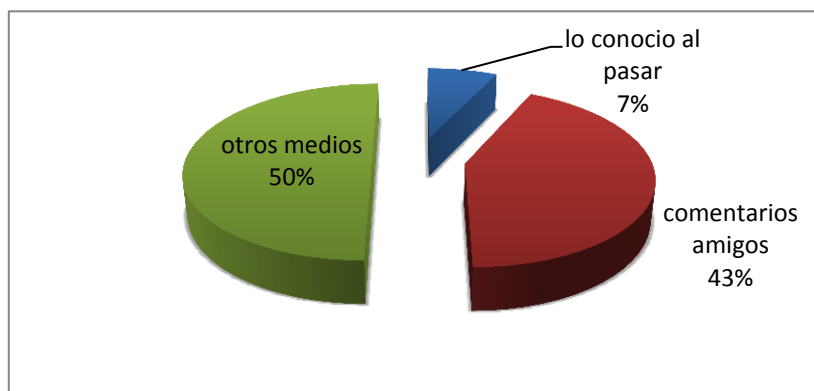
Resultado: el 57% de los encuestados son mujeres y el 43% restante son hombres.

La actividad de las personas que se encuestaron se presentó de la siguiente manera



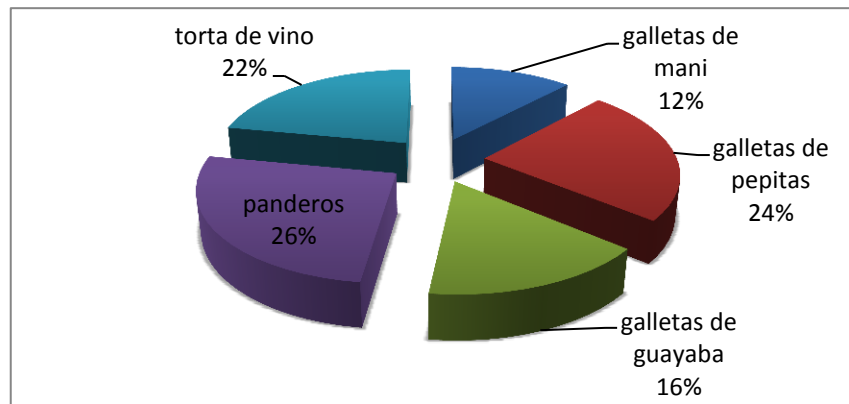
Resultado: el 43% de los encuestados son estudiantes, el 36% son empleados y el 21% restante son amas de casa.

1. ¿Cómo tuvo conocimiento de la existencia de esta microempresa?



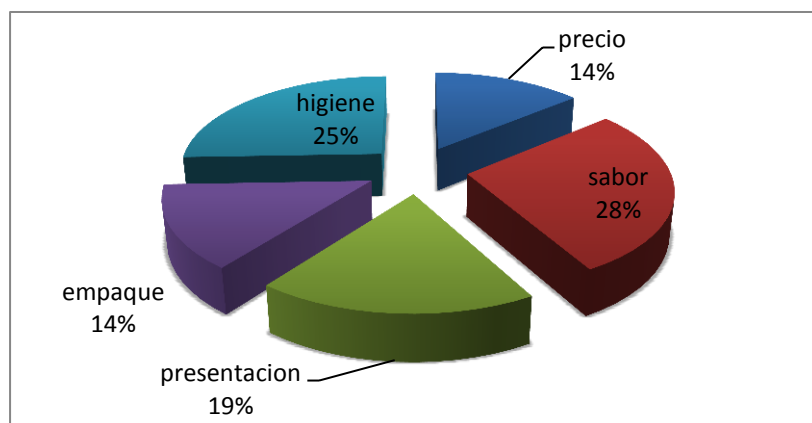
Resultado: el 50% de los encuestados manifiestan que conocen el negocio por otros medios, como ser familia y conocer la labor de la empresaria, el 43% manifiestan que por comentarios de amigos y el 7% restante lo conoció al pasar.

2. En la siguiente tabla seleccione con una X los productos que más consumiría



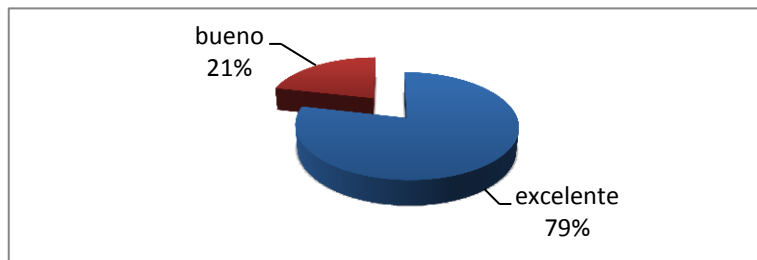
Resultado: el 26% de los encuestados manifiestan que los productos que más consumirían son los panderos, el 24% galletas de pepitas, el 22% torta de vino, el 16% galletas de guayaba y el 12% restante galletas de maní.

3. ¿Qué facilidades tendrías en cuenta a la hora consumir nuestros productos?



