

APLICACIÓN DEL MODELO DE ASESORIA EMPRESARIAL DE LA
FUNDACIÓN CARVAJAL PARA EL FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE
LAS MICROEMPRESAS YOGOMAY, SANO Y DULCE Y AREPAS LA MEJOR
UBICADAS EN LAS COMUNAS 8 Y 13 DE SANTIAGO DE CALI, 2013

PAOLA ANDREA IBARGUEN MOSQUERA COD: 0844249

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2013

APLICACIÓN DEL MODELO DE ASESORIA EMPRESARIAL DE LA
FUNDACIÓN CARVAJAL PARA EL FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE
LAS MICROEMPRESAS YOGOMAY, SANO Y DULCE Y AREPAS LA MEJOR
UBICADAS EN LAS COMUNAS 8 Y 13 DE SANTIAGO DE CALI, 2013

PAOLA ANDREA IBARGUEN MOSQUERA COD: 0844249

Trabajo de grado para optar al título de:
Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2013

Nota de aceptación:

Firma del presidente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

A Dios porque nunca a soltado mi mano, por hacerme fuerte y guiarme por caminos rectos y que llevan al éxito en mi vida, por las bendiciones que disfruto todos los días de mi vida.

A mi madre, una mujer digna de admirar, porque con fuerza y tenacidad ha sido capaz de sobrellevar las dificultades de la vida, superar los obstáculos y resolver los problemas sin tirar nunca la toalla o decir no puedo o no soy capaz.

A esa mujer que no solo cumplió con llevarme durante nueve meses en su vientre, ni renuncio cuando se separó, quien ha secado mis lágrimas en los momentos que dije no puedo y que siempre ha tenido las palabras adecuadas para levantarme el ánimo y motivarme cada día más a ser quien quiero y me ha dicho que puedo ser todo lo que yo quiera siempre que me lo proponga y trabaje para ello.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo gracias amado Dios porque nunca has quitado tu mirada de mi vida, gracias por ir cumpliendo tus promesas, porque como dice tu palabra Anímate y esfuérzate, y manos a la obra; no temas, ni desmayes, porque Jehová Dios, mi Dios, estará contigo; él no te dejará ni te desampará, hasta que acabes toda la obra para el servicio de la casa de Jehová, 1crónicas 28:20. Palabra que me ha hecho ver que todo lo que queramos y lo creamos es posible.

A mi hermosa madre, por ser la persona que es una mujer que me enorgullece y me inspira para ser cada día una mejor persona y a nunca dejar de luchar por mis metas, porque sus consejos son escudos para mí al momento de enfrentarme a la vida.

A mi TiMa, tía y mamá, por estar siempre ahí en todos los momentos de mi vida dándome todo su amor y comprensión, por inspirar en mi ese lado tierno y paciente tan importante para saber vivir.

A mi hermano que observa con distancia prudente el rumbo de mi vida y mi actitud frente a ella, y que solo en momentos que ve que tomo el camino incorrecto siempre ha estado ahí para hacerme caer en razón y redireccionarme. Porque su postura es firme y sus palabras son precisas al momento de aconsejarme, eres un guerrero y un triunfador me has demostrado que la fuerza de voluntad es la clave de la vida.

A un gran amigo, que llegó a mi vida de forma inesperada y ha sido factor clave en un nuevo proceso que inicio, por tener palabras que me llegan al alma y dan claridad a mis pensamientos en momentos de angustia y por creer en mí.

A mi gran amiga Lina Rengifo, por su apoyo incondicional, por ser mi polo a tierra, por sus consejos, por esa bonita amistad que hemos compartido y construido basada en el respeto, la confianza y la sinceridad, gracias porque más que una amiga te considero mi hermana.

A mi familia porque son el motor que me impulsa a luchar por lo que quiero, por darles a conocer que si es posible y no es malo el querer cambiar la historia familiar.

A mi tutora Ruth Giraldo Diez, por su dedicación, compromiso y paciencia durante mi proceso de elaboración de este trabajo, gracias por sus aportes y por ser ejemplo de compromiso social

A la profesora Sandra España, por convertirse en una amiga para mí y porque por medio de ella me di cuenta de este maravilloso proceso que es el de trabajar con la Fundación Carvajal.

A mi Tutor de la Fundación Carvajal Octavio Hincapié, por demostrar en todo momento la disposición para resolver todas mis inquietudes, por sus aportes para el desarrollo de este hermoso trabajo.

A la Universidad del Valle por realizar convenios entidades tan importantes como lo es Fundación Carvajal, porque por medio de ella ponemos en práctica no solo nuestros conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, sino, porque además fortalece nuestro lado humano y social poniéndonos al servicio de comunidades vulnerables de emprendedores y microempresarios generándoles valor y aportando al desarrollo de la economía del país.

Y a todas aquellas personas que con o sin darse cuenta han sido motivo de inspiración para mí en alcanzar este gran logro.

GLOSARIO

Balance General: comprende el resumen de la información contable de la empresa para dar a conocer razonablemente la situación financiera a una fecha determinada, debidamente revelada en activos, pasivos y patrimonio.

Empresa: es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.

Entornos: conjunto de fuerzas directas e indirectas, controlables e incontrolables, que son susceptibles de ejercer influencia, tanto desde un ámbito macroeconómico como microeconómico, en todas las decisiones, acciones y resultados del marketing de la empresa.

Estados financieros: son un conjunto de informes que resumen, recogen y permiten analizar la información contable de la empresa para presentar su situación financiera a una fecha de corte.

Estado de ganancias o pérdidas: es un informe en el cual la sumatoria de los ingresos, los costos y los gastos debidamente asociados, arrojan el resultado del período, con lo cual se podrá concluir si la empresa obtuvo utilidades o pérdidas.

Indicadores financieros: son una técnica empleada en el análisis y diagnóstico financiero con el propósito de contribuir a evaluar el desempeño y ayudar a una adecuada toma de decisiones por parte de la administración.

Marketing: es la ciencia social que estudia todos los intercambios que envuelven una forma de transacciones de valores entre las partes. Esto supone que se busca conocer, explicar y predecir cómo se forman, estimulan, evalúan y mantienen los intercambios que implican una transacción de valor.

Mercado: es el lugar físico o virtual en el que se produce una relación de intercambio entre individuos u organizaciones, es decir que es el lugar donde demandantes (compradores) y oferentes (vendedores) se encuentran para que

ambas partes puedan satisfacer sus necesidades, unos de comprar y los otros de vender.

RESUMEN

En el presente trabajo se documenta la implementación del modelo de asesoría empresarial integral de la Fundación Carvajal a las microempresas Yogomay, Sano y Dulce y Arepas la Mejor, ubicadas en las comunas 8 y 13 de Santiago de Cali, en el periodo comprendido de Febrero a Junio de 2013, vinculadas al Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos de la Fundación Carvajal, el cual tiene como objetivo el mejoramiento y fortalecimiento de sus áreas funcionales, a través de planes de acción que permitan el cumplimiento del mismo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	18
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.1.1. Antecedentes de Investigación.....	20
1.1.2.Descripción del Problema	22
1.1.3.Formulación del Problema	25
1.2.OBJETIVOS.....	26
1.2.1. Objetivo General	26
1.2.2. Objetivos Específicos	26
1.3.JUSTIFICACIÓN.....	27
1.4.DISEÑO METODOLÓGICO	30
1.4.1. Tipo de Investigación	30
1.4.2. Método de Investigación	30
1.4.3. Fuentes y Técnicas de Investigación.....	31
1.4.4. Tratamiento de la Información.....	31
2.MARCO REFERENCIAL.....	33
2.1.MARCO TEÓRICO	33

2.1.1.MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL	33
2.1.2.Teorías Administrativas.....	34
2.1.3.Teorías Contables.....	40
2.2.MARCO CONCEPTUAL	42
2.2.1.Administración	42
2.2.2. Áreas Funcionales	42
2.2.3.Estrategia Empresarial	42
2.2.4. Planeación o Dirección Estratégica	43
2.2.5. Control Administrativo	43
2.2.6. Toma de Decisiones	43
2.3.MARCO CONTEXTUAL.....	43
2.3.1.Descripción Comuna8.....	43
2.3.2 Descripción de la Comuna 13	46
2.4.MARCO LEGAL	49
3.RESULTADOS.....	51
3.1.ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	51
3.1.1.Microempresa Yogomay	51
3.1.2. Microempresa Arepas la Mejor	84
3.1.3. Microempresa Sano y Dulce	113
3.2. PLAN DE ACCIÓN, LOGROS OBTENIDOS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	140
3.2.1. Plan de Acción Microempresa Yogomay.....	140
3.2.2. Plan de Acción Microempresa Arepas la Mejor.....	146
3.2.3. Planes de Acción de la Microempresa Sano y Dulce	152
4. CONCLUSIONES.....	158

5. RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFIA.....	161
Anexos:.....	163

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estado de ganancias o perdidas por costo microempresa Yogomay.....	53
Tabla 2. Balance inicial	56
Tabla 3. Indicadores financieros Balance inicial	56
Tabla 4. Estado de ganancias o perdidas Yogomay	58
Tabla 5. Balance final Yogomay.....	59
Tabla 6. Comparación balances.....	59
Tabla 7. Indicadores financieros comparativos.....	61
Tabla 8. Análisis vertical Yogomay.....	64
Tabla 9. Estado de ganancias o perdidas por costos	86
Tabla 10. Punto de equilibrio microempresa Arepas la Mejor.....	87
Tabla 11. Balance inicial microempresa Arepas la Mejor	89
Tabla 12. Indicadores balance inicial	89
Tabla 13. Flujo de Efectivo microempresa Arepas la Mejor	91
Tabla 14. Estado de Ganancias o Perdidas microempresa Arepas la Mejor	92
Tabla 15. Balance final microempresa Arepas la Mejor.....	93
Tabla 16. Comparación Balance Inicial y Final microempresa Arepas la Mejor.....	93
Tabla 17. Análisis Vertical Balance Final.....	97
Tabla 18. Balance inicial microempresa Sano y Dulce	116
Tabla 19. Estado de Ganancias o Perdidas microempresa Sano y Dulce	119
Tabla 20. Balance General final microempresa Sano y Dulce	120
Tabla 21. Comparación balances microempresa Sano y Dulce	120

Tabla 22. Análisis financiero comparación balances	122
Tabla 23. Análisis vertical microempresa Sano y Dulce	124
Tabla 24. Análisis de la competencia microempresa Sano y Dulce	129

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Fortalezas y debilidades	55
Cuadro 2. Fortalezas y debilidades área contable y financiera.....	65
Cuadro 3. Fortalezas y debilidades área de mercadeo	74
Cuadro 4. Formato control de producción y ventas	78
Cuadro 5. Control clientes.....	78
Cuadro 6. Fortalezas y debilidades área administrativa	79
Cuadro 7. Fortalezas y debilidades área producción.....	80
Cuadro 8. Fortalezas y debilidades área legal, tributaria y de personal.....	81
Cuadro 9. Entornos Microempresa Yogomay.....	82
Cuadro 10. Matriz DOFA, microempresa Yogomay	83
Cuadro 11. Fortalezas y debilidades microempresa Arepas la Mejor	88
Cuadro 12. Fortalezas y debilidades área contabilidad y finanzas	98
Cuadro 13. Estudio de la competencia microempresa Arepas la Mejor.....	101
Cuadro 14. Fortalezas y debilidades área de mercadeo	102
Cuadro 16. Fortalezas y debilidades área administrativa	106
Cuadro 17. Fortalezas y debilidades área de producción.....	109
Cuadro 18. Fortalezas y debilidades área Legal, tributaria y de personal.....	110
Cuadro 19. Entornos de la microempresa Arepas la Mejor	110
Cuadro 20. Matriz DOFA microempresa Arepas la Mejor.....	111
Cuadro 21. Fortalezas y debilidades área de costos	115

Cuadro 22. Fortalezas y debilidades área contable financiera	126
Cuadro 23. Fortalezas y debilidades área de mercadeo	130
Cuadro 24. Fortalezas y debilidades área Administrativa.....	134
Cuadro 25. Fortalezas y debilidades área de producción.....	136
Cuadro 26. Fortalezas y debilidades área legal, tributaria y de personal.....	137
Cuadro 27. Entornos microempresa Sano y Dulce.....	137
Cuadro 28. Matriz DOFA microempresa Sano y Dulce	139
Cuadro 29. Plan de acción microempresa Yogomay.....	140
Cuadro 30. Plan de acción área contable financiera Yogomay	141
Cuadro 31. Plan de acción área legal Yogomay.....	143
Cuadro 32. Plan de acción área de mercadeo Yogomay	143
Cuadro 33. Plan de acción área administrativa Yogomay	145
Cuadro 34. Plan de acción área de costos Arepas la Mejor	146
Cuadro 35. Plan de acción área contable y financiera Arepas la Mejor.....	147
Cuadro 36. Plan de acción área de mercadeo Arepas la Mejor.....	149
Cuadro 37. Plan de acción área legal Arepas la Mejor.....	150
Cuadro 38. Plan de acción área administrativa	151
Cuadro 39. Plan de acción área de costos Sano y Dulce.....	152
Cuadro 40. Plan de acción área contable y financiera Sano y dulce	153
Cuadro 41. Plan de acción área de mercadeo Sano y Dulce	154
Cuadro 42. Plan de acción área legal Sano y Dulce	155
Cuadro 43. Plan de acción área administrativa Sano y Dulce	156

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de atención integral Fundación Carvajal.....	33
Ilustración 2. Mapa comuna 8	44
Ilustración 3. Mapa comuna 13	46
Ilustración 4. Etiqueta microempresa Yogomay	51
Ilustración 5. Costos y gastos de administración.....	55
Ilustración 6. Encuesta.....	66
Ilustración 7. Encuesta.....	67
Ilustración 8. Encuesta.....	68
Ilustración 9. Encuesta.....	69
Ilustración 10. Encuesta.....	69
Ilustración 11. Encuesta.....	69
Ilustración 12. Mapa de la Base	71
Ilustración 13. Mapa de Villa Colombia	72
Ilustración 14. Mapa de Chapinero.....	72
Ilustración 15. Canal de distribución 1 microempresa Yogomay	74
Ilustración 16. Canal de distribución 2 microempresa Yogomay	74
Ilustración 17. Organigrama microempresa Yogomay.....	77
Ilustración 18. Diagrama de producción Yogomay	80
Ilustración 19. Imagen microempresa Arepas la Mejor.....	85
Ilustración 20. Indicadores Financieros comparación balances microempresa Arepas la Mejor.....	94

Ilustración 21. Organigrama microempresa Arepas la Mejor	104
Ilustración 22. Diagrama de elaboración de arepas microempresa Arepas la Mejor	108
Ilustración 23. Fotos de archivo Sano y Dulce.....	133
Ilustración 24. Diagrama de flujo del yogurt	135
Ilustración 25. Diagrama de flujo manjar blanco.....	136

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Costeo anterior de la microempresa Yogomay	163
Anexo B. Estudio de costos variables anterior microempresa Yogomay	164
Anexo C. Materiales para la preparación del yogurt.....	164
Anexo D. Otros costos variables para la preparación del yogurt	165
Anexo E. Ejemplo estudio de costos de uno de los productos con la plantilla de Fundación Carvajal.....	165
Anexo F. Ejemplo estudio de costos de uno de los productos con la plantilla de Fundación Carvajal.....	165
Anexo G. Margen de contribución por producto	166
Anexo H. Sueldo empresario microempresa Yogomay	166
Anexo I. Costos y gastos fijos microempresa Yogomay	167
Anexo J. Plan de producción microempresa Yogomay	168
Anexo K. Encuesta aplicada a los clientes de la microempresa Yogomay	169
Anexo L. Total deudas al iniciar la asería microempresa Arepas la Mejor	170
Anexo M. Formato diseñado para control de ventas y gastos microempresa Arepas la Mejor.....	171
Anexo N. Margen de contribución por producto microempresa Arepas la Mejor	171
Anexo O. Flujo de efectivo microempresa Arepas la Mejor	172
Anexo P. Distribución de tareas semanales microempresa Arepas la Mejor	172
Anexo Q. Cotizaciones para la microempresa Arepas la Mejor	173

Anexo R. Materiales para la preparación de torta sencilla (bizcocho) microempresa Sano y Dulce	174
Anexo S. Otros costos variables para la preparación de un bizcocho- Microempresa Sano y Dulce	174
Anexo T. Margen de contribución microempresa Sano y Dulce	175
Anexo U. Punto de equilibrio microempresa Sano y Dulce	175
Anexo V. Formato de control de clientes-ventas para las microempresas Yogomay y Sano y Dulce	176
Anexo W. Control de inventarios para microempresas Yogomay y Sano y Dulce	176
Anexo X. Foto de la competencia cercana	177
Anexo Y. Fotos de la microempresa Arepas la Mejor	177
Anexo Z. Fotos de la planta y maquinaria de la microempresa Sano y dulce	178
Anexo AA. Manjar blanco y cortao de leche	179
Anexo BB. Diseños de tortas ya elaboradas por la empresaria- microempresa Sano y Dulce	179

INTRODUCCIÓN

“Educarnos nos da el conocimiento y el conocimiento nos hace libres”

Uno de los programas sociales de la Fundación Carvajal es el Desarrollo empresarial, bajo el nombre de Generación de ingresos, el cual se encuentra direccionado a personas vulnerables que deciden emprender un proyecto de creación de empresa o que ya tienen empresa, con el propósito de ofrecer a estos emprendedores una capacitación independiente, es decir que se apropien de ella y puedan seguir aplicándolos conocimientos aprendidos, sin acompañamiento, lo que redundará en el crecimiento de su empresa y a su vez en el desarrollo socio-económico del país.