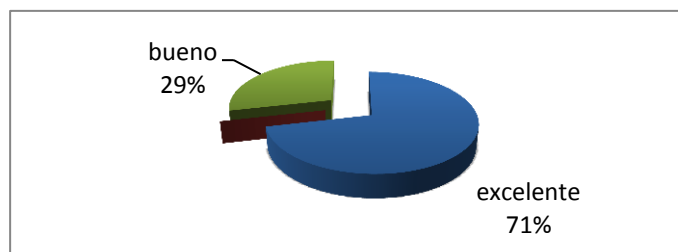
Resultado: el 28% de los encuestados manifiestan que tienen en cuenta a la hora de consumir los productos principalmente el sabor, el 25% la higiene, el 19% la presentación, el 14% el precio y el 14% restante el empaque.

4. ¿Cómo considera la presentación y empaque de nuestros productos?



Resultado: el 79% de los encuestados consideran la presentación y empaque de los productos excelente.

5. ¿Cómo considera los precios de nuestros productos?



Resultado: el 71% de los encuestados consideran el precio de los productos excelentes.

Consideración: de acuerdo con las encuestas realizadas se puede determinar que los productos que ofrece la empresaria son de alta aceptación en el mercado, de igual forma se puede observar que la mayor parte de la población es del género femenino y personas empleadas.

3.3.5 Acompañamiento área legal, laboral y tributaria.

Área Legal: la empresaria no ha formalizado su empresa, no se encuentra registrado ante cámara y comercio, no tiene certificado de seguridad de bomberos, permiso de uso de suelo, condiciones sanitarias y ambientales, matricula mercantil. Se le explicó a la empresaria sobre las responsabilidades en que incurre el tener un establecimiento.

Área Laboral: la empresaria no cuenta con seguridad social, ni prestaciones sociales. Se le explicó a la empresaria la importancia de realizar estas afiliaciones,

dándole a conocer las ventajas que esto genera, y cuanto influyen estos pagos en sus utilidades mensuales.

Área Tributaria: la empresaria no declara impuestos, no realiza retenciones en la fuente ni tampoco cobra ni paga IVA. Se le explicó al empresario los montos para pertenecer a régimen común, las obligaciones que contrae el cambio a este régimen, y las sanciones en que podría incurrir al pasar los montos y no realizar el cambio de régimen.

La empresaria es considerada como comerciante, dado que desarrolla una actividad de comercio, como lo es la compra de bienes con destino a su venta y la fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes, por lo tanto según el código de comercio debe cumplir con los siguientes deberes contenidos en su artículo 19:²⁸

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

Ventajas

- Permite el acceso a mejores mercados.
- Acredita a la empresa y al empresario en el deber de sus obligaciones legales.
- Facilita el acceso a créditos con entidades financieras.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Mayor credibilidad por parte de sus clientes en la prestación de su servicio y venta de productos.
- Facilita la realización de reclamos, en caso que el negocio se vea afectado por situaciones inesperadas como: el conflicto armado, incendios, inundaciones, entre otros.

²⁸ Código de comercio colombiano. Libro primero “De los comerciantes y de los asuntos de comercio”, capítulo II Deberes de los comerciantes. Artículo 19. Obligaciones de los comerciantes. Editorial Legis. Bogotá. 2011

Desventaja

La legalización de una empresa implica ser responsable de impuestos y renovar anualmente la matrícula mercantil, lo cual no es recomendable para este tipo de empresas que apenas van a iniciar sus actividades, por lo tanto no están fortalecidas y probablemente no podrían cubrir estas obligaciones.

Cuadro 15: Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral, tributaria

Fortalezas	Debilidades
La empresaria cuenta con el Registro Único Tributario.	La empresa no está legalmente constituida, no tiene certificado de cámara y comercio ni matrícula mercantil
	No tiene certificado de seguridad de Bomberos, uso de suelo ni condiciones ambientales y sanitarias
	La empresaria no tiene seguridad social ni prestaciones sociales

Fuente: Elaboración propia

3.3.6. Acompañamiento área administrativa

Cuadro 16: Fortalezas y debilidades área administrativa

Fortalezas	Debilidades
La empresaria planea sus actividades diarias y sus compras de materia prima	No hay definida una visión y una misión para la empresa
El espacio para realizar sus productos es amplio y la empresaria es muy organizada en su producción	No se tienen planteados objetivos ni metas a cumplir
	La empresaria no tiene asignado un salario para sus gastos mensuales
	No tiene establecidos manual de funciones ni de procedimientos
	No se ha establecido el organigrama de la empresa.
	No se tiene conocimiento del proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia

PLANEACION: la empresaria planea sus actividades diarias, tanto personales como laborales, realiza planeación de sus compras de insumos semanalmente. No tiene identificada la misión y visión de su empresa.

MISIÓN

Somos una empresa que cuenta con amplia experiencia ofreciendo los productos de pastelería, trabajando con excelentes materias primas, fomentando una relación constante con nuestros clientes y comunidad en general, obteniendo de esta manera una rentabilidad que garantice la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, ofreciendo precios bajos, el surtido más amplio, el mejor servicio, atención y calidad.

Fuente: Elaboración propia

VISION

Para el 2014 fortalecer nuestra empresa, mediante la búsqueda de un local independiente para ofrecer un amplio portafolio de productos, consiguiendo posicionarnos en el mercado y ser una empresa en constante crecimiento, ofreciendo productos confiables y de alta calidad.

Fuente: Elaboración propia

ORGANIZACIÓN: la empresaria es muy organizada en cuanto al área de producción de sus productos. No se ha realizado un organigrama de la empresa, no se tienen establecidos manual de funciones y de procedimientos. No había organización en el área financiera, en el proceso de asesoría se recomendó que registrara las ventas diarias por producto y los gastos.