Por lo que Fundación Carvajal decidió unir sus esfuerzos para el apoyo de los microempresarios mediante una alianza estratégica con las Universidades del suroccidente, entre ellas la Universidad del Valle, para ampliar su rango de acción y llegar a más personas con sus asesorías de acompañamiento y fortalecimiento, forjando y estimulando el espíritu emprendedor del empresario y de todos los que ayudan en la realización de la actividad de la empresa. Es una unión en donde se muestra el esfuerzo mancomunado de las instituciones de educación superior por contribuir en el desarrollo socioeconómico, en el que se integra la academia y la experiencia.

El modelo de asesoría empresarial se basa en la administración como proceso de funciones, es decir, la empresa dividida en áreas funcionales, éste se compone de tres etapas: la primera donde se elabora un diagnostico, en el cual se evalúa la situación actual de la empresa, y posteriormente la elaboración de una Matriz DOFA que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa (análisis interno) y conocer las oportunidades de las cuales puede beneficiarse y las amenazas a las que se enfrenta (análisis externo), la segunda etapa consta de la elaboración de estrategias y planes de mejoramiento para cada una de las áreas

de la empresa donde se establece un cronograma y se asigna un responsable para el cumplimiento del mismo y la tercera etapa en la que se lleva a cabo la implementación de un plan de acción que garantice un impacto social y económico en la microempresa asesorada, el cual incluye las estrategias, las actividades, el cronograma y los responsables bajo el acompañamiento de estudiantes de últimos semestres de las universidades con las cuales tiene convenio, cuyos alumnos, se encuentran orientados por asesores profesionales de la Fundación Carvajal y por profesores de la universidad.

El presente trabajo se soporta teóricamente en el Modelo de Asesoría Integral de la Fundación Carvajal, en teorías administrativas como: la administración como Proceso Compuesto de Funciones, elaborada y difundida por el Ingeniero francés de minas Henri Fayol, la teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor, en la Organización como Sistema abierto y en la Contabilidad administrativa.

Por otra parte, esta es una investigación de carácter descriptivo y explicativo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes de Investigación

La Fundación Carvajal nace en 1961, propuesta liderada por Manuel Carvajal Sinisterra, con la cesión gratuita del 40% del capital de cada uno de los miembros de Carvajal y Cía., bajo la palabra rema de que “una empresa sana no puede subsistir en un entorno social enfermo”¹, y con el propósito de ayudar a las clases menos favorecidas y de contribuir con el desarrollo socioeconómico de Colombia. Adelantando programas de Desarrollo Empresarial, vivienda, de interés social, Desarrollo Agropecuario, Medio Ambiente, Apoyo a tenderos, Educación, Servicios básicos comunitarios, desarrollo comunitario.

Donde la unidad de desarrollo empresarial tiene como propósito contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad mediante servicios que promuevan el desarrollo empresarial, facilitando el crecimiento humano en la actividad productiva y social. En cumplimiento de su propósito brinda servicios de capacitación y asesoría: administración y técnica, capacitación continuada y adaptación laboral para la micro, pequeña y mediana empresa².

Para el año 2008, la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, en liderazgo del profesor Ramiro Cifuentes, inicia la propuesta de opción trabajo de grado de práctica en convenio con la Fundación Carvajal. El cual, permite a los estudiantes poner al servicio de sectores vulnerables de la

¹ Fundación Carvajal. Historia de un compromiso familiar. CITADO EN: Revista Compromiso Empresarial, Mayo – Junio 2008. URL: <http://www.compromisoempresarial.com/ong/viajes-a-la-otra-orilla/2008/05/fundacion-carvajal-historia-de-un-compromiso-familiar/>.

² Fundación Carvajal. Generación de Ingresos [en línea]
<http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php> [citado 9 de Marzo de 2013]

sociedad el conocimiento adquirido en la academia y su creatividad, las asesorías bajo el modelo integral de la Fundación Carvajal.

Por otra parte se evidencia que debido a la gran importancia de las Mipymes en el país que ocupan el 98% del total de empresas en Colombia, diferentes estudios se han hecho de este sector entre ellos, el elaborado por la Profesora Patricia González González de la Universidad del Valle al realizar un estudio de “Aproximación al Modelo de Toma de decisiones usado por los gerentes de las Mipymes en Cali, Colombia”, en el que encontró que en un alto porcentaje, los gerentes de las Mipymes dijeron que al momento de tomar decisiones conocían los objetivos y los métodos para alcanzarlos, como también se halló que existía una alta asociación entre esta situación y las simplificaciones cognoscitivas que son utilizadas para facilitar el proceso de decisión, pues se constató que los gerentes se apoyan en manuales, guías y protocolos para tomar decisiones³.

Otros, son los estudios realizados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), que deja ver con estadísticas la importancia de las microempresas en Colombia al conformar el 96,4% de las empresas y que aportan el 50,3% del empleo del país, donde una de sus principales características es sus altos niveles de informalidad, lo que se evidencia en que el 53,5% no pagan impuestos, el 42% no llevan registros contables y el 45% de estas empresas no tienen registro mercantil.

Otros estudios dicen que a pesar de las dificultades que han experimentado, en los últimos años, la tendencia a largo plazo es muy promisoria, gracias a su capacidad de adaptación y aprendizaje y también por su flexibilidad, lo que les permitirá llegar a ser el gran dinamizador de la economía y de la generación de empleo, tal como sucedió en países como Italia y España. Por lo que se hace

³ GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Patricia. Aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las Mipymes en Cali, Colombia. Colombia 2009. p. 138.

necesario adecuar a las instituciones para que ayuden a mejorar la competitividad a quienes más lo necesitan los pequeños empresarios⁴.

1.1.2.Descripción del Problema

Colombia es un país que a firmado Acuerdos de Libre Comercio con, México, Salvador, Guatemala, Honduras, con la Comunidad Andina, Mercosur, Chile, Estados Unidos, por mencionar algunos. Tal situación es muestra de la globalización y de lo que ésta implica, haciendo que cada día sea más fuerte la competencia entre las empresas por abarcar el mercado con sus productos y dificultando la supervivencia y crecimiento de las pequeñas empresas, un sector económico que en Colombia es bastante vulnerable, debido a su poca infraestructura y falta de formación académica de sus propietarios, ya que son personas que toman la decisión de ser empresarios por falta de oportunidades laborales, otros lo hacen porque cuentan con la experiencia y deciden independizarse y muy pocos, porque terminaron sus estudios profesionales y deciden ser empresarios.

Según fuentes del DANE en Colombia el 96.4% de las empresas son micro, jugando un papel importante en la economía del país por su dinamismo, su capacidad para la generación de empleo, aportando el 50.3% del empleo del país¹, y su contribución al mejoramiento competitivo del país.

Sin embargo, son empresas que requieren de acompañamiento, para su fortalecimiento y crecimiento, pues son organizaciones complejas, las cuales enfrentan problemas como el de falta de capital para invertir en nuevas tecnologías y mejorar sus procesos productivos, el alto índice de informalidad que presenta este nicho económico, lo que les impide participar en beneficios que les otorga el gobierno a las Mipymes, otros, son que el mercado al cual dirigen sus servicios o productos es limitado, los costos de producción son elevados, falta de innovación y tecnología. Además de estas problemáticas en el artículo “Algunas

⁴ QUIÑONEZ VEJARANO, Tatiana Andrea. El efecto de las leyes de intervención económica en las Pyme. Un estudio comparativo. Facultad de Administración-Universidad de los Andes. p. 8.

aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en Colombia”, las Pymes, presentan entre otros los siguientes obstáculos para su fortalecimiento y desarrollo: Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, formalización y absorción de nuevas tecnologías, limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, deficiente infraestructura física, carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales, la inestabilidad política, la inflación y la tasa de cambio, la delincuencia común, los impuestos exagerados, entre otros⁵.

Por otro lado, y de acuerdo con Farfán⁶ para que las PYMES logren tener perspectivas de crecimiento, expansión y competitividad, es necesario, ante todo, un cambio cultural que les permita tener conciencia sobre las ventajas que otorga la formalización empresarial. Asimismo, señala que:

(...) según el Departamento Nacional de Planeación, basado en la encuesta a microestablecimientos efectuada en el 2004, el 53,5% no paga impuestos, 42% no lleva registros contables, 45% no tiene registro mercantil (...) es importante que los administradores de las Pymes dejen de considerar a la contabilidad, como un gasto obligatorio y se empiece a ver como un instrumento de apoyo en la búsqueda de la expansión y la excelencia.

Esta visión empresarial, ha impedido que los propietarios de pequeñas empresas cuenten con información que reduzca la incertidumbre en la toma de decisiones, el acceso a programas de apoyo estatal que permitan fortalecer su negocio, y

⁵ GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Patricia. Aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las Mipymes en Cali, Colombia. Colombia 2009. p. 37.

⁶ FARFAN LIEVANO, María Angélica. La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. *Cuad.Contab.* [online]. 2010, vol.11, n.29 [cited 2013-04-12], pp. 347-365 . Available from: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722010000300002&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0123-1472

fortalecer su estructura económica y de planeación con el fin de ser competitivas en el mercado.

Es por lo anterior, que la Fundación Carvajal a través del programa de generación de ingresos, y centrado en las poblaciones más vulnerables, brinda ayuda a los que deciden ser emprendedores, y ofrece acompañamiento para el fortalecimiento y crecimiento de las microempresas, a través de diferentes estrategias busca mejorar las capacidades locales, la productividad, la competitividad y la inserción en el mercado laboral de las personas, las micros y de las pequeñas empresas urbanas y rurales. Los programas que se desarrollan en esta línea están dirigidos a brindar herramientas para que las familias puedan generar ingresos y así contribuir a romper sus trampas de pobreza y salir adelante por sus propios medios, a través de un modelo de atención integral de formación y acompañamiento³. De modo que el propósito de hacer que estas microempresas sean organismos eficientes y crezcan en tamaño, organización y ambiciones, tienen el más positivo efecto económico, social y político⁴.

Junto a algunas universidades de Santiago de Cali, entre ellas la Universidad del Valle la Fundación Carvajal cumple su propósito, y por el otro lado estas Instituciones de educación superior contribuyen al desarrollo y fortalecimiento social y económico del país, retribuyendo parte del conocimiento adquirido por sus estudiantes a personas vulnerables del sector económico de las microempresas, las cuales son puramente empíricas y no cuentan con la formación acerca de cómo administrar y dirigir una empresa para que sea competitiva en el mercado y logre su fortalecimiento y crecimiento económico.

Lo anterior se logra por medio de La aplicación del modelo de Asesoría Integral de la Fundación Carvajal, donde a cada estudiante se le asignan cuatro microempresarios, ayudando con el mejoramiento y fortalecimiento de sus empresas. En el presente trabajo se aplicará el proceso de aplicación del modelo a las microempresas: a la microempresa Sano y Dulce, dedicada a la elaboración de productos lácteos, postres y dulce de la Señora Adriana Puentes ubicada en el

barrio Atanasio Girardot; y la microempresa Yogomay, dedicada a la producción de yogurt, de la señora Doramay Riascos, ubicada en el barrio la Nueva Base, éstas tres empresas pertenecen a la comuna 8 del municipio Santiago de Cali, otra de las microempresas a la que se le aplicará el modelo se llama Arepas la Mejor, que se dedica a la venta de comidas rápidas, y su propietaria es la señora Hilda Ambuila, ésta empresa pertenece a la comuna 13 del municipio de Santiago de Cali.

Con respecto al tiempo, el proceso de fortalecimiento y mejoramiento de las microempresas a través de la aplicación del modelo de asesoría de la Fundación Carvajal se desarrollará del primero de Marzo de 2013 al 7 de Junio del 2013, es decir que el proceso de asesorías tiene una duración de cuatro meses, en los que debe aplicarse tanto el conocimiento adquirido en la universidad, como el impartido por la Fundación Carvajal en el diplomado de asesoría empresarial para microempresarios.

1.1.3. Formulación del Problema

¿Es posible aplicar el modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal para contribuir al fortalecimiento y mejoramiento de las microempresas Yogomay, Arepas la Mejor y Sano y Dulce, pertenecientes a las comunas 8 y 13 de Santiago de Cali, entre los meses de marzo a mayo de 2013?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Aplicar el modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal para el fortalecimiento y mejoramiento de las microempresas Sano y Dulce, Arepas la Mejor y Yogomay, pertenecientes a las comunas 8 y 13 de Santiago de Cali.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Hacer un diagnostico de cada una de las microempresas Sano y Dulce, Arepas la Mejor y Yogomay, identificando las fortalezas y debilidades así como oportunidades y amenazas para realizar la matriz DOFA.
- elaborar un plan de acción en cada una de las áreas funcionales de la empresa Sano y Dulce, Arepas la Mejor y Yogomay.
- Aplicar las plantillas del modelo de la Fundación Carvajal.
- implementar los planes y estrategias para el logro del fortalecimiento y mejoramiento de cada una de las microempresas.
- Elaborar un informe con los resultados y recomendaciones a cada una de las microempresas de forma general

1.3. JUSTIFICACIÓN

Para un país con economía en vía de desarrollo como Colombia, es fundamental que cada día se implementen y propongan mecanismos que contribuyan a mejorar y fortalecer la estructura de las micro y pequeñas empresas, ya que éstas gracias a su dinamismo, logran disminuir los niveles de desempleo e incrementa y mejora las ventajas competitivas del país.