- Espacio: el local es amplio, ventilado e iluminado, la organización de los equipos e implementos es adecuado, el local está ubicado sobre una calle vehicular.



- Funciones: se elaboró un manual de funciones para asumir los roles que debe desempeñar en el negocio.

Tabla No 39. Manual de funciones

LILIA CORREA SANCHEZ	Gerente vendedor	- Recibir pedidos - Llevar la contabilidad - Elaborar productos - Empacar y entregar el producto al cliente
---------------------------------	---------------------	--

Fuente: Elaboración propia

- Tiempo: el empresario cuenta con el 58% del tiempo para el manejo del negocio.

Organigrama.

Grafico 14: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

DIRECCION: la dirección de la empresa se encuentra a cargo de Lilia Correa Sánchez, quien trabaja con motivación, además cuenta con el apoyo de su esposo y de su hija.

CONTROL:

- en el área contable y financiero se recomendó llevar los registros de ventas diarias por productos, registrar los gastos del negocio y realizar un estado de ganancias y pérdidas mensual.
- El control en la compra de materiales se hace de acuerdo a las necesidades. Se tiene un debido cuidado con la calidad de los productos que se compran, verificando su estado y fecha de vencimiento.
- Las compras las realiza cuando está por terminar algún material o insumo, respecto a la calidad del producto, se entrega a completa satisfacción del cliente.

3.3.7 Acompañamiento en el área de producción

Cuadro 17: Fortalezas y debilidades área de producción.

Fortalezas	Debilidades
La empresaria cuenta con enseres propios y maquinaria en buenas condiciones de estado e higiene.	Los tiempos y procesos de producción son extensos.
El espacio para realizar sus productos es amplio y la empresaria es muy organizada en su producción.	
Su producción es con materia prima de excelente calidad y proveedores confiables.	
La calidad del producto final en sabor, cantidad, tamaño, variedad de presentación son óptimas.	

Fuente: Elaboración propia

AREA DE PRODUCCION

Se ha dispuesto para la producción un espacio de 28 metros cuadrados aproximadamente. No es independiente del espacio que utiliza para sus actividades personales, pero los adecua cuando realiza la producción y las condiciones de higiene son buenas.

- El espacio de producción cuenta con buena iluminación y ventilación.
- No posee un área de producción, adecua los procesos entre la cocina y el comedor.
- Posee una nevera independiente para uso del negocio
- Se dispone a mantener el comedor muy limpio, ya que es el área de mezcla, igualmente la cocina permanece en óptimas condiciones de higiene.



MATERIAS PRIMAS

- Utiliza materiales e insumos de calidad, a costos accesibles y cantidades específicas de acuerdo a la planeación de compras, buen control sobre el peso en cantidades de producto en proceso y final.
- Materias primas frescas, aseadas, control de vencimiento, garantizadas, hace una medición general por porciones y por formula de las mismas.
- Reconoce la importancia de la medición en la calidad del producto.

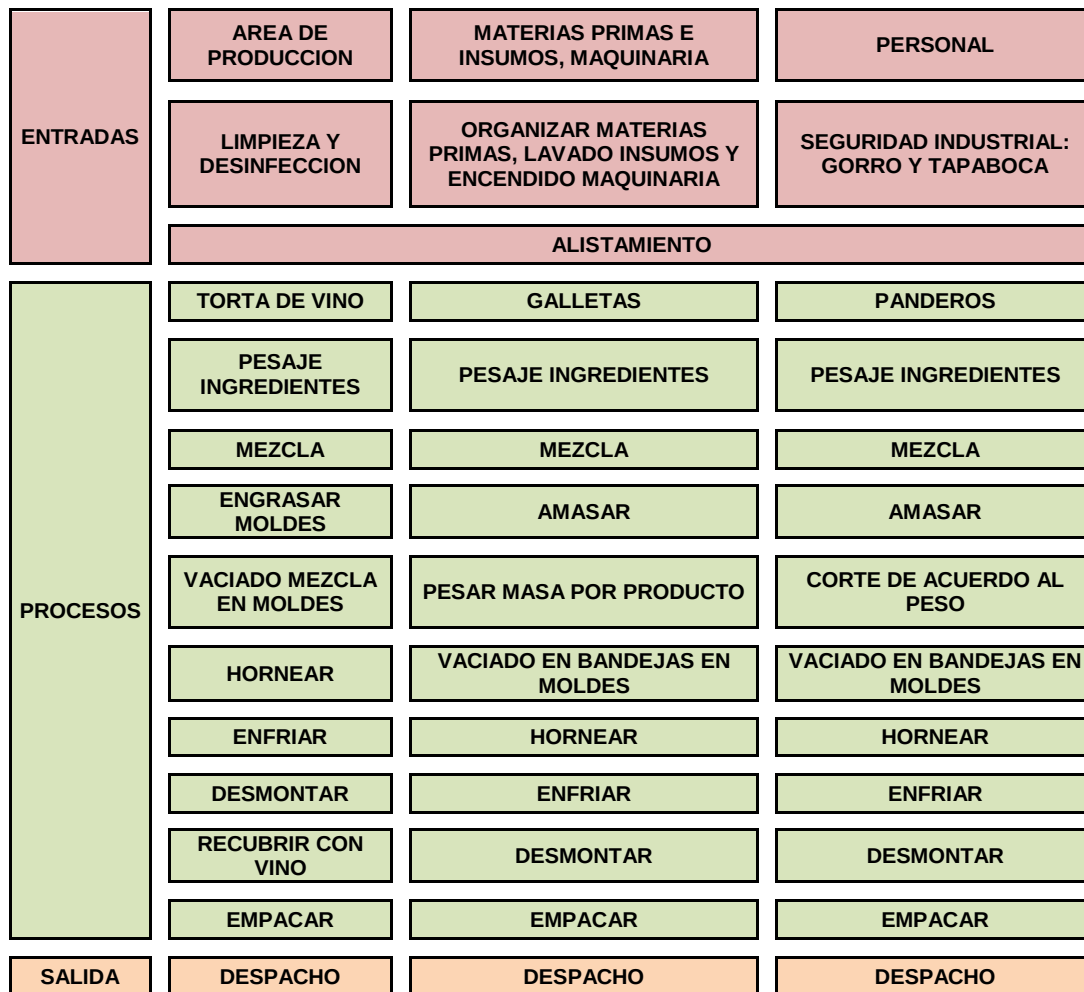


MAQUINARIA

- Posee enseres propios, en buenas condiciones, aseo y funcionalidad.
- Posee horno propio y bascula, elementos claves en la producción.
- Se realiza depreciación de los activos fijos, según el método de depreciación de línea recta, con un periodo de vida útil de 10 años.



GRAFICO No 15. DIAGRAMA DE FLUJO BASICO. TORTAS Y BOCADITOS LILLY



Fuente: Elaboración propia

3.3.8 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA EMPRESA		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. La empresaria está recibiendo capacitación en la elaboración de productos lácteos. 2. Lleva un registro de cuentas del negocio y conoce los costos de su empresa. 3. Variedad de productos y amplio espacio para su realización. 4. Buena comunicación y relación con los clientes.	1. No se tiene identificada la misión y visión de la empresa. 2. No se tiene definido manual de funciones ni de procedimientos. 3. No se realiza publicidad. 4. Demasiado tiempo utilizado al momento de pesar los productos antes del horneado.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	1. Apoyo de la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle. 2. Aumento de la población en los estratos 1, 2 y 3. 3. Existe una buena cantidad de clientes potenciales.	1. Aplicar los conocimientos adquiridos para fortalecer la empresa. F1, F2, F3, F4, O1. 2. Elaborar tarjetas de presentación y stickers que sirvan de publicidad y sistema promocional para la variedad de productos ofrecidos. F3, F4, O1, O2, O3.	1. Verificar los tiempos requeridos para cada proceso e implementar estrategias para minimizarlos. D4, O1. 2. Construir con el empresario la misión y visión que definan la razón de ser de la empresa y elaborar el manual de funciones y procedimientos. D1, D2, O1. 3. Aprovechar las asesorías, ayudas y capacitaciones de la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle. D1, D2, D3, O1, O2.
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
	1. Aumento de la competencia. 2. Incremento del desempleo. 3. Bajos ingresos en la comunidad. 4. Violencia e inseguridad en el sector.	1. Hacer notar la diferencia a los clientes de los productos ofrecidos por su calidad, precio y variedad frente a una competencia que surge cada día. F1, F3, F4, A1, A2, A3.	1. Aprovechar el apoyo social de la Fundación Carvajal. D1, D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4.

Fuente: Elaboración propia

4. PLAN DE ACCION Y PLAN DE MEJORAMIENTO

4.1. MICROEMPRESAS

4.1.1. Plan de negocios – Proyecto producción de Yogurt

AREA DE COSTOS		
OBJETIVO: Realizar un estudio de costos al plan de negocios.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Enseñar el concepto de margen de contribución, punto de equilibrio y las ventas promedio del mes por medio de sus costos y gastos fijos, enseñar a calcular.	Se calculó el margen de contribución de cada uno de los productos que se van a comercializar. Se calculó la utilidad promedio mensual de la empresa, de acuerdo al estudio de costos. Se enseñó a calcular el punto de equilibrio mensual de la empresa.	Realizar mensualmente cada uno de los cálculos y conocer mensualmente el estado de ganancias y pérdidas.

Fuente: Elaboración propia

AREA DE CONTABLE		
OBJETIVO: Elaborar los estados financieros y sus respectivos análisis.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Dar a conocer al empresario los estados financieros más importantes.	El empresario conoce los elementos para construir los estados financieros.	Estudiar constantemente los conceptos y como construir cada estado financiero.
Establecer un sistema de cuentas para llevar en hojas de cálculo en Excel.	El empresario conoce la importancia de guardar las facturas de compra de mercancía. Se elaboró el balance inicial, proyección de ventas y flujo de caja proyectado.	Llevar a cabo el registro de ventas en la planilla de Excel y guardar las facturas de compra. Construir el balance cada seis meses para conocer la situación financiera de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

AREA DE MERCADEO		
OBJETIVO: estudiar las necesidades de mercado de la empresa para determinar sus ventas.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Diseñar una estrategia publicitaria para el desarrollo del plan de negocios.	Se realizaron cotizaciones de tarjetas de presentación, aviso publicitario y de los ingredientes para el plan de negocios.	Llevar a cabo el plan de negocios con la ayuda del asesor de la Fundación Carvajal.

Fuente: Elaboración propia

AREA LEGAL		
OBJETIVO: dar a conocer al empresario las ventajas y desventajas de formalizar la empresa		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Asesoría	Se dio a conocer al empresario cuales son las ventajas y desventajas a las que podría incurrir al momento de formalizar la empresa.	Realizar el registro ante la cámara de comercio.