Razón por la cual, la Fundación Carvajal desde hace muchos años a dedicado parte de su esfuerzo al mejoramiento de pequeños empresarios y el surgimiento de nuevos, que buscan con tan poco capital y tan poco conocimiento evolucionar económicamente para brindarse y brindarle una mejor calidad de vida a su familia. En un mundo donde la competencia cada día es mayor y sus técnicas de administración, producción y comercialización son más especializadas. Esta labor, Carvajal la ha hecho bajo un programa llamado Generación de Ingresos y en los últimos años lo ha hecho de la mano con universidades con el propósito y responsabilidad de contribuir a éstas empresas desde la academia en el mejoramiento y fortalecimiento integral de sus empresas.

Lo que permite que los micro y pequeñas empresarios se preparen para enfrentar un mercado cada vez más competitivo y donde las oportunidades son muy abatidas, por lo que es significativo hacerles ver lo solidas y grandes que pueden llegar a ser sus empresas bajo una buena administración, por medio de la cual lograrán tener el control sobre todas sus áreas funcionales como la de costos, el área de contabilidad y finanzas, el área legal y tributaria, el área de mercadeo, y el área administrativa, lo que se traduce en el logro de su misión y el alcance de sus metas y diseñar e implementar estrategias.

Así como las grandes empresas se han adecuado a las necesidades de la población más vulnerable, de esa forma los pequeños empresarios deben tener en cuenta los factores de éxito de los grandes empresarios para adoptarlos según sean sus capacidades.

La Universidad del valle tiene como Misión el contribuir al desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general, en una perspectiva democrática y autónoma, mediante la formación integral de sus estudiantes, profesores y empleados; a la creación y difusión del conocimiento administrativo y contable con un espíritu pluralista, analítico y creativo⁷, convirtiéndose este programa en parte de su balance social.

Por lo anterior, encuentra en el convenio con la Fundación Carvajal una oportunidad para contribuir en el desarrollo de la economía al brindar por medio de sus estudiantes asesorías a los microempresarios, el cual es un sector de la que presenta la mayor participación en ella, pero que a la vez es el más vulnerable, donde una de las razones de esto y de su fracaso se debe a la falta de formación empresarial de sus propietarios y la informalidad con que funcionan.

Por otro lado, este convenio también permite a los estudiantes de Administración y de Contaduría Pública de la Universidad del valle llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, al ponerlos al servicio de personas de sectores de bajos recursos económicos que deciden formar empresa o que ya la tienen, al enseñarles la importancia de una adecuada organización de todas las áreas funcionales de su empresa, (por medio de la aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal, para el logro del mejoramiento y fortalecimiento de su empresa, que le permita crecer en un país como Colombia en el que los efectos de la globalización en el mercado cada día es más evidente.

Elaborar este trabajo es gratificante, ya que pone a prueba todo el conocimiento adquirido en la academia durante los últimos cuatro años, y me permite ponerlo al servicio de personas que con creatividad, esfuerzo y perseverancia buscan no solo sobrevivir, sino también sobresalir con sus ideas y productos en un mercado cada vez más competitivo.

⁷ Universidad de Valle. Facultad de Ciencias de la Administración [en línea]
[http:// administracion.univalle.edu.co/Facultad/index.php?item=1](http://administracion.univalle.edu.co/Facultad/index.php?item=1)

Por otra parte, me permite fortalecer una de las actividades en las cuales me puede desempeñar como profesional contable, como lo es la asesoría no solo a micro y pequeñas empresas, también a futuro hacerlo en grandes empresas con el conocimiento y experiencia adquirida en las primeras, a la vez que me permitirá obtener mi título profesional.

1.4. DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1. Tipo de Investigación

El trabajo de aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal para el fortalecimiento y mejoramiento de las microempresas Sano y Dulce, Arepas la Mejor y Yogomay, es una investigación de tipo descriptiva, porque se está elaborando un diagnóstico de la situación actual de cada una de las empresas, explicativa, porque posteriormente se realiza un análisis de la situación encontrada identificando de esta forma sus debilidades y fortaleza, oportunidades y amenazas (Matriz DOFA), y de esta forma poder elaborar estrategias y planes de acción que permitan mejorar y fortalecer cada una de las microempresas objeto de asesoría., y por último, también es una investigación de campo, ya que es necesario realizar encuestas para medir la percepción del producto que tienen tanto los clientes actuales como los potenciales.

1.4.2. Método de Investigación

Durante el proceso de aplicación del modelo de asesoría empresarial, y con relación a los objetivos planteados, se utilizarán los métodos Inductivo, analítico y sintético indistintamente, los cuales permitan desarrollar la investigación.

En este sentido, el método inductivo en esta investigación permitirá, desde las reuniones con los empresarios identificar la situación de la empresa y por otro lado la implementación de encuestas a los clientes actuales y potenciales de cada uno de los empresarios permitirá saber cuál el concepto que tienen del producto, por su parte los métodos analítico y sintético, permitirán hacer un análisis y síntesis de la información obtenida con el fin de elaborar estrategias y planes mejoramiento y fortalecimiento.

1.4.3. Fuentes y Técnicas de Investigación

Con el fin de obtener información proveniente de fuentes primarias para el desarrollo del presente trabajo y que lleven al cumplimiento de los objetivos planteados, se implementaran las siguientes técnicas:

- Las entrevistas, que se harán a los empresarios en cada una de las reuniones, con el fin de obtener de una forma más dinámica información acerca de la empresa y la forma en que la dirige.
- Revisión de la documentación del empresario, es ver si cuenta con documentos, que soporten la actividad e la empresa, archivos en Excel o en cuadernos donde se lleve registro de la actividad diaria de la empresa, entre otros. Y
- La aplicación de encuestas. Que es un formulario que identifica las motivaciones, actitudes y opiniones de los clientes con relación al producto.

Y por otra parte, se acudirá a las fuentes secundarias como textos académicos, artículos especializados relacionados con las Mipymes en Colombia y la información de páginas web como la del DANE, Fundación Carvajal, Cámara de Comercio, entre otras. Y fotografías que captan el antes y el después, que permitan verificar los cambios logrados en el negocio.

1.4.4.Tratamiento de la Información

La información obtenida por medio de las fuentes primarias como la de entrevistas con los empresarios, será administrada a través de fichas de seguimiento para cada uno de los microempresarios donde se haga un registro del objetivo de cada visita y lo que se logró. Por su parte el tratamiento de la información obtenida por medio de encuestas, se les realizaran tabulaciones, donde por medio de tablas y

gráficos se presenten los resultados cuantitativos, que faciliten su análisis e interpretación desde el punto de vista cualitativo.

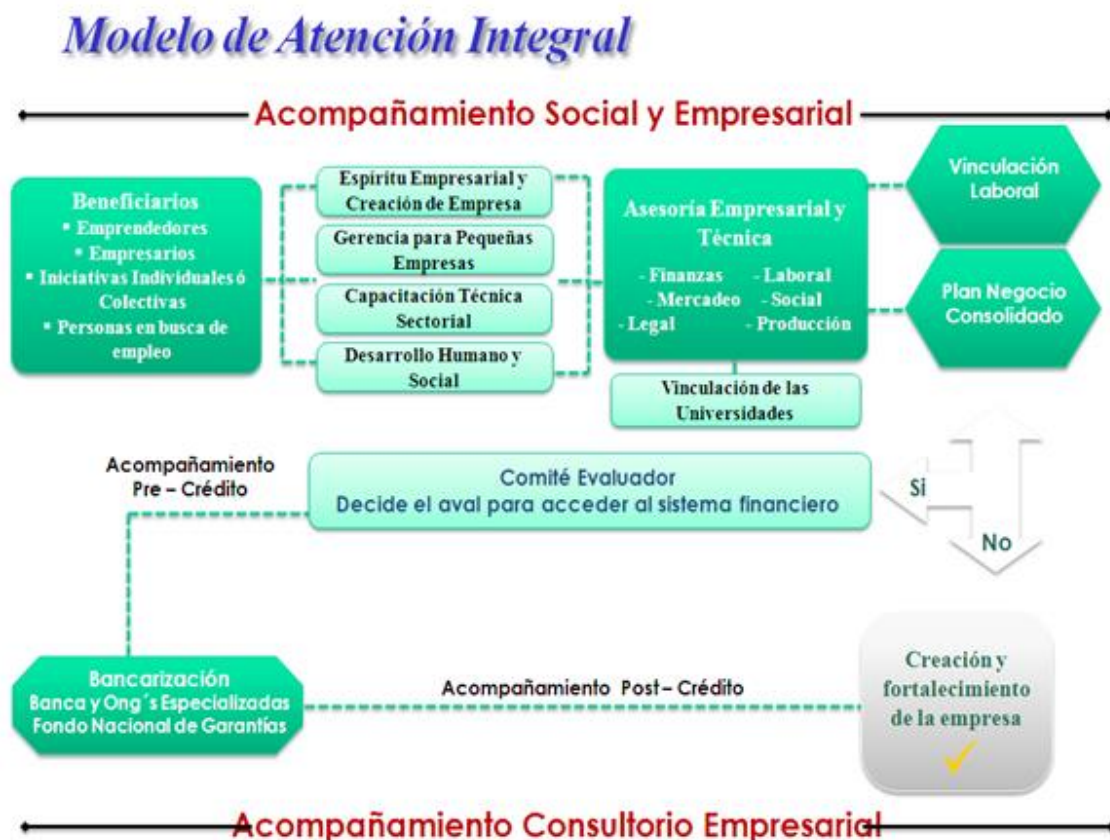
La información obtenida a través de la revisión bibliográfica se administrará en una ficha bibliográfica que sintetice la información relevante de cada documento encontrado y que sea útil para el desarrollo del proyecto.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL

Ilustración 1. Modelo de atención integral Fundación Carvajal



Fuente: Material del diplomado

Fundación Carvajal cuenta con una línea en la cual brinda acompañamiento a personas emprendedoras de sectores vulnerables de la ciudad de Cali, buscando fortalecerlas por medio del mejoramiento de cada una de sus áreas y que puedan

ser competitivas en el mercado cada vez más competitivo. El modelo de acompañamiento Empresarial para Microempresarios, de la Fundación Carvajal, para el acompañamiento y el fortalecimiento, se basa en el diagnóstico, elaboración de estrategias y de su aplicación en cada una de las áreas funcionales en las que se divide una empresa.

También, encuentra soporte en la teoría elaborada y difundida por el Ingeniero francés de minas Henri Fayol, Teoría de la Administración.

La cual es explicada en su libro Administración Industrial y General, con el propósito exponer sus ideas acerca de cómo debería desempeñarse el papel de la administración, siendo éste libro el resultado de una conferencia que dictó en el Cincuentenario de la Sociedad de la Industria Minera, en Saint-Etienne, en 1908.

2.1.2. Teorías Administrativas

2.1.2.1. La Administración como Proceso Compuesto de Funciones

Para Fayol, conocido como el padre de la administración, todas las operaciones que se desarrollan en la empresa pueden repartirse en seis grupos que son:

1. Las Operaciones Técnicas, comprenden la producción, fabricación transformación.
2. Las Operaciones comerciales, que comprende: las compras, ventas y transacciones.
3. Las Operaciones Financieras, para lo cual dice que, nada se realiza sin su intervención. se necesita una hábil gestión financiera para procurarse capitales, para sacar el mejor partido posible de las disponibilidades y para evitar los compromisos temerarios. Y comprende la búsqueda y la gerencia de los capitales.
4. Las operaciones de seguridad, son las de protección de los bienes y de las personas.
5. Las Operaciones de Contabilidad, dice que, “es el órgano de visión de la empresa. Debe permitir conocer en todo instante dónde está y a dónde se,

debe dar sobre la situación económica de la empresa informes exactos, claros y precisos”⁸.

6. Y por último las funciones u operaciones Administrativas, en las que se enfoca su libro, ya que según el las cinco primeras operaciones son conocidas e, incluso, algunas de ellas articuladas, estudiadas y enseñadas, per, ésta última función lo es muy poco, y no entra en el marco de ninguna de las anteriores, pues las engloba e involucra a todas⁹. Ya que ninguna de las cinco anteriores está encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos¹⁰.

Esta identificación de las funciones que conforman el proceso administrativo es útil para la racionalización del quehacer administrativo¹¹.

⁸TAYLOR, Frederick Winslon; FAYOL, Henri. Principios de la administración científica. Argentina 1981. p. 118.

⁹ AKTOUF, Omar. La administración: entre tradición y renovación. Colombia 2009. p. 89.

¹⁰ TAYLOR, Frederick Winslon; FAYOL, Henri. Principios de la administración científica. Argentina 1981. p. 119.

¹¹ DÁVILA L. de GUEVARA, Carlos. Teorias organizacionales y administración. Colombia 1985. p. 16

2.1.2.2. Teoría de la Administración Científica

Taylor considera como foco principal de una organización la racionalización del trabajo, centrada en la maximización de la productividad del trabajo humano, mediante la búsqueda de una óptima eficiencia del hombre en la forma de aplicar su energía sobre materias primas, herramientas, máquinas y productos¹². Donde su objeto principal es, asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados¹³.

Se soporta en cuatro principios, que son¹⁴:

- 1.**Desarrollo de una Ciencia de trabajo:** Cualquier trabajo es susceptible de ser estudiado “científicamente”, mediante la descomposición en sus elementos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, elementos inadecuados combinados, secuencia de estos que pueden alterarse, herramientas con diseño inadecuado, puestos de trabajo mal diseñados y distribuidos, etc.
- 2.**Administración Científica:** Es la selección científica del trabajador y su posterior adiestramiento, enseñanza, y formación. Junto con la selección del trabajador, Taylor propone su entrenamiento y formación para el mejor desempeño de su trabajo.
- 3.El tercer principio es, **la colaboración cordial de los patronos para con los trabajadores de manera que se asegure la racionalización del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo:** El patrono tiene como una de sus responsabilidades el “colaborar cordialmente” con los trabajadores, para que entienda la bondad de los dictámenes de la nueva “ciencia”; este dispuesto a aceptarla; no

¹² DAVILA L. de GUEVARA, Carlos. TEORIAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRACIÓN. Colombia: Editorial Interamericana S.A, 1985. p. 76. ISBN 9589032001.

¹³ TAYLOR, Frederick. Principios de la Administración científica. CITADO POR: DAVILA L. de GUEVARA, Carlos. TEORIAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRACIÓN. Colombia: Editorial Interamericana S.A, 1985. p. 77. ISBN 9589032001.

¹⁴ DAVILA L. de GUEVARA, Carlos. TEORIAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRACIÓN. Colombia: Editorial Interamericana S.A, 1985. p. 82 - 85. ISBN 9589032001.

torpedee sus normas; capte, entienda y pueda seguir los métodos más eficientes de realizar el trabajo y, en consecuencia, tenga un rendimiento mayor.

4.Y el cuarto principio del Taylorismo establece que **debe haber una división “casi por igual” del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores:** En el que a la dirección le corresponde la planeación del trabajo, y a los trabajadores, les compete realizar el trabajo siguiendo las instrucciones detalladas y diarias de quienes lo planean.

El aporte de la teoría de Taylor en este trabajo de Aplicación del Modelo de Asesoría de la Fundación Carvajal, da soporte acerca de la importancia del área de producción dentro de la empresa permitiendo su fortalecimiento y mejoramiento, para ser exitosas y competitivas en el mercado.

También, se considera que la economía de las microempresas se encuentra afectada por los cambios y comportamientos del entorno, para lo cual este trabajo también se apoya en la teoría de la organización como sistema abierto, que se explica a continuación:

2.1.2.3. La Organización como Sistema Abierto

La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él¹⁵. Además, logran un “estado estable” o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía.

La supervivencia del sistema, en efecto, no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación, y flujo de salida. El sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. México: McGraw Hill Interamericana, 2006. p. 414. ISBN 9701057775

exportar al medio ambiente los recursos transformados, en cantidades suficientes para continuar el ciclo¹⁶.