Fuente: Elaboración propia

AREA ADMINISTRATIVA		
OBJETIVO: Instruir al empresario sobre el desarrollo de una adecuada gestión administrativa.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Planeación	El empresario construyo la Misión, Visión y Objetivos de la empresa y conoce la importancia de que la empresa los haya establecido.	Cumplir con cada uno de los objetivos que se planteó la empresaria.
Organización	Se construyó el organigrama de la empresa.	Llevar a cabo cada función que se recomendó para llevar a cabo una buena organización de la empresa.
Dirección	El empresario motiva día a día a su familia para que le colaboren con el manejo de la empresa.	Incentivar a la familia para que se concienticen de la importancia que tiene la empresa para mejorar su calidad de vida.
Control	Se enseñó al empresario a realizar control de inventario para realizar sus pedidos de compra de mercancía. Verificar periódicamente que los registros contables se lleven a cabo por parte del empresario.	Llevar a cabo cada uno de estos controles para cumplir con las funciones del proceso administrativo.

Fuente: Elaboración propia

AREA PRODUCCION		
OBJETIVO: Instruir al empresario sobre los conceptos del área de producción, analizando variables y procesos.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Explicar al empresario los conceptos relacionados con el área, procesos productivos, calidad, control, seguridad industrial.	El empresario identifica los conceptos de producción en el desarrollo de sus productos.	Repasar constantemente los conceptos.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Industrias Metálicas Torre Fuerte

AREA DE COSTOS		
OBJETIVO: Establecer los costos en que incurre Industrias Metálicas Torre Fuerte para la producción y comercialización de puertas, ventanas, rejas de seguridad y pasamanos, determinando aquellas inconsistencias que deben ser controladas y con ello tomar decisiones que permitan tener una mayor rentabilidad de la empresa.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Enseñar el concepto de margen de contribución, punto de equilibrio y las ventas promedio del mes.	Calcular el margen de contribución en pesos y en porcentajes para poder conocer el costo variable de sus productos. Calcular las ventas mensuales del mes y el punto de equilibrio.	Calcular mensualmente el estado de ganancias y pérdidas.
Explicar los conceptos de costos y gastos fijos y enseñar a identificar cada uno de ellos.	El microempresario conoce sus costos y gastos fijos e identifica la diferencia entre un costo fijo y costo variable.	Aplicar los conocimientos aprendidos constantemente para no olvidarlos.

Fuente: Elaboración propia

AREA DE CONTABLE		
OBJETIVO: Proporcionar las herramientas e instrumentos adecuados para obtener información que permita conocer y evaluar la situación financiera de la empresa en determinado lapso de tiempo y que sirva de apoyo para la toma de decisiones.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Enseñar al empresario la importancia del Balance General y enseñar a construir.	El microempresario conoce los elementos que conforman el Balance General. Se enseñó al empresario a llevar las cuentas de su empresa en un cuaderno.	Aplicar los conocimientos aprendidos constantemente para no olvidarlos y llevar las cuentas diarias de su empresa.
Realizar el inventario de mercancías y de activos fijos de la empresa.	Se enseñó a realizar y registrar el inventario de mercancías y de activos fijos.	Realizar inventarios cada seis meses.
Se estableció un sistema de cuentas fácil de manejar para el empresario.	Se recomendó guardar las facturas de compra en orden de fechas. Se registran las ventas diarias de la empresa. Elaborar el balance inicial y final.	Registrar las ventas diarias del negocio y guardar facturas de compra. Elaborar el balance general cada seis meses.

Fuente: Elaboración propia

AREA DE MERCADEO		
OBJETIVO: Identificar los clientes potenciales y las necesidades que poseen tanto ellos como los que actualmente tienen, con la finalidad de aumentar las ventas y de lograr una distinción de sus productos por su excelente calidad y buen precio.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Diseñar una estrategia publicitaria para el desarrollo de la empresa.	Se realizaron cotizaciones de tarjetas de presentación, aviso publicitario y volantes. Se identificó el nombre para la empresa, su eslogan y su imagen.	Continuar realizando estrategias publicitarias para el aumento de los clientes

Fuente: Elaboración propia

AREA LEGAL		
OBJETIVO: Explicarle al empresario la importancia que tiene legalizar su empresa y los beneficios que le representan, igualmente formalizarse él como empresario conforme a las normas legales, contables, comerciales, etc.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Asesoría	Se dio a conocer al empresario cuales son las ventajas y desventajas a las que podría incurrir al momento de formalizar la empresa.	Realizar el registro ante la cámara de comercio y sacar el Registro Único Tributario.

Fuente: Elaboración propia

AREA ADMINISTRATIVA		
OBJETIVO: Desarrollar una adecuada gestión administrativa en donde se definan las funciones, los responsables, las metas y los controles que permitan llevar la empresa hacia su sostenibilidad.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Planeación	El empresario conoce la importancia de tener clara la Misión, Visión y Objetivos de la empresa.	Cumplir con cada uno de los objetivos que se planteó la empresaria.
Organización	Se construyó un manual de funciones para conocer las actividades de cada uno de los responsables de la empresa. Se organizaron las facturas de compra de mercancía en una carpeta. Se construyó el organigrama de la empresa.	Llevar a cabo cada función que se recomendó para mejorar la organización de la empresa.
Dirección	Se aconsejó y motivo a los integrantes de la familia para fortalecer la empresa y colaborar con sus actividades diarias.	Recordar e incentivar a la familia la importancia de la empresa para sus vidas.
	Verificar periódicamente que los registros contables se lleven a cabo por parte del empresario.	Llevar a cabo cada uno de estos controles para cumplir con las funciones del proceso administrativo.