Finalmente, una organización no es simplemente un sistema técnico o social, sino que es la estructuración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías¹⁷. Las organizaciones como sistemas abiertos poseen ciertas características, tales como:

1. Comportamiento probabilístico y no determinista

Esta característica hace referencia a que la organización al ser un sistema abierto se encuentra afectada por los cambios que se presenta en sus ambientes, lo cual se denominan variables externas. El ambiente incluye variables desconocidas e incontrolables, las cuales no son totalmente controlables. Es por esto que las organizaciones son probabilísticas y no deterministas y su comportamiento no es totalmente predecible.

2. Las organizaciones como parte de una sociedad mayor, constituida de partes menores

Es de esto que trata la teoría general de sistema, y la organización por ser tomada como sistema significa que hace parte de un sistema mayor y que también se encuentra constituida por sistemas más pequeños, que reciben el nombre de subsistemas. Este enfoque produce una totalidad que no puede comprenderse mediante el simple análisis de las partes por separado.

3. Interdependencia de las partes

¹⁶KAST, Fremont Ellsworth; ROSENZWEIG, James E. Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. México: McGraw-Hill Book Company, 1988. p. 117-118. ISBN 9684514492

¹⁷BLANK BUBIS, Leon. La Administración de Organizaciones: Un Enfoque Estratégico. Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2002. p. 31. ISBN 9789589047064

La organización es un sistema social cuyas partes independientes pero interrelacionadas. La organización no es un sistema mecánico en el cual una de las partes puede ser cambiada sin que surta efecto sobre las otras partes. Un cambio en cualquiera de los elementos que componen el sistema, afectara todo el sistema en su totalidad.

4. Homeostasis o “estado de equilibrio”

La organización alcanza un estado de equilibrio cuando satisface dos requisitos: la unidireccionalidad o constancia de dirección, hace referencia a que a pesar de los cambios en el ambiente o en la organización, esta logra alcanzar sus propios resultados. Y la otra es el progreso en relación con el fin, se refiere a que el sistema mantiene en relación al fin deseado, un grado de progreso dentro de los límites definidos como tolerables.

Además, la organización, como un sistema abierto, necesita conciliar dos procesos opuestos, ambos imprescindibles para su supervivencia, que son: la *Homeostasis* (garantiza la rutina del sistema). Y la *adaptabilidad* (lleva a la ruptura, al cambio y a la innovación).

5. Frontera o límite

Las organizaciones tienen fronteras que las diferencian de los ambientes, las cuales varían en cuanto al grado de permeabilidad: son líneas de demarcación que pueden permitir mayor o menor intercambio con el ambiente. La frontera o límite es lo que diferencia el ambiente interno de la organización, con todo lo que la rodea o también conocido como ambiente externo.

6. Morfogénesis

Es la capacidad que tiene la de organización modificar sus formas estructurales básicas. Donde la organización, puede modificar su

constitución y estructura mediante un proceso cibernético que permite a sus miembros comparar los resultados deseados con los resultados obtenidos y de esta manera detectar los errores que deben corregirse para modificar la situación.

2.1.3. Teorías Contables

La elaboración del trabajo de Aplicación del Modelo de Fortalecimiento y Mejoramiento de la Fundación Carvajal, también, tiene soporte teórico en la Contabilidad Administrativa:

2.1.3.1. Contabilidad Administrativa

Se entiende por contabilidad administrativa en la organización como la que provee los mecanismos para su autocontrol y evaluación, generando al tiempo la base informativa para la planeación y el control de todas las actividades de la organización susceptibles de valuación monetaria; promoviendo y facilitando los procesos de toma de decisiones (contabilidad de gestión y contabilidad financiera), para la proyección y sostenibilidad tanto a corto, como en el mediano y largo plazo de la organización, de manera coherente con el cumplimiento de su objeto social y en conexión con las necesidades y expectativas de los usuarios de la información contable, afectados de una u otra manera por sus procesos y productos (contabilidad administrativa)¹⁸

A pesar de que la contabilidad administrativa y la financiera emanan de un mismo sistema de información, destinado a facilitar la toma de decisiones de los diversos usuarios, éstas presentan múltiples diferencias entre ellas:

En primer lugar, la contabilidad administrativa está diseñada para producir información de uso interno de la administración, mientras que, la contabilidad

¹⁸ BARRIOS A., C. y RIVERA A., Y. A. SISTEMAS CONTABLES ADMINISTRATIVOS. Un análisis de su contribución al ordenamiento espacio-temporal de las organizaciones. Cali: Universidad del Valle 2011. p. 134-135.

financiera se presenta para usuarios externos de acuerdo a unos requerimientos legales establecidos y la contabilidad administrativa no requiere de modelos o formatos específicos para ello.

En segundo lugar, la contabilidad administrativa tiene un enfoque hacia el futuro (planeación) a diferencia de la contabilidad financiera, que genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización.

En tercer lugar, la contabilidad administrativa no está regulada por principios de contabilidad y no es obligatoria a diferencia de la financiera, porque la primera es opcional, y la información que arroja a la administración se prepara según las necesidades de ésta.

Finalmente, el objetivo de la contabilidad administrativa no es determinar con precisión la utilidad como si es lo es para la contabilidad financiera, pues ésta le otorga mayor importancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones¹⁹.

De acuerdo con Black²⁰, en las empresas sean o no lucrativas, la contabilidad es un instrumento de ayuda y de comunicación. Para los gerentes, la contabilidad ayuda a sus decisiones internas en los trabajos de planeación y control e informa sobre los resultados de las decisiones a los diversos niveles de la gerencia dentro de la organización, así como a terceras personas, lo cual, a su vez, permite que la información de los resultados de la gestión de los gerentes facilite a terceras personas, usuarias de la información contable, la toma de decisiones acertadamente, las cuales van a estar soportadas en una información contable enriquecida, pues cuenta con las observaciones realizadas por la gerencia.

¹⁹ RAMÍREZ P., D. N. Contabilidad Administrativa. México: McGraw, 1997. p. 11-13.

²⁰ BLACK, Homer A. LA CONTABILIDAD Y LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS: Teoría, método y uso. p. 25.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1.Administración:La administración debe ser entendida como el proceso mediante el cual se toman decisiones acerca de los objetivos propuestos y la buena utilización de los recursos para alcanzarlos.

La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social.

Aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones”, ya que estas tienen repercusiones en la sociedad y la forma y medida en que lo hagan depende de la forma como se administren.

2.2.2. Áreas Funcionales: Las áreas funcionales, son la forma en la que se divide la empresa (área de costos, de contabilidad y finanzas, mercadeo o marketing, administración, producción, y todas las que se crean convenientes), donde personas y grupos ejecutan tareas especializadas, con la finalidad de que la empresa logre alcanzar sus objetivos.

2.2.3.Estrategia Empresarial: En la actualidad, las organizaciones compiten y colaboran al mismo tiempo. Además, la idea de estrategia se amplió para abarcar cualquier situación que implique la definición de objetivos y la elección de los medios para alcanzarlos. Es entonces, la estrategia el camino para asegurar el desempeño y la supervivencia de las empresas.

2.2.4.Planeación o Dirección Estratégica: Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Centrándose en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de su empresa²¹.

2.2.5. Control Administrativo: El control es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficientemente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

2.2.6. Toma de Decisiones: Es el tercer uso estratégico de la información que se encuentra en una organización, en el que el proceso se realiza una vez se obtenga la información y se hayan comprendido que cambios se desean lograr. Es por esto, que la calidad en la decisión de cualquier empresa está en función directa del tipo de información que disponga el personal responsable quien junto con su experiencia y conocimiento, elegirá la mejor alternativa.

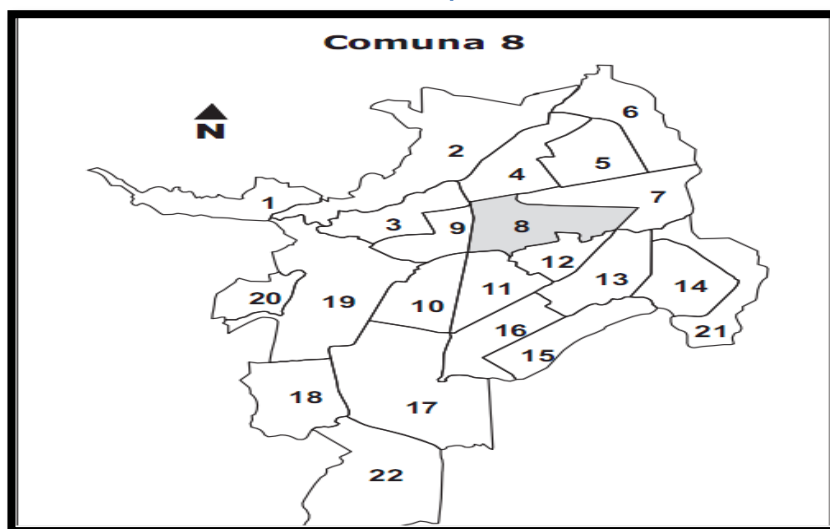
2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Descripción Comuna8

Las microempresas Sano y Dulce ubicada en el barrio Atanasio Girardot, y Yogomay ubicada en el barrio la Nueva Base, pertenecen a la comuna 8 de Santiago de Cali, para lo cual se hará una descripción de la comuna que permita un acercamiento al entorno en el que se encuentran.

²¹ FRED, David. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. México: Pearson Educación, 2003. p. 5. ISBN 9789702604273.

Ilustración 2. Mapa comuna 8



Fuente: ALONSO C., Julio Cesar, Et al. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Cali 2007.

2.3.1.1. Aspectos Demográficos, Sociales y Culturales: La comuna 8 se ubica en el centro-nororiente de la ciudad y la componen 18 barrios. Por otro lado, esta comuna posee 635 manzanas, es decir 4,6% del total de manzanas de toda la ciudad.

Esta comuna cuenta con 17.625 predios construidos y representa el 4,6% del total de la ciudad, esta conformada por 26.028 viviendas, correspondiente al 5,2% del total de viviendas de la capital vallecaucana.

En cuanto a la población, según el censo del 2005, en esta comuna habita el 4,8% de la población total de la ciudad, es decir 96.991 habitantes, de los cuales el 47,2% son hombres y el 52,8% restante mujeres.

Respecto a la composición étnica de la población, el 19,2% de sus habitantes son afrocolombianos, la participación indígena es de 0,4% de la población total.

Respecto a la estratificación que representa a la comuna 8 es el estrato 3, el cual representa una mayor proporción del total de lados de manzanas de esta comuna.

2.3.1.2. Aspectos Educativos: La educación en esta comuna, esta compuesta por personas que tienen estudios de secundaria, los cuales representan el 42,2%, seguido por personas con básica primaria con el 29,4% sobre el total d la población.

2.3.1.3.Aspectos Económicos:El censo Económico de 2005 permite caracterizar económicamente esta comuna, donde el 7,5% de las unidades económicas de la ciudad se encontraban en esta comuna, de las cuales el 59,9% pertenecen al sector comercio, el 25,1% al sector de servicios y el 14,9% al sector industria, donde el 42,2% del empleo de esta comuna es generado por el sector comercio, el 34,1% a la industria y el 23,7% al sector servicios.

De estas unidades económicas, el 92,9% corresponde a microempresas, el 6,1% a pequeñas, el 0,9% a medianas y solo el 0,1% son empresas grandes. Por otro lado, si se emplea el pago de parafiscales como medida de la formalidad de las unidades económicas, se tiene que en esta comuna el 15% de las unidades económicas son informales. Por otro lado, se tiene que el 5,6% de las unidades económicas de esta comuna corresponden a puestos móviles y el 24,6% a viviendas con actividad económica.

2.3.1.4.Aspectos Ambientales:La comuna 8 ha venido empobreciéndose por la sumatoria de diversos elementos que se encadenan, algunos de ellos de carácter exógeno.La industrialización, por ejemplo, por la ausencia de controles, acarrea deterioro ambiental y desvalorización de las viviendas.

Aunque en términos generales toda la ciudad carece de zonas verdes y recreativas en una proporción adecuada a su tamaño y al número de habitantes que posee, la situación es particularmente grave en esta comuna.

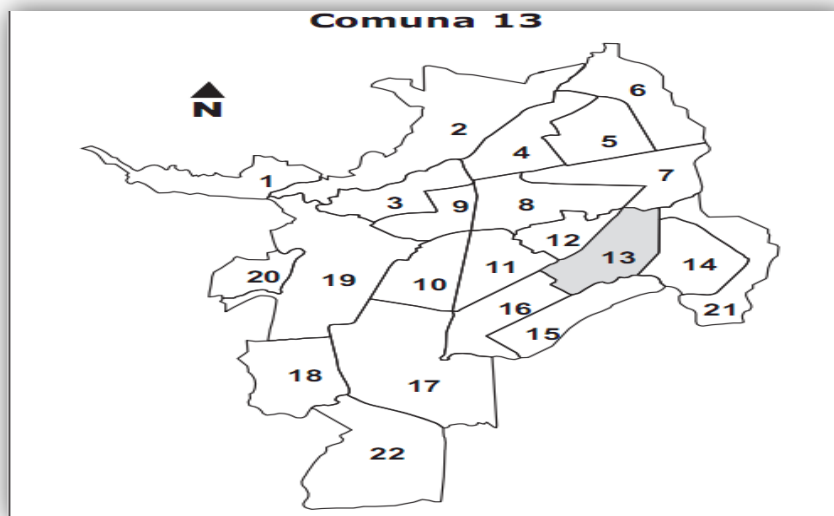
Su caracterización comercial e industrial dificulta con mayor razón la promoción del deporte y el sano esparcimiento. En la Comuna se han cerrado varias canchas de fútbol para dedicar esos terrenos a otros menesteres. De acuerdo con el censo

de zonas verdes realizado por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal, DAPM, en la Comuna habría únicamente 0.58 m² de zona verde por habitante. Si se tiene en cuenta que 6m² es lo mínimo recomendable, puede percibirse la deficiencia en este sentido.

2.3.2 Descripción de la Comuna 13

La empresa Arepas la Mejor, se encuentra ubicada en el barrio el Pondaje que pertenece a la comuna 13 de la ciudad de Cali, para lo cual se hace necesario dar una visión de las características más relevantes de esta comuna, con el fin que nos acerque a la realidad a la que se enfrenta la empresa:

Ilustración 3. Mapa comuna 13



Fuente: ALONSO C., Julio Cesar, Et al. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Cali 2007.

2.3.2.1. Aspectos Demográficos: La comuna 13 está localizada en el distrito de Agua Blanca, al suroriente de la ciudad de Cali, cubre el 4% del área total del municipio de Santiago de Cali con 473,7% hectáreas. La componen 15 barrios, siete urbanizaciones y una unidad deportiva, posee 977 manzanas, es decir, el 7,1% del total de manzanas de la ciudad.

Esta comuna cuenta con 24.158 predios construidos, representando el 5,1% del total de predios de la ciudad. Está conformada por 36.814 viviendas, que corresponde al 7,3% del total de viviendas de la capital vallecaucana.

En cuanto a la población, los resultados del censo de 2005 muestra que en esta comuna habita el 8,3% de la población de la ciudad, es decir 169.659 habitantes, de los cuales el 47,8% son hombres y el 52,2% mujeres.

Respecto a la estratificación que presentan las viviendas de esta comuna, es estrato más común es el 2, donde el 89,9% de las manzanas de la comuna se concentra en los estratos 1 y 2 y de hecho, no exhibe lados de manzanas de estratos 4,5 y 6.