Fuente: Elaboración propia

AREA PRODUCCION		
OBJETIVO: Instruir al empresario sobre los conceptos del área de producción, analizando variables y procesos.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Explicar al empresario los conceptos relacionados con el área, procesos productivos, calidad, control, seguridad industrial.	El empresario identifica los conceptos de producción en el desarrollo de sus productos.	Repasar constantemente los conceptos.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Tortas y Bocaditos Lilly

AREA DE COSTOS		
OBJETIVO: Establecer los costos en que incurre la empresa Tortas y Bocaditos Lilly para la producción y comercialización de tortas, galletas y panderos, determinando aquellas inconsistencias que deben ser controladas y con ello tomar decisiones que permitan tener una mayor rentabilidad de la empresa.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Enseñar el concepto de margen de contribución, punto de equilibrio y las ventas promedio del mes.	Calcular el margen de contribución en pesos y en porcentajes para poder conocer el costo variable de sus productos. Calcular las ventas mensuales del mes y el punto de equilibrio.	Calcular mensualmente el estado de ganancias y pérdidas.
Explicar los conceptos de costos y gastos fijos y enseñar a identificar cada uno de ellos.	La microempresaria conoce sus costos y gastos fijos e identifica la diferencia entre un costo fijo y costo variable.	Aplicar los conocimientos aprendidos constantemente para no olvidarlos.

Fuente: Elaboración propia

AREA DE CONTABLE		
OBJETIVO: Proporcionar las herramientas e instrumentos adecuados para obtener información que permita conocer y evaluar la situación financiera de la empresa en determinado lapso de tiempo y que sirva de apoyo para la toma de decisiones.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Enseñar a la empresaria la importancia del Balance General y enseñar a construir.	La microempresaria conoce los elementos que conforman el Balance General. Se enseñó a la empresaria a llevar las cuentas de su empresa en un cuaderno.	Aplicar los conocimientos aprendidos constantemente para no olvidarlos y llevar las cuentas diarias de su empresa.
Realizar el inventario de mercancías y de activos fijos de la empresa.	Se enseñó a realizar y registrar el inventario de mercancías y de activos fijos.	Realizar inventarios cada seis meses.
Se estableció un sistema de cuentas fácil de manejar para el empresario.	Se recomendó guardar las facturas de compra en orden de fechas. Se registran las ventas diarias de la empresa. Elaborar el balance inicial y final.	Registrar las ventas diarias del negocio y guardar facturas de compra. Elaborar el balance general cada seis meses.

Fuente: Elaboración propia

AREA DE MERCADEO		
OBJETIVO: Identificar los clientes potenciales y las necesidades que poseen tanto ellos como los que actualmente tienen, con la finalidad de aumentar las ventas y de lograr una distinción de sus productos por su excelente calidad y buen precio.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Diseñar una estrategia publicitaria para el desarrollo de la empresa.	Se realizaron cotizaciones de tarjetas de presentación, volantes y los stickers. Se identificó el nombre para la empresa, su eslogan y su imagen, se le entregaron algunos stickers provisionales mientras se elaboran los que la Fundación le va a obsequiar.	Continuar realizando estrategias publicitarias para el aumento de los clientes

Fuente: Elaboración propia

AREA LEGAL		
OBJETIVO: Explicarle a la empresaria la importancia que tiene legalizar su empresa y los beneficios que le representan, igualmente formalizarse ella como empresaria conforme a las normas legales, contables, comerciales, etc.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Asesoría	Se dio a conocer al empresario cuales son las ventajas y desventajas a las que podría incurrir al momento de formalizar la empresa.	Realizar el registro ante la cámara de comercio y realizar su pago anual y su actualización cuando sea necesario.

Fuente: Elaboración propia

AREA ADMINISTRATIVA		
OBJETIVO: Desarrollar una adecuada gestión administrativa en donde se definan las funciones, los responsables, las metas y los controles que permitan llevar la empresa hacia su sostenibilidad.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Planeación	La empresaria conoce la importancia de tener clara la Misión, Visión y Objetivos de la empresa.	Cumplir con cada uno de los objetivos que se planteó la empresaria.
Organización	Se construyó un manual de funciones para conocer las actividades de cada uno de los responsables de la empresa. Se organizaron las facturas de compra de mercancía en una carpeta. Se construyó el organigrama de la empresa.	Llevar a cabo cada función que se recomendó para mejorar la organización de la empresa.
Dirección	Se aconsejó y motivo a los integrantes de la familia para fortalecer la empresa y colaborar con sus actividades diarias.	Recordar e incentivar a la familia la importancia de la empresa para sus vidas.
	Verificar periódicamente que los registros contables se lleven a cabo por parte del empresario.	Llevar a cabo cada uno de estos controles para cumplir con las funciones del proceso administrativo.

Fuente: Elaboración propia

AREA PRODUCCION		
OBJETIVO: Instruir al empresario sobre los conceptos del área de producción, analizando variables y procesos.		
ESTRATEGIA	LOGRO	RECOMENDACION
Explicar al empresario los conceptos relacionados con el área, procesos productivos, calidad, control, seguridad industrial.	El empresario identifica los conceptos de producción en el desarrollo de sus productos.	Repasar constantemente los conceptos.