2.3.2.2.La Educación:En el año 2005, en esta comuna había un total de matriculados de 29.850 personas, de las cuales el 13,2% se encontraban matriculados en el nivel preescolar, un 67,3% estaba matriculado en primaria y el 58,4% se hallaba en secundaria y en educación media.

La comuna 13 cuenta con 64 establecimientos de educación preescolar, 66 de educación primaria y 21 de educación secundaria.

Los comuneros expresan como una de las causas de los problemas ambientales en la comuna, la demanda de educación no cubierta, la escasez de profesores y la inexistencia de programas de educación u orientación familiar.

2.3.2.3 Aspectos Económicos:El censo Económico de 2005, muestra que el 5,3% de las unidades económicas de la ciudad se encontraban en esta comuna. De las cuales el 67,5% pertenece al sector comercio, el 22,7% al sector servicios y el 9,8% al sector industria. Donde el 45,9% del empleo es generado por el sector servicios, superando levemente la cantidad de trabajo generado por el sector comercio que es de 44,2%.

De estas unidades económicas el 97,3% corresponde a microempresas, el 2,4% a pequeñas empresas, el 0,2% a medianas y solo el 0,1% pertenece a grandes empresas. Por otro lado si se emplea el pago de parafiscales para medir la formalidad de estas empresas, encontramos que en esta comuna el 10,8% de las unidades económicas son informales.

Por otro lado el, se tiene que el 1,8% de las unidades económicas de esta comuna corresponde a puestos móviles y el 48,3% a viviendas con actividad económica.

2.3.2.4. Salud:Las instituciones que prestan servicios de salud Cantidad, en la comuna son: 9 Puestos de Salud, 2 Centros de Salud, 1 Centro Hospitalario y no hay existencia de clínicas.

Desde 1989 se pone en práctica un nuevo modelo de salud con énfasis en los conceptos de participación comunitaria, intersectorialidad, descentralización Municipal y atención primaria en salud, para responder a las exigencias del decreto 1026, y adelantándose a la Constitución de 1991 que también tiene en cuenta esos principios.

Con un modelo de atención y con un enfoque descentralizado se inician los programas puntuales de atención en salud de Agua Blanca. Se implementaron proyectos para atender problemas prioritarios como: enfermedad diarreica aguda (EDA), infección respiratoria aguda (IRA), capacitación a parteras, rehabilitación,

salud oral, inmunización, estudios sobre violencia, estudios sobre prácticas populares de salud.

2.4. MARCO LEGAL

Las micro, pequeñas y medianas empresas, en Colombia, se encuentran reglamentadas por la Ley 905 de 2004, que modificó a la Ley 590 de 2000 y por medio de la cual se promueve el fomento de las MIPYMES en el país. De acuerdo con ésta se entiende por empresa que es todo tipo de unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos.

La ley clasifica a la empresa una unidad pequeña, siempre que cumpla con uno de los siguientes parámetros:

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta trabajadores, o
- Activos totales por valor quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales.

Para evitar diferencias en cuanto a clasificación, en Colombia se tiene en cuenta principalmente, el criterio del valor de los activos.

Respecto a la reglamentación de la actividad empresarial de este tipo de empresas, la cual se asemeja a la de un comerciante y como tal realiza actos de comercio, las disposiciones legales se encuentran contenidas en el Código de Comercio que consagra las obligaciones que ha de cumplir el comerciante sin importar el tipo de organización que constituya. Por otro lado, mediante la ley 222 de 1995 que modifica algunos artículos de este código, se trata el tema del

registro mercantil y se establece la obligación para que dichas empresas se matriculen y renueven su matrícula anualmente para evitar sanciones.

Además de lo anterior, la ley obliga a las pequeñas empresas a llevar contabilidad, y en este sentido, el Decreto 2649 de 1993 reglamenta la forma en como ésta se llevará teniendo en cuenta lo establecido en los principios o normas generalmente aceptados en Colombia.

3. RESULTADOS

3.1. ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1. Microempresa Yogomay

3.1.1.1. Información General

- **Nombre de la empresa:** Yogomay
- **Nombre de los empresarios:** DoramayRiascos; David Hernández
- **Numero de empleados:** 2
- **Descripción de la actividad:** Producción y venta de yogurt
- **Sector económico al que pertenece:** Industria de alimentos
- **Antigüedad de la empresa:** 6 años
- **Ubicación de la empresa:** Calle 62 No. 11 D 29

RESEÑA HISTORICA

Doramay Riascos ejerce su actividad desde el año 2006, con la elaboración de yogurt, producto de su aprendizaje técnico adquirido en la Fundación Carvajal, y desde el año 2010 la hace Junto a su esposo David Hernández, estudiante de 8º semestre de Ingeniería Industrial en la Universidad Cooperativa de Colombia, quien le ayuda en la parte estratégica y de ventas, también en la parte de costos y contabilidad gracias a sus conocimientos.

Ilustración 4. Etiqueta microempresa Yogomay



Fuente: Microempresa Yogomay, Febrero-Junio 2013

Perfil de los empresarios

Empresaria: Doramay Riascos, cuenta con estudios técnicos en productos lácteos, ofrecido por la Fundación Carvajal en convenio con el SENA.

Empresario: David Hernández (esposo), Técnico en sistemas y actualmente cursa octavo semestre de Ingeniería Industrial en la Universidad Cooperativa de Colombia.

3.1.1.2. Área de Costos. Al iniciar la asesoría en la microempresa Yogomay contaban con la medida y costo de los materiales necesarios para la preparación del producto, el estudio de sus costos lo hacían en una base de datos sencilla construida en Excel, muy poco precisa (ver anexo A), sin tener en cuenta el sabor del yogurt ni sus diferentes presentaciones, sino que sumaban el total gastado en las diferentes frutas para calcular un solo producto en ambas presentaciones de 1 litro y de 2 litros, sin tener en cuenta que el costo de cada fruta es diferente.

Razón por la cual se les explico a los empresarios el uso de la plantilla de costos de la Fundación Carvajal, la cual le permitió al empresario de forma muy sencilla, costear los diferentes sabores de yogurt en las diferentes presentaciones, obteniendo de forma exacta el costo de cada uno. Ver anexo G.

La plantilla de costos pide al empresario llevar registro de todos los materiales que requiere para la preparación de sus productos, la presentación en que lo compra y el precio, además también le da opción para convertir a la medida con que trabaje usualmente. Ver anexo C.

✓ Estado de Ganancias o Pérdidas por Costos

Tabla 1. Estado de ganancias o perdidas por costo microempresa Yogomay

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 727.500
COSTOS VARIABLES (-)	48%	\$ 345.761
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	52%	\$ 381.739
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	35%	\$ 253.058
UTILIDAD	18%	\$ 128.681
ABONO A CAPITAL DEUDAS		
SALDO PARA REINVERTIR		

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero-2013 de la Fundación Carvajal

El Estado de Ganancias o Pérdidas por Costos inicial, permite conocer el monto de las ventas de la empresa, saber que tan fuerte es su actividad en el mercado y poder posteriormente hacer un análisis comparativo al finalizar la asesoría.

El estudio de costos del yogurt teniendo en cuenta la presentación y los sabores, le permite al empresario saber cuál es el yogurt que le genera mayor margen de contribución, que es en ambas presentaciones de un litro y de dos litros el de piña, y acerca de cuál es el que le es más costoso de producir, para lo que los resultados muestran que son el de mora y guanábana en presentación de un litro, y frente a esto pueda el empresario tomar medidas para la disminución del costo, sabiendo que es lo que lo hace mas caro en su producción, en este caso seria la fruta, para lo que se le recomienda al empresario buscar proveedores que le vendan la fruta a un mejor precio, y no tener que acudir a incrementar sus precios, ni disminuir la calidad del producto, sobre bases solidas.

✓ Margen de contribución de la empresa

El margen de contribución de la empresa fue de 52.5% y el costo variable de 47.5%. El margen de contribución de la empresa no es bajo, gracias a que los empresarios compran la mayoría de sus materiales directamente a los mayoristas.

✓ **Costos y gastos fijos**

Para el cálculo del total de costos y gastos fijos de la microempresa se tiene en cuenta el sueldo del empresario, el cual se calculó haciendo uso de la plantilla teniendo en cuenta los gastos en los que incurre mensualmente el empresario.

En estos momentos la familia no depende de la actividad de la empresa, ya que perciben otros ingresos, aunque su proyección es que lleguen a poder cubrir todos sus gastos con las ventas de yogurt.

✓ **Punto de equilibrio**

Se realizó en cálculo de punto de equilibrio, y se obtuvo que para que logre alcanzarlo debe tener ventas mensuales mínimas de \$465.957 y diarias de \$15.532.

Para el cálculo del punto de equilibrio de la empresa se tuvieron en cuenta algunos de los costos y gastos fijos mensuales.

Pero igual se les formulo el punto de equilibrio en caso de que incrementaran los gastos a cubrir con la venta del mismo.

Si los empresarios proyectarán que con la venta del yogur cubrirán más de sus gastos fijos, el punto de equilibrio de la empresa incrementaría, lo que les exigiría implementar planes de mercadeo para incrementar sus ventas, ya que se le ha designado parte de las obligaciones mensuales de la familia a la venta del yogur, exigiendo así mayor dinamismo, producción y venta del yogurt.

El escenario seria así:

La plantilla de la Fundación Carvajal le permite al empresario conocer su situación actual y proyectarse por medio de escenarios, como se observa en el cuadro anterior.

Con el escenario el incremento seria de \$100.000 al sueldo del empresario quedando así:

SITUACIÓN ACTUAL

INCREMENTO

TOTAL

Ilustración 5. Costos y gastos de administración

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 253.058	\$ 140.000	\$ 393.058
--	-------------------	-------------------	-------------------

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero- 2013 Fundación Carvajal

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL= \$748.682

PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO= \$24.956

Cuadro 1. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Costo detallado de cada uno del yogurt teniendo en cuenta el sabor y la presentación.	Los empresarios no tienen en cuenta el margen de contribución de cada uno de sus productos para implementar estrategias, ya sea de venta o compra de los materiales.
Conocimiento del punto de equilibrio actual y proyectado de la empresa.	

Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.1.1.3. Área Contable Y Financiera

Al inicio de la asesoría los empresarios no tenían conocimiento del estado financiero de la empresa, por lo que se realizó un Balance inicial para saber en que situación financiera se encontraba la empresa al momento de iniciar la asesoría y al finalizar se realizó el Balance General final y el Estado de Ganancias o Perdidas, con el fin de hacer comparaciones y análisis a los cambios.

Tabla 2. Balance inicial

BALANCE GENERAL INICIAL YOGOMAY A 25 de Marzo de 2013						
ACTIVOS				PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 160.750		44%	SOBREGIROS BANCARIOS	\$ -	0%
BANCOS	\$ -		0%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -	0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 85.500		23%	PROVEEDORES	\$ -	0%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -		0%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ -	0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 117.706		32%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ -	0%
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$ -		0%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES E	\$ -	0%
OTRAS INVERSIONES			0%			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 363.956	26%			
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.027.000			OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -	0%
DEPRECIACION	\$ -			CUENTAS POR PAGAR L.P.	\$ -	0%
1 VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.027.000		0%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO F	\$ -	0%
2 VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ -		0%	TOTAL PASIVOS E+F=G	\$ -	0%
4 VALOR NETO VEHICULOS	\$ -		0%			
DEPRECIACION	\$ -			PATRIMONIO		
5 VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ -		0%	CAPITAL	\$ 176.144	13%
6 TERRENOS	\$ -		0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 1.214.812	87%
				UTILIDADES DEL PERIODO	\$ -	
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS (1+2+3+4+5+6) B	\$ 1.027.000		74%			
OTROS ACTIVOS				TOTAL PATRIMONIO D-G = H	\$ 1.390.956	100%
C.TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ -		0%			
TOTAL ACTIVOS A+B+C=D	\$ 1.390.956		100%	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO G+H=I	\$ 1.390.956	100%

Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

✓ Análisis financiero del balance inicial

Tabla 3. Indicadores financieros Balance inicial

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	ANALISIS
Capital de trabajo	Activo corriente - pasivo corriente	$\$363.956 - 0 = \363.956	El capital de trabajo de la empresa es el total de sus activos corrientes, ya que no cuentan con obligaciones con terceros ni a corto ni a largo plazo, razón por la que disponen de l total de su capital para reinvertir en la empresa.

Razón de Autonomía	Patrimonio/Activo Total	$\$1.390.956/\$1.390.956= 100\%$	Este indicador muestra que la empresa es financiada 100% por capital propio, lo que reafirma el indicador anterior, es decir la empresa no acude a deudas con terceros para financiar sus actividades.
Rentabilidad Sobre ventas	$(\text{Utilidad Neta/Ventas}) * 100$	$\$128.681/\$727.500= 17.7\%$	Este indicador muestra la rentabilidad por cada \$100 vendidos por la empresa, luego de haber descontado todos los costos y gastos asumidos para la producción y comercialización, es decir que la empresa tiene una rentabilidad de \$17,7 por cada \$100 vendidos, disponibles para reinvertir.
Rentabilidad sobre Activos	$(\text{Utilidad Neta/Activo Total}) * 100$	$\$128.681/\$1.390.956=9.3\%$	Me muestra el rendimiento que tienen los recursos que posee la empresa, es decir que cada \$100 en activos la empresa tiene un rendimiento de \$9,23.
Rentabilidad sobre Patrimonio	$(\text{Utilidad Neta/Patrimonio}) * 100$	$(\$128.681/\$1.390.956) * 100=9.2\%$	Indica que tanta rentabilidad esta generando la

			inversión realizada por el empresario en el negocio, lo que significa que por cada \$100 invertidos al empresario le es rentable \$9,2.
--	--	--	---

Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

✓ ESTADO DE GANANCIA O PERDIDA

Tabla 4. Estado de ganancias o perdidas Yogomay

VENTAS			
Ventas al Conto	\$ 289.126	38%	
ventas a Crédito	\$ 475.113	62%	
Otros ingresos			
TOTAL DE VENTAS			A \$ 764.239
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 60.136		
Inv. Inicial de Producto en Proceso			
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 57.570		
Inv. Inicial de Mercancías			
TOTAL INVENTARIOS INICIALES			B \$ 117.706
Compras de Materia Prima.			
Contado			
Crédito			
Costos de Fabricación			
Salarios y prestaciones	\$ 80.000	10%	
Costos producción	\$ 359.547	47%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION			C \$ 439.547
Inv. Final de Materia Prima	\$ 27.675		
Inv. Final de Producto en Proceso			
Inv. Final de Producto Terminado			
Inv. Final de Mercancías			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES			D \$ 27.675
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			E \$ 529.578
UTILIDAD BRUTA			F \$ 234.661
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Salarios de Adm.			
Gastos Administraci	\$ 45.000	100%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			G \$ 45.000
UTILIDAD LIQUIDA			H \$ 189.661

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero- 2013, Fundación Carvajal

✓ Balance Generalfinal

Tabla 5. Balance final Yogomay

BALANCE GENERAL FINAL YOGOMAY A 16 de Mayo de 2013						
ACTIVOS				PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 135.000		24%	SOBREGIROS BANCARIOS	\$ -	0%
BANCOS	\$ -		0%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -	0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 129.000		23%	PROVEEDORES	\$ -	0%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -		0%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ -	0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 27.675		5%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ -	0%
INVENTARIO DE MERCANCIAS			0%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES E	\$ -	0%
OTRAS INVERSIONES	\$ 270.500		48%			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 562.175	36%			
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.027.000			OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -	0%
DEPRECIACION	\$ 8.558			CUENTAS POR PAGAR L.P.	\$ -	0%
1 VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 1.018.442	0%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO F	\$ -	0%
2 VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES		\$ -	0%	TOTAL PASIVOS E+F=G	\$ -	0%
4 VALOR NETO VEHICULOS		\$ -	0%	PATRIMONIO		
DEPRECIACION	\$ -			CAPITAL	\$ 176.144	11%
5 VALOR NETO CONSTRUCCIONES		\$ -	0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 1.214.812	77%
6 TERRENOS		\$ -	0%	UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 189.661	
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS (1+2+3+4+5+6) B		\$ 1.018.442	64%			
OTROS ACTIVOS				TOTAL PATRIMONIO D-G = H	\$ 1.580.617	100%
C.TOTAL OTROS ACTIVOS		\$ -	0%			
TOTAL ACTIVOS A+B+C=D		\$ 1.580.617	100%	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO G+H=I	\$ 1.580.617	100%

Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

✓ Comparación balances (análisis horizontal)

Tabla 6. Comparación balances

ACTIVOS	BALANCE INICIAL (Marzo-25-2013)	BALANCE FINAL (Mayo-16-2013)	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA
CAJA	\$160.750	\$ 135.000	-16%	-\$25.750
BANCOS				
CUENTAS POR COBRAR	\$85.500	\$129.000	50.9%	\$43.500

INVENTARIOS	\$117.706	\$27.675	-76.5%	-\$90.031
OTROS		\$270.500	100%	\$270.500
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$363.956	\$562.175	54.5%	\$198.219
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$1.027.000	\$1.027.000		
MUEBLES Y ENSERES				
EQUIPO DE COMPUTO				
VEHICULOS				
CONSTRUCCIONES				
TERRENOS				
DEPRICIACIONES		\$8.558		
TOTAL ACTIVO FIJO	\$1.027.000	\$1.018.442	-0.8%	-\$8.558
OTROS ACTIVOS				
TOTAL ACTIVOS	\$1.390.956	\$1.580.617	8.2%	\$113.803
PASIVOS				
OBLIGACIONES BANCARIAS				
PROVEEDORES				
ANTICIPOS RECIBIDOS				
OTRAS OBLIGACIONES				
PRESTACIONES SOCIALES				
OTRAS DEUDAS				
TOTAL PASIVO CORRIENTE				
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO				
TOTAL PASIVO				
CAPITAL	\$176.144	\$176.144	0%	\$0
UTILIDAD ACUMULADA	\$1.214.812	\$1.214.812	0%	\$0
UTILIDAD DEL PERIODO		\$189.661	100%	\$189.661
TOTAL PATRIMONIO	\$1.390.956	\$1.580.617	13.6%	\$189.661
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$1.390.956	\$1.580.617	13.6%	\$189.661

Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

- En el disponible cuentan con poco dinero, debido a que han realizado inversiones en otro tipo de negocio como opción para ampliar sus ingresos. La inversión se toma como cuenta por cobrar con el objetivo de que al momento que inicie el otro negocio sea devuelto el dinero.

- Sus inventarios son poco, debido ha que ya habían hecho producción de yogurt y se había vendido, motivo por el cual no hay inventarios de producto terminado. Se recomendó que en el momento en que venden la producción debe iniciar la planeación para la siguiente, y poder minimizar los lapsos de una producción a otra e incrementar de esta forma la rotación de inventarios y las ventas.
- En las cuentas por cobrar del Balance Final se observa un incremento de los clientes, aunque también se puede concluir que es muy poca la actividad de venta del producto.
- Se le recomienda ejecutar las rutas de ventas propuestas, lo que le garantizaría duplicar la producción actual, sin que sea necesario adquirir otro refrigerador por el momento ya que su capital de trabajo es muy poco, como para adquirirlo y llenar la capacidad de ambos y podrían caer en una subutilización de la maquinaria.

✓Indicadores financieros de comparación balances

Tabla 7. Indicadores financieros comparativos

INDICADOR	INDICADORES BALANCE INICIAL (Marzo-25-2013)	INDICADORES BALANCE FINAL (Mayo-16-2013)	ANALISIS
Capital de trabajo	$\$363.956 - 0 = \363.956	$\$562.175 - 0 = \562.175	El capital de trabajo de la empresa sigue siendo el total de sus activos corrientes, ya que no cuentan con obligaciones con terceros ni a corto ni a largo plazo, razón por la que disponen de l total de su capital para reinvertir

			en la empresa y en comparación al inicial aumento \$198.219 gracias a que sus ventas incrementaron por el lado de las a crédito.
Razón de Autonomía	$\$1.390.956/\$1.390.956=100\%$	$\$1.580.617/\$1.580.617=100\%$	Este indicador muestra que la empresa es financiada 100% por capital propio, lo que reafirma el indicador anterior, es decir la empresa no acude a deudas con terceros para financiar sus actividades.
Rentabilidad Sobre ventas	$\$128.681/\$727.500=17.7\%$	$\$189.661/\$764.239=24.82\%$	Este indicador muestra la rentabilidad por cada \$100 vendidos por la empresa, luego de haber descontado todos los costos y gastos asumidos para la producción y comercialización, es decir que la empresa tiene una rentabilidad de \$24.82 por cada \$100 vendidos, disponibles para reinvertir, \$7,12 más que el inicial, gracias al incremento de sus ventas totales.
Rentabilidad	$\$128.681/\$1.390.956=9.3\%$	$\$189.661/\$1.580.617=12\%$	Me muestra el

sobre Activos			rendimiento que tienen los recursos que posee la empresa, es decir que cada \$100 en activos la empresa tiene un rendimiento de \$12, \$2,77 más que el inicial.
Rentabilidad sobre Patrimonio	$(\$128.681/\$1.390.956)*100=$ 9.2%	$(\$189.661/\$1.580.617)*100=12\%$	Indica que tanta rentabilidad esta generando la inversión realizada por el empresario en el negocio, lo que significa que por cada \$100 invertidos al empresario le es rentable \$12, \$2,77 más que el inicial. Y que comparado con el inicial ha tenido un incremento de 2.8%, resultado de un incremento en sus actividades de venta e implementación de nuevas técnicas de mercadeo, como es el caso de ventas a través de intermediarios.

Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

- **Análisis Vertical**

Tabla 8. Análisis vertical Yogomay

ACTIVOS	BALANCE FINAL	ANALISIS VERTICAL
CAJA	\$ 135.000	8.54%
BANCOS		
CUENTAS POR COBRAR	\$129.000	8.16%
INVENTARIOS	\$27.675	1.75%
OTROS	\$270.500	17.11%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$562.175	35.56%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$1.027.000	64.97%
MUEBLES Y ENSERES		
EQUIPO DE COMPUTO		
VEHICULOS		
CONSTRUCCIONES		
TERRENOS		
DEPRCIACIONES	\$8.558	-0,54%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$1.018.442	64.43%
OTROS ACTIVOS		
TOTAL ACTIVOS	\$1.580.617	100%
PASIVOS		
OBLIGACIONES BANCARIAS		
PROVEEDORES		
ANTICIPOS RECIBIDOS		
OTRAS OBLIGACIONES		
PRESTACIONES SOCIALES		
OTRAS DEUDAS		
TOTAL PASIVO CORRIENTE		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		
TOTAL PASIVO		
CAPITAL	\$176.144	11.14%
UTILIDAD ACUMULADA	\$1.214.812	76.86%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$189.661	12%
TOTAL PATRIMONIO	\$1.580.617	
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$1.580.617	100%

Fuente: Ibarguen M, Paola A.

El análisis vertical permite saber al empresario el peso de cada una de sus cuentas de activo sobre el total de activos e igualmente el de cada una de las cuentas de pasivo y de patrimonio comparándolas sobre el total de pasivos más patrimonio.

Para la empresa Yogomay es de gran importancia que se haga periódicamente un Balance General, el cual le muestra de forma resumida las operaciones realizadas por la empresa dentro de un periodo, y acompañado de un análisis vertical, que le permita saber el peso de cada una de sus cuentas de activos sobre el total de activos e igualmente con las cuentas de pasivos y patrimonio comparándolas con el total de pasivos más patrimonio.

En este caso el análisis vertical sobre Balance General de la empresa, permite ver a terceros que la empresa financia en un 100% sus actividades con recursos propios y que ha crecido en un 76.86% desde que inició sus actividades por primera vez lo que se refleja en las utilidades acumuladas, aunque si se analiza por la cantidad en pesos es muy poca, lo cual alerta a la empresa a que ejecute planes estratégicos para incrementar sus ventas.

Cuadro 2. Fortalezas y debilidades área contable y financiera

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Llevan cuadernos de contabilidad.	No elaboran Estados Financieros básicos.
Tienen conocimiento del sistema de cuentas simple de la Fundación Carvajal.	Desconocen el total de sus ventas y de sus costos y gastos mensuales.
	Cuadernos de contabilidad desactualizados.
	No tienen el registro sistematizado de las transacciones de la empresa.

Fuente: Ibarguen M, Paola A.

3.1.1.4. Área de Mercadeo

✓Clientes

La segmentación de mercado de la microempresa Yogomay debe ser enfocado hacia familias del barrio en que vive la Nueva Base y alrededores a este como la Base, el Trébol, y Villa Colombia, ofreciendo bienestar por el consumo de su producto resaltando los materiales que lo componen.

Los **consumidores** actuales son familiares, compañeros y ex compañeros de trabajo, gracias al cambio de vivienda algunos de sus vecinos conocen del producto, lo consumen y lo ofrecen a conocidos, adquiriendo de esta forma fuerza en el mercado.

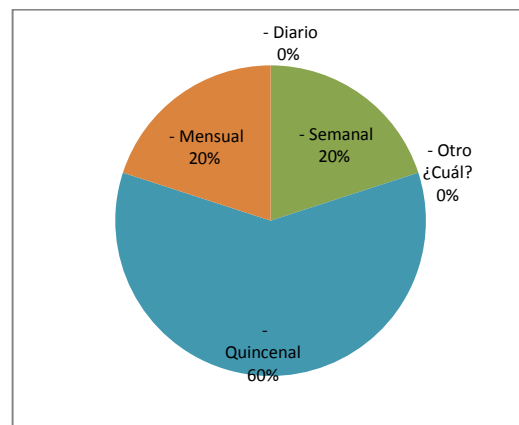
Para saber cual es la opinión de sus consumidores frente con respecto al negocio y su presentación se realizo una encuesta para medir el nivel de satisfacción de ellos y poder mejorar las debilidades que presenta la empresa y no permite la satisfacción total de los mismos, entre las preguntas más importantes las respuestas fueron:

✓ **Resultados de la encuesta**

Se realizo una encuesta para saber cuál es el nivel de satisfacción de los clientes actuales y con base en ella, fortalecer el producto o mejorarlo, según sean los resultados.

- La frecuencia con que compran el producto es:

Ilustración 6. Encuesta

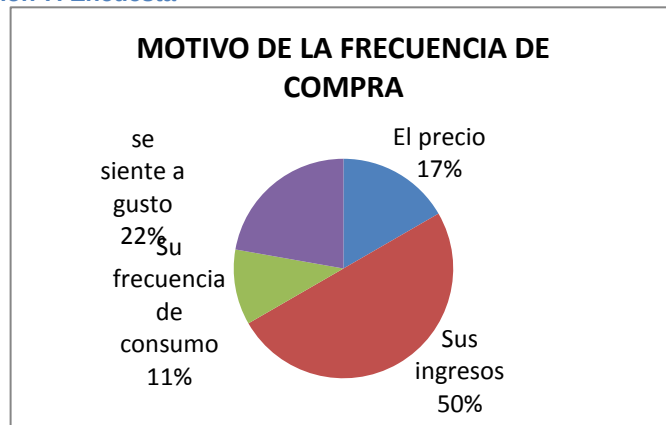


Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta le permite al empresario saber la frecuencia con que sus clientes consumen yogurt, para que de igual forma pueda programar la compra de materiales y la producción.

- Los motivos por los cuales compran son:

Ilustración 7. Encuesta

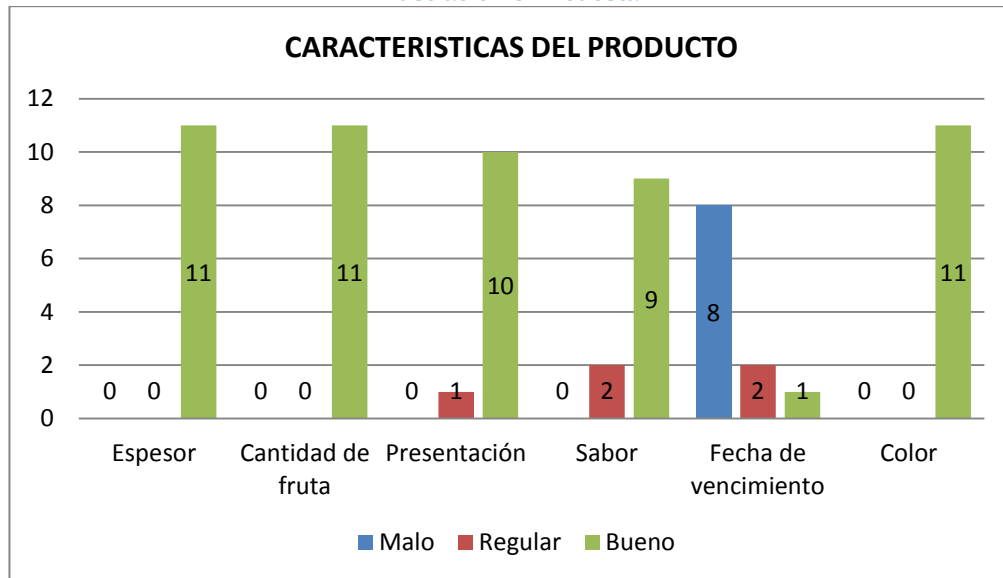


Fuente: Elaboración propia

Preguntar a los clientes acerca de cuál es el motivo de su frecuencia de compra, le permite identificar al cliente los factores que influyen en la compra de su producto.

- Por medio de la encuesta se le pregunto a los clientes que calificaran de 1 a 3 las características del producto, donde 1=Malo, 2= Regular 3=Bueno

Ilustración 8.Encuesta

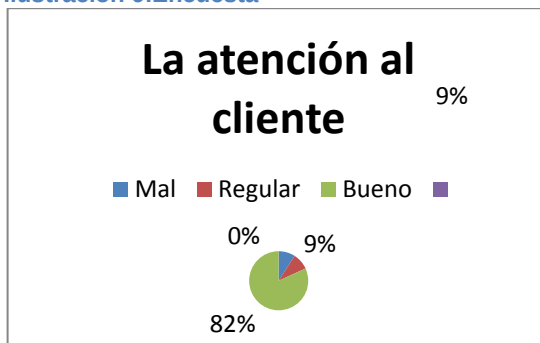


Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta permitió ver cual es el concepto que tienen los clientes de las diferentes características del producto, con el fin de saber en que se presentan fallas y poder trabajar para mejorarlas, en este caso arrojó es que la durabilidad del producto es baja. Se recomendó a los empresarios revisar el proceso de producción para saber en que se esta fallando.