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió demostrar como un plan estructurado de mejoramiento empresarial logra hacer más productiva una empresa, haciéndola más competitiva en el mercado y optimizando su nivel de utilidades. De esta manera con la elaboración de este proyecto se logró:

Efectuar un diagnostico que permitió identificar el estado de cada una de las áreas de las empresas en cuestión, de esta manera se conoció las falencias de tipo contable, productivo, administrativo, legal, de mercadeo y las mínimas condiciones económicas en las que se desenvuelven.

Elaborar un plan de mejoramiento viable teniendo en cuenta la capacidad económica con que cuentan las empresas; de esta manera se diseñó parte de una planeación estratégica que mejorara las condiciones administrativas de las empresas, además por medio de sistemas simples de cuentas e información obtenida de los empresarios, se obtuvieron estados financieros reales de las mismas.

La elaboración de este proyecto me permitió desarrollar y aplicar habilidades y conocimientos adquiridos durante el desarrollo de mi carrera profesional, además de conocer directamente la vida de un empresario que lucha día a día por sostener su empresa, ya que estas son el medio de sustento para poder satisfacer sus necesidades básicas.

El desarrollo de asesorías a comunidades vulnerables del Valle del Cauca, aportó conocimientos en cuanto a la forma cómo los empresarios de escasos recursos y en su mayor parte empíricos, tienen el empuje y la fuerza necesaria para sacar adelante sus negocios, aun con un gran número de limitaciones.

Es gratificante el aporte que se realizó a los empresarios, a partir de los conocimientos adquiridos durante la carrera, ya que no solo se logró que se aplicaran algunas estrategias de mejoramiento sino que tomaran conciencia de la importancia de administrar sus negocios.

6. RECOMENDACIONES

- Planear antes de llevar a cabo un determinado proceso.
- Realizar estudios e investigación al mercado donde se quiera desarrollar un proyecto.
- Aprovechar los diferentes cursos y capacitaciones que brinda la Fundación Carvajal y otras entidades, ya que por medio de ellas logran aprender y estar actualizados.
- Archivar las facturas de compras por fechas en carpetas, ya que son un soporte importante que entregan los proveedores.
- Elaborar mensualmente el estado de ganancias y pérdidas.
- Elaborar el balance general mínimo cada año, para conocer la situación actual del negocio.
- Evaluar la situación del negocio en cada periodo, determinando si cumple o no con los requisitos para iniciar un proceso de legalización, su viabilidad y conveniencia.
- Implementar estrategias que permitan cumplir con los objetivos del negocio.
- Mantener una planeación sobre las compras, gastos y obligaciones.
- Evaluar los entornos interno y externo por medio de la matriz DOFA por lo menos una vez al año.
- Mantener canales de comunicación abiertos con proveedores y clientes.
- En los procesos de asesoría es fundamental la disposición del empresario pero principalmente la actitud de respeto y admiración por parte del asesor, quien es un facilitador en dicho proceso.
- Se otorga un merecido reconocimiento a cada uno de los empresarios que permitieron capacitarse y brindar un apoyo para el progreso constante de sus negocios, agradecimientos especiales a los empresarios Sra. Lilia Correa Sánchez (Tortas y Bocaditos Lilly), Sr. José Alexander Cardona García (Industrias Metálicas Torre Fuerte), Sr. Andrés Felipe Giraldo Rodríguez (Yogurt Renuevo) y Sr. José Orlando Ortega Marín (La Perrada de Pepe) que sin su apoyo y dedicación no se hubieran logrado los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFIA

MONTENEGRO MESIAS, Emiliano. Aplicación del modelo de asesoría de la Fundación Carvajal para el apoyo empresarial en las microempresas: Quesera los Chorros, Calzado Lizeth y Comidas rápidas y comunicaciones Santi Proyecto - Ladera. Trabajo de grado. Contaduría Pública. Universidad del Valle.

VALENCIA GARCIA, Jennifer. Aplicación de la metodología de fortalecimiento y emprendimiento empresarial de la Fundación Carvajal y formulación de planes de acción en participantes pertenecientes al programa de alta consejería para la reintegración (ACR), ubicados en el Distrito de Aguablanca de la ciudad de Santiago de Cali Colombia. Trabajo de grado. Contaduría Pública. Universidad del Valle.

VELASCO GALEANO, Leydi Marcela. Aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en las microempresas: Confecciones Breyner y Súper Pizza la 40 chica; y elaboración de un plan de negocio para la creación de un restaurante. Trabajo de grado. Contaduría Pública. Universidad del Valle.

OLAVE MESA, Maryuri. Práctica empresarial Universidad del Valle Fundación Carvajal asesorías para microempresarios del distrito Aguablanca, Santiago de Cali. Trabajo de grado. Contaduría Pública. Universidad del Valle, 2009.

ASOPYMES. La importancia de la pymes. [en línea], [Citado 05 de abril del 2013] Disponible en: <http://asopymescolombia.org/blog/la-importancia-de-las-pymes/>

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México D.F. McGraw-Hill, 2007. 56p.

VAZQUEZ, Roberto. Principios de teoría contable. 1 ed. Argentina 2008. 40p.