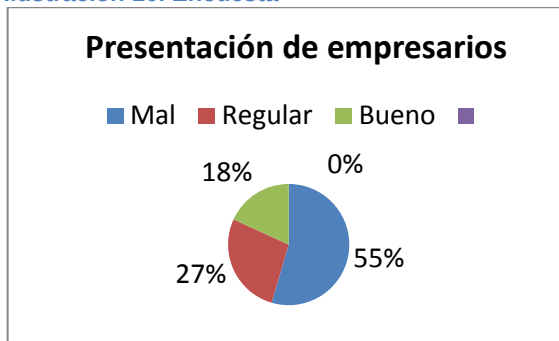
- En la encuesta también se le pregunto a los clientes que calificaran algunos factores de la venta del producto, como la atención al cliente, la presentación de los empresarios al momento de la venta, la ofertas y promociones que manejan, donde 1= En desacuerdo, 2=De acuerdo, 3= Totalmente de acuerdo, y el resultado fue el siguiente:

Ilustración 9. Encuesta



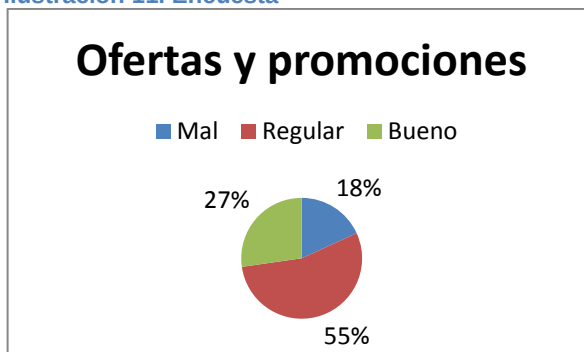
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10. Encuesta



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11. Encuesta



Fuente: Elaboración propia

Los aspectos a mejorar más relevantes según la encuesta cuando se les pidió a los clientes que calificaran algunas características de la venta son:

- ✓ El 55% de los clientes calificaron mal la presentación de los empresarios al momento de vender, razón por la cual se le recomendó a los empresarios hacer uso de uniformes donde se identifiquen con el nombre de la empresa.
- ✓ Y por otra parte el 55% de los clientes calificaron mal las ofertas y promociones, por lo que se le recomendó a los empresarios estimular la compra de sus clientes.

✓Producto

El producto es un yogurt casero, elaborado con ingredientes que ayudan a la buena digestión y salud del consumidor, con trozos de fruta natural.

Su empaque es en un tarro plástico, con etiqueta con el nombre de la empresa y logo, y posteriormente es metido en una bolsa plástica de forma individual.

✓Precio

Para el precio de los productos los empresarios tienen en cuenta todos los costos en que incurren para su preparación, y en tenerlos con poca diferencia frente a sus competidores, aunque es un poco más elevado su precio, lo justifican con la calidad del producto.

✓Plaza

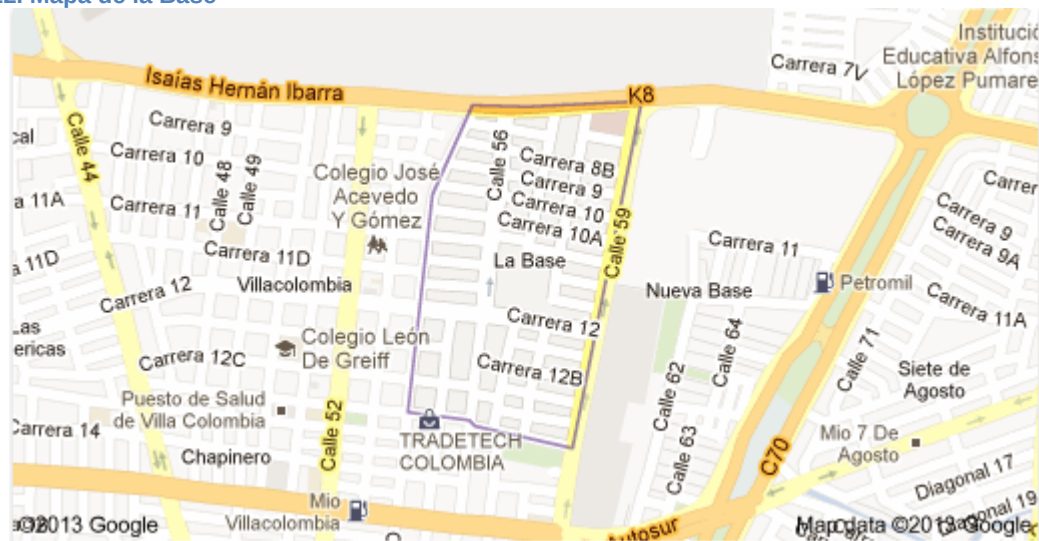
La forma como se piensa distribuir el producto es:

- **Empresa - consumidor final:**
La propuesta es la venta puerta a puerta (PAP), por medio del establecimiento de rutas productivas, Se hizo un análisis de las rutas actuales y se propuso estrategias de conseguir más clientes dentro del

Para determinar las rutas se tendrán en cuenta, características específicas de los barrios, como su capacidad económica, la cantidad de habitantes, el número de casas y la densidad de éstas, las opciones son:

- Numero de habitantes= 7.844
- Número de casas= 1.523
- Densidad de casas= 46.2
- Estrato= III – Medio bajo

Ilustración 12. Mapa de la Base



- Numero de habitantes= 7.179
- Número de casas= 1.394
- Densidad de casas= 35.7
- Estrato= III – Medio bajo

71

Ilustración 13. Mapa de Villa Colombia



Fuente: Google Map

- **ruta 3: CHAPINERO:**
 - Numero de habitantes= 5.695
 - Número de casas= 1.106
 - Densidad de casas= 41.0
 - Estrato= III – Medio bajo

MAPA DEL BARRIO

Ilustración 14. Mapa de Chapinero



Fuente: Google Map

- **Empresa - Comerciante – Consumidor final**

Al comerciante, como tiendas y panaderías se les dará publicidad que exprese la venta del yogurt casero, ofreciendo un plan de venta, donde se le enseñe al comerciante las ventajas de vender el yogurt en su establecimiento, como por ejemplo, vendiéndole el litro a un mejor precio, y diciéndole la cantidad de vasos 10 onzas que le salen de 1 litro, a que costo cada vaso y a que precio lo puede ofrecer.

- **Empresa – Cliente – Cliente**

Ofrecer a los clientes descuentos especiales, por cada cliente nuevo, es decir hacerle la propuesta de que si recomienda el producto a otra persona y este hace la compra del producto, en su próximo pedido se le dejará a un menor valor el producto.

✓**Promociones**

Ofrecer en las viviendas el yogurt tamaño personal, por paquetes de 6.

Otra es ofrecer loncheras compuesta por 6 yogures, 3 pastelitos y 3 paquetes de papitas.

Ofrecer por la compra de un tarro de yogurt 2 litros, un yogurt tamaño personal.

✓**Publicidad**

- Utilizar uniforme al momento de salir a vender.
- Repartir tarjetas con imán, con el objetivo de que el cliente siempre la tenga a la vista en un lugar fijo de su hogar y se le facilite tener contacto con la empresa en todo momento.
- Ponerle publicidad al carro de icopor, el cual surte para salir a vender. Con el objetivo de darle confianza a los clientes de que es una empresa con responsabilidad y compromiso, y causar un impacto visual.

✓Canal de Distribución

La microempresarealiza la venta de sus productos de dos formas: la primera es de forma directa es decir empresa-consumidor final, por medio de venta a domicilio o encargos.

Ilustración 15. Canal de distribución 1 microempresa Yogomay



Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Y la segunda es por medio de intermediarios, donde la empresa le vende el producto a un tercero a un menor valor, con el objetivo de que este al venderlo al consumidor final obtenga beneficios por la venta.

Ilustración 16. Canal de distribución 2 microempresa Yogomay



Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 3. Fortalezas y debilidades área de mercadeo

FORTALEZA	DEBILIDADES
Buena presentación de los productos.	Poca variedad en la presentación de los productos.
Cuenta con un logo que los identifica ante los clientes.	No aplican el plan de rutas al momento de vender.

Fuente: Ibarguen M, Paola A.

3.1.1.5. Área de Administración.

✓Planeación

La empresa cuenta con una misión y visión claramente establecidas, aunque no las tienen en cuenta para establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Se revisó junto a los empresarios la misión, la visión y los objetivos de la empresa y se realizaron algunas modificaciones:

- **Misión anterior:** Es Una empresa ubicada en el sector de fabricación de alimentos lácteos, mas específicamente en la fabricación de Yogurt artesanal.

Su objetivo principal es llevar a sus consumidores un yogurt delicioso, de alta calidad y de certera confianza, ya que los procesos de fabricación se realizan bajo óptimas condiciones de salubridad. Comprometida con el desarrollo integral y conservación del medio ambiente, a través de la implementación de sistemas de calidad, siendo influyentes en la toma de decisiones de proyectos de desarrollo social y cultural, estableciéndose como parte fundamental en el desarrollo de la ciudad y del país.

- **Misión que se elaboró junto con la asesora:** Ofrecer a los consumidores un yogurt saludable, delicioso y de alta calidad, Comprometida con el desarrollo integral y conservación del medio ambiente.

Visión anterior	Visión Modificada
• En junio de 2014 la empresa tendrá el capital necesario para la patente de la empresa y la imagen corporativa además de certificados de calidad que permitan comercializar los productos libremente. • En el 2015 se inaugurará la planta procesadora con una capacidad de 600 Lts. Semanales. • En 2018 se establecerán contactos y acuerdos para la exportación de nuestros productos en algunos países de Latinoamérica.	• En el 2019 Yogomay será reconocida como una organización integral y comprometida con la nutrición de nuestros clientes, logrando un reconocimiento regional, en el sector de lácteos, gracias al proceso de desarrollo continuo de la calidad de los productos.

✓Objetivos

- **Corto plazo**

Organizar las áreas funcionales de la empresa.

Estrategias para los objetivos a corto plazo

Planear y documentar los lotes de producción con su respectivo inventario, costo, y fecha de vencimiento.

Digitalizar las actividades diarias de la empresa como las ventas, gastos, e inventarios etc.

Programar salidas de campo para incentivar las ventas en panaderías y restaurantes del sector del barrio la base

Llegar a los hogares de los barrios Villa Colombia, La base, Chapinero y el trébol implementando la estrategia PAP, por medio de promociones y oferta, como loncheras, kits, y muestras gratis.

- **Mediano plazo**

En el 2014 la empresa tendrá el capital necesario para la patente de la empresa y la imagen corporativa además de certificados de calidad que permitan comercializar los productos libremente.

- **Largo plazo**

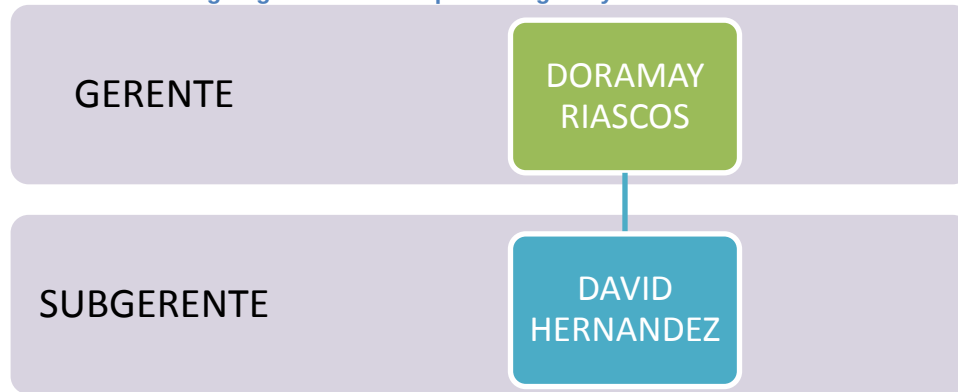
En el 2015 se inaugurará la planta procesadora con una capacidad de 600 Lts. Semanales.

✓Organización

Cada uno tiene establecidas sus funciones dentro de la empresa según sus capacidades y conocimientos. Donde DoramayRiascos, es la encargada de la producción y David Hernández se encarga de las compras y el estudio de costos

de los insumos y materias primas y del registro de las actividades diarias, ya la venta esta a cargo de los ambos.

Ilustración 17. Organigrama microempresa Yogomay



Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

✓Dirección

- **Motivación:** Demuestran gran motivación por aprender, organizarse y crecer, tienen claro que todas las áreas funcionales son claves para el buen funcionamiento y éxito de las empresas, aunque no lo lleven de forma adecuada debido al poco conocimiento que sobre esto se tiene.}
- **Liderazgo:** ambos son fuertes y tienen el carácter para ser líder, pues son comprometidos y tienen gran motivación por surgir y ser competitivos.
- **Comunicación:** Es excelente gracias a que aparte de ser pareja y dicen que los une el amor, el respeto, la confianza y el compromiso.
- **Trabajo en equipo:** se da en excelentes términos gracias a que uno es el de la práctica y conocimiento técnico para la elaboración del yogurt, que es Doramay y por otro lado, David tiene mayores habilidades en la parte gerencial y estratégica, aunque gracias a su gran interés y compromiso por la empresa y a la disposición de Doramayha adquirido el conocimiento de la preparación del yogurt.

✓Control

Presentan varias falencias, ya que es necesario ejercerlo en todo momento para poder detectar cualquier anomalía y hallar a tiempo su posible solución.

- Se diseño un formato para el control de la producción y de venta, en el cual se relacionan las ventas con las rutas respectivas:

Cuadro 4. Formato control de producción y ventas

DÍA	PRODUCCIÓN	RUTA	INNVENTARIO INICIAL				INNVENTARIO FINAL				TOTAL VENTA
			2 Lt.	1 Lt	Person al	Kit	2 Lt.	1 Lt	Person al	Kit	

Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

- Otro formato que se diseño, fue uno que le permita el control de los clientes, en el cual se pongan los datos de todos los clientes, los días en que compran, la cantidad que compra, y de esta forma poder:
 - Programar la fecha de cobro en caso de que la venta sea a crédito.
 - Programar la fecha de la próxima compra.
 - Y basada en el punto anterior programar la fecha de producción, razón por la cual guarda relación directa con el formato de control de producción y venta.

Cuadro 5. Control clientes

EMPRESA YOGOMAY CONTROL DE VENTAS - CLIENTES							
CLIENTE	DIRECCIÓN	TELEFONO	CORREO	CANT. COMPRADA	FECHA COMPRA	FECHA COBRO	PRÓXIMA VENTA

Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 6. Fortalezas y debilidades área administrativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Control de los costos y gastos de la empresa.	No cuentan con un manual de funciones.
Motivación y disposición para el mejoramiento continuo.	No hacen inversión en maquinaria y equipo.
Buena calidad del producto.	Falta de control sobre la información.
Tienen conocimiento de sus funciones dentro de la empresa.	

Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.1.1.6. Área de Producción

✓Planta de producción

Actualmente la producción del Yogurt es dentro de la vivienda y no cuentan con un espacio exclusivo para la producción y almacenamiento de sus productos, aunque dentro de sus planes está el poder tener un local acondicionado para la producción y venta de sus productos actuales y otros.