ORTEGA CASTRO, L. AFLONSO. Planeación financiera estratégica. 1 ed. México D.F. McGraw-Hill, 2008. 27p.

CASTRO CORRALES, CARMEN. Mercadotecnia. 1 ed. México D.F. Editorial universitaria potosina, 1997. 50p.

BOLAND, LUCRECIA. Funciones de la administración – Teoría y práctica. 1 ed. Argentina. Editorial de la Universidad del Sur, 2007. 57p.

MERTON, Robert. Finanzas. 1 ed. México D.F. 1999. 2p.

DIPLOMADO ASESORAMIENTO EMPRESARIA. Contexto de las Mipymes en Colombia, febrero 2013.

FUNDACIÓN CARVAJAL. Manual del asesor. Primera parte, 2010. 70p.

RINCON S, Carlos Augusto. VILLARREAL VASQUEZ, Fernando. COSTOS, decisiones empresariales. 1 ed. ECOE ediciones. Bogotá (Colombia, 2010. 13p.

JIAMBALVO, James. Contabilidad Administrativa. 1 Ed. México D.C. Limusa, 2003. 23p.

GALINDO RUIZ, Carlos Julio. Manual para la creación de empresas, guía de planes de negocio. 2ed. Bogotá, 2006. 133p.

MONNTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad y Legislación: Control, Valuación y Revelaciones. 3 ed. Colombia. Santiago de Cali, 2011. 75p.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, Decreto 410 de 1971 (marzo 27), por el cual se expide el código de comercio. Bogotá, 1971.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 6 ed. 4p.
COMUNA 15, Población, [en línea], [Citado 09 de abril del 2013]. Disponible en:
<http://aportescomunicacion.blogspot.com/>

FUNDACION CARVAJAL, zonas, distrito de agua blanca, [en línea]. Disponible en:
http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=58:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es

ALCALDIA DE PALMIRA, [en línea]. Disponible en: <http://www.palmira.gov.co/comunas-urbanas>

ANEXOS

PLAN DE NEGOCIOS – YOGURT RENUOVO

Anexo No 1. Inicio de actividades



Anexo No 2. Modelo Encuesta

RESULTADO ENCUESTA PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Consume productos lácteos?	
si	29
No	3
2. ¿Cuál es la presentación que prefiere a la hora de consumir bebidas lácteas?	
personal	17
1/2 litro	1
1 litro	3
2 litros	12
3. ¿Qué sabores prefiere a la hora de consumir yogurt?	
piña	11
fresa	10
Mora	4
melocotón	14
Otros	2
4. ¿Cómo prefiere el yogurt?	
espeso	21
no tan espeso	6
con poca fruta	4
sin fruta	1

5. ¿Consume productos bajos en calorías?	
Si	6
No	26
6. ¿Qué tiene en cuenta a la hora de comprar estos productos?	
precio	17
cantidad	10
calidad	17
marca	5
7. ¿Estaría dispuesto a probar otras marcas?	
Si	22
No	9
8. ¿Cuántas personas en su grupo familiar consumen este producto?	
adultos	28
niños	24
9. ¿En qué sitios prefiere comprar los productos?	
almacenes de cadena	10
tiendas	12
punto de venta	5
distribuidores independientes	9
10. ¿Para usted cual es la forma de pago más cómoda?	
crédito	11
contado	21

INDUSTRIAS METALICAS TORRE FUERTE

Anexo No 3. Local comercial



Anexo No 4. Productos



Anexo No 5. Modelo Encuesta

RESULTADO ENCUESTA CERRAJERIA

1. ¿Cómo tuvo conocimiento de la existencia de esta cerrajería?	
Lo conoció a pasar	
Comentarios de amigos	3
Otros medios	4
2. En la siguiente tabla seleccione con una x los productos que más usaría	
Rejas	4
Pasamanos	3
Puertas	7
Ventanas	6
Otros	4
3. ¿Cuál es su material preferido para productos de cerrajería?	
Madera	2
Lamina	7
Aluminio	2
Otros	3
4. ¿Qué facilidades tendría en cuenta a la hora de buscar nuestra cerrajería?	
Precios	7
Transporte	7
Buen servicio	7
Cumplimiento en plazos de elaboración	5
Variedad de productos	7
Buen acabado	7
5. ¿Cómo califica el cumplimiento y puntualidad de nuestra cerrajería?	
Excelente	
Bueno	5
Regular	2
Malo	

TORTAS Y BOCADITOS LILLY

Anexo No 6. Local



Anexo No 7. Productos



Anexo No 8. Diseño de la imagen



Anexo No 9. Finalización curso de lácteos



Anexo No 10. Modelo Encuesta

RESULTADO ENCUESTA TORTAS Y BOCADITOS LILLY	
1. ¿Cómo tuvo conocimiento de la existencia de esta microempresa?	
Lo conoció al pasar	1
Comentarios amigos	6
otros medios	7
2. En la siguiente tabla seleccione con una X los productos que más consumiría	
Galletas de maní	6
Galletas de guayaba	12
Torta de vino	11
Arroz de leche	13
Avena	8
3. ¿Qué facilidades tendría en cuenta a la hora de consumir nuestros productos?	
precio	6
sabor	12
presentación	8
empaque	6
higiene	11
4. ¿Cómo considera la presentación y empaque de nuestros productos?	
excelente	11
bueno	3
regular	
malo	
5. ¿Cómo considera los precios de nuestros productos?	
excelente	10
bueno	4
regular	