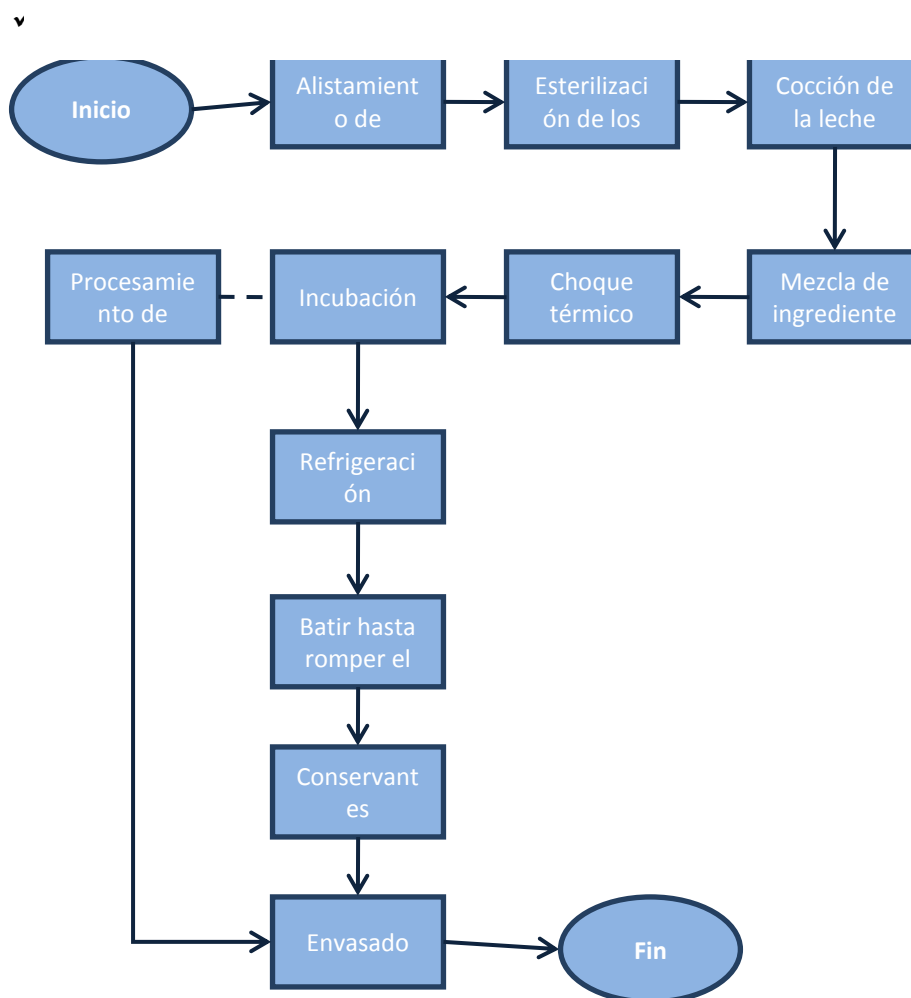
✓Proveedores

Una de las ventajas de la microempresa Yogomay, es que la compra de la materia prima e insumos, la hacen al por mayor, lo que disminuye el costo de producción.

✓Maquinaria

En el momento no cuentan con toda la maquinaria adecuada para la producción y almacenamiento de sus productos, esto es la estufa industrial y un refrigerador.

Ilustración 18. Diagrama de producción Yogomay



Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

El proceso productivo de la empresa es el aprendido en la formación técnica en productos lácteos y derivados de la leche por parte de la Fundación Carvajal.

Cuadro 7. Fortalezas y debilidades área producción

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tiene formación técnica para la producción de productos lácteos y derivados.	No dispone de un espacio exclusivo para la elaboración de sus productos.
	Falta de herramientas y maquinaria, para la producción en grandes cantidades.

4. Fuente: Ibarguen M, Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.1.1.7. Área Legal, Tributaria y de Personal

Debido a que la microempresa no esta constituida legalmente, a los empresarios se les explico de forma ilustrativa los pasos que deben seguir para la formalización de acuerdo a las exigencias gubernamentales.

Además, se les dio a conocer acerca de lo importante que es la formalización de su empresa, ya que de esta forma incrementaran sus ventas al poder ampliar su mercado, pues hay empresas que ponen restricciones para hacer contrataciones con empresas que no están constituidas legalmente, porque no contarían con soportes fiscales válidos, esto es como facturas que cumplan con las exigencias por parte de la DIAN.

Pues no cuentan con ningún documento de los exigidos legalmente, ni efectúan aportes mínimos como A.R.P, Salud y Pensión.

Cuadro 8. Fortalezas y debilidades área legal, tributaria y de personal

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tienen conocimiento de la importancia de la formalización y de los impactos de ésta en las ventas.	No contar con los requisitos mínimos para su funcionamiento.
Cuenta con Registro Único Tributario, RUT	No realizar pago de los aportes a la seguridad social.

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

3.1.1.8. Análisis del entorno

Después de haber realizado un estudio interno de la microempresa es importante hacer un estudio de los diferentes entornos externos a ella, con el fin de identificar oportunidades y de los aspectos que pueden representarle amenazas, para poder implementar medidas preventivas.

Cuadro 9. Entornos Microempresa Yogomay

ENTORNOS DE LA MICROEMPRESA YOGOMAY	
ENTORNO	ANALISIS DEL ENTORNO
ECONOMICO	•Es una comuna altamente comercial. •Los ingresos de la población según la caracterización regional, son Medio-Bajo, donde el estrato que sobresale es el 3. •La ubicación de la vivienda de la empresario, es buena ya que es un punto con buena visibilidad y hay buen transito de personas.
SOCIAL	•Es un barrio donde la seguridad es baja, y se lo detallamos a nivel de comuna, la comuna ocho esta entre las siete mas inseguras de la ciudad. •No hay Estaciones de Policía cerca. •Cuenta con Organizaciones No Gubernamentales –ONG´s, que desarrollan proyectos con la comunidad
POLITICO	•Cuentan con la Junta Administradora Local-J.A.L, y las Juntas de Acción Comunal-J.A.C.
CULTURAL	•Prácticamente no se desarrollan actividades culturales en la comuna, algunos parques se encuentran invadidos de ventas ambulantes, se han vendido canchas de futbol para dedicarlas a la industria, el comercio o para dar soluciones de vivienda.
COMPETENCIA	•Con respecto a la producción y venta del yogurt casero, no hay competencia.

PROVEEDORES	•No hay cerca ningún proveedor, aunque realizan pedidos y se los llevan a domicilio.
-------------	--

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

3.1.1.9. Matriz DOFA

Cuadro 10. Matriz DOFA, microempresa Yogomay

VENTA DE YOGURT “YOGOMAY”	FORTALEZAS 1. Formación técnica en productos lácteos. 2. Apoyo familiar, para la venta de sus productos. 3. Cuentan con vehículo para la promoción y venta de sus productos. 4. Misión y visión claramente identificado. 5. Buen producto. 6. La motivación es grande.	DEBILIDADES 1. No se hace mercadeo. 2. No cuentan con uniformes que los distinga al momento de vender. 3. Proceso de venta inadecuado. 4. Poca maquinaria para grandes producciones. 5. Falta de publicidad. 6. Poca diversidad en la presentación de sus productos.
	OPORTUNIDADES 1. la zona en la cual vive y las aledañas son tranquilas. 2. Buenos niveles de ingresos de los clientes. 3. Acompañamiento y fortalecimiento por parte de la Fundación Carvajal y las universidades. 4. Acceso a la financiación para microempresarios.	ESTRATEGIAS FA 1. Elaborar un plan de mercadeo para ampliar los productos que ofrecen.(F1,F5,O2) 2. Implementar un programa de ventas, para optimizar las rutas con que cuenta y ampliar el mercado. (F3,F4,O2,O3)
		ESTRATEGIAS DA 1. Elaborar un mapeo de las rutas de venta, y asignar una ruta por día. (D1,D3,O1) 2. Dotarse de uniformes que los identifique ante sus clientes. (D2, D5, O2) 3. Conocer las diferentes fuentes de financiación. (D4,O4)

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Poca actividad comercial en la zona. 2. no hay un mercado potencial en la zona. 3. Grandes competidores. 4. Los precios de la competencia y los diferentes canales de distribución con que cuenta la misma.	1. Ampliar su mercado objetivo. (F1,F2,F3,F5,F6,A1,A2) 2. Hacer un estudio de la competencia. (F1,F5,A3)	1. Elaborar un plan de ventas para ampliar el mercado. (D1,D3,A1) 2. Hacer un estudio de precios de venta de la competencia. (D1,A3)

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

3.1.2. Microempresa Arepas la Mejor

3.1.2.7. Información General

- **Nombre de la empresa:** Arepas la Mejor
- **Nombre de la empresaria:** Hilda Ambuila
- **Numero de trabajadores:** 2
- **Descripción de la actividad:** Venta de Comidas Rápidas: El producto estrella Arepas con todo, Chorizos de pollo o de res y Chuzos.
- **Sector económico al que pertenece:** Industria de alimentos
- **Antigüedad de la empresa:** 12 años
- **Ubicación de la empresa:** Calle 72 28D 3 83; Barrio El Pondaje

RESEÑA HISTORICA

Es una empresa familiar conformada por la señora Hilda, la cual tiene seis (6) hijos, en su momento pasaban por una crisis económica que le exigió buscar alternativas de emplearse para generar ingresos, es cuando le surge la idea de vender arepas en su casa en el año 2001, al pasar muchos años, y ya con todos sus hijos grandes se dieron cuenta que el negocio era bueno ya que le daba para el sustento de toda su familia y para la recreación, entonces deciden ampliar su empresa hacia otras actividades de comida rápida e inician la venta de arepas

con todo y asados, cumpliendo en este año (2013), 12 años de continuidad con su actividad económica.

La empresa es generadora de empleo, no solo para los miembros de la familia, además las ventas alcanzan para emplear a otras personas, al ver todo esto les surge la idea de organizar internamente esta gran empresa, fortalecerla y expandirse haciendo uso de información administrativa financiera para la toma de decisiones.

Perfil de quienes integran la microempresa

Hilda María Ambuila: Es una mujer de 54 años de edad, emprendedores y fuertes.

Ruth Esther Banguera: Es hija de doña Hilda, tiene 21 años de edad, bachiller y es el mayor apoyo de doña Hilda en el negocio.

Brigitte Damaris Banguera: Hija de doña Hilda, tiene de 20 años de edad, y es bachiller.

Imagen de la empresa

Ilustración 19. Imagen microempresa Arepas la Mejor



Fuente: Microempresa Arepas la Mejor

3.1.2.1. Área de costos

Se hizo un estudio de costos de cada uno de los productos que ofrece, implementando la herramienta de fundación Carvajal, con el fin de calcular el margen de contribución de la empresa y hallar el punto de equilibrio para saber si está trabajando sobre el punto de equilibrio actualmente.

Se recomienda a la empresaria que mensualmente analice como están sus ventas frente al punto de equilibrio.

Del estudio en el área de costos se obtuvo lo siguiente:

•**Estado de Ganancias o Pérdidas por costos:**

Tabla 9. Estado de ganancias o perdidas por costos

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 4.457.143
COSTOS VARIABLES (-)	49%	\$ 2.192.416
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	51%	\$ 2.264.727
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	35%	\$ 1.560.366
UTILIDAD	16%	\$ 704.361
ABONO A CAPITAL DEUDAS		
SALDO PARA REINVERTIR		

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero- 2013, Fundación Carvajal

Este Estado Financiero, nos muestra la situación financiera respecto a utilidades desde el punto de vista de costos en el que se encontró la empresa, es decir, que permite conocer el monto de las ventas de la empresa, para posteriormente hacer un análisis comparativo al finalizar la asesoría.

Análisis:

Aunque el Estado de Ganancias o pérdidas desde el punto de vista del estudio de costos muestra utilidad, al momento de realizar el Balance General inicial de la empresa, muestra un exceso en sus cuentas por pagar, lo cual deja ver una administración deficiente de sus ingresos y gastos, y no cuentan con dinero disponible, para hacer sus compras diarias para la venta, o para pagar sus obligaciones como recibos o arriendo, razón por la que acuden a deudas externas con terceros no autorizados legalmente.

•**Margen de contribución**

El Margen de Contribución de la microempresa es de 50.8% y sus costos variables es 49.2%.

El margen de contribución total de la empresa disminuye ya que la venta de costilla deja muy poco margen solo de 22%, pero esto la empresaria lo compensa con la venta de sus otros productos los cuales están sobre el 40%.

El producto de mayor venta que es la arepa con todo es la de mayor margen de contribución después de los chorizos de pollo, incrementando los ingresos por venta de la empresa y aportando un poco más del 50% para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa, es por esto que es el producto estrella de la empresa.

✓ Punto de equilibrio

Con la aplicación de la plantilla de Fundación Carvajal para hacer el estudio de costos de la microempresa Arepas la Mejor, fue posible determinar el punto de equilibrio mensual y diario de la empresa, que es de:

Tabla 10. Punto de equilibrio microempresa Arepas la Mejor

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	\$ 3.070.911
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 102.364

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero-2013, Fundación Carvajal

Que le permite a la empresaria y a quienes conforman la empresa saber, cual debe ser el monto de sus ventas diarias como mínimo, para cubrir tanto sus costos variables, como los costos y gastos fijos, sin llegar a tener utilidades ni pérdidas del ejercicio, se les explicó también que lo que vendieran sobre ese punto de equilibrio mensualmente, lo pueden utilizar para mejorar la imagen de la empresa y comprar maquinaria adecuada.

Análisis de toda el área

La empresa debería tener estabilidad económica y pocas deudas ya que las ventas son altas, y el dinero que queda luego de cubrir los costos variables es suficiente como para cubrir sus costos y gastos fijos, e incluso le queda disponible para hacer inversión en la imagen de la empresa y mejorar la presentación e implementos al momento de la venta, como la compra de uniformes, guantes, gorros y tapabocas.

Cuadro 11. Fortalezas y debilidades microempresa Arepas la Mejor

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se tiene conocimiento del costo de los productos ofrecidos	No trabajan teniendo en cuenta el punto de equilibrio
	Compran la materia prima e insumos al por menor.
	No manejan inventario de materia prima e insumos.

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

3.1.2.2. Área Contable y Financiera: En el área de contabilidad y finanzas, la empresa presenta grandes fallas, ya que no registran de forma consecuente, organizada y con fechas las ventas y gastos diarios, lo cual imposibilita hacer estados financieros y posterior análisis de la empresa.

Lo anterior, se debe a que tienen un día correspondiente para cada uno de los integrantes de la familia, que en estos momentos están frente al manejo de la empresa, la persona debe encargarse de la preparación y la venta del día, donde el registro de la actividad depende del mismo.

Para ejercer control sobre la situación se diseñó un formato, que permite diariamente llevar el control sobre las actividades de venta y gastos ejecutadas por la persona encargada en el día y de los resultados de ésta al finalizar la venta y que posteriormente permitió realizar el Estado de Ganancias o Perdidas (ver anexo M), este formato le exige al encargado llevar factura de compras y además le permite a la señora Ambuila administrar de una manera mas efectiva los ingresos de la empresa y saber en todo momento el estado de las ventas.

- Se realizó un Balance Inicial para saber cual era la situación financiera de la microempresa al momento de iniciar la asesoría por medio de indicadores financieros y sus respectivos análisis:

Tabla 11. Balance inicial microempresa Arepas la Mejor

BALANCE GENERAL INICIAL AREPAS LA MEJOR A 20 de Marzo de 2013						
ACTIVOS				PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 125.000		78%	SOBREGIROS BANCARIOS	\$ -	0%
BANCOS	\$ -		0%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 260.000,00	0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			0%	PROVEEDORES	\$ -	0%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -		0%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ -	0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 35.900		22%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 946.134,00	0%
INVENTARIO DE MERCANCIAS			0%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES E	\$ 1.206.134,00	0%
OTRAS INVERSIONES			0%			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 160.900	20%			
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 643.925			OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -	0%
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR L.P.	\$ -	0%
1 VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 643.925	0%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO F	\$ -	0%
2 VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES		\$ -	0%	TOTAL PASIVOS E+F=G	\$ 1.206.134,00	0%
4 VALOR NETO VEHICULOS		\$ -	0%	PATRIMONIO		
DEPRECIACION	\$ -			CAPITAL	\$ -	0%
5 VALOR NETO CONSTRUCCIONES		\$ -	0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ (401.309)	100%
6 TERRENOS		\$ -	0%	UTILIDADES DEL PERIODO	\$ -	
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS (1+2+3+4+5+6) B		\$ 643.925	80%	TOTAL PATRIMONIO D-G = H	\$ (401.309)	100%
OTROS ACTIVOS						
C.TOTAL OTROS ACTIVOS		\$ -	0%			
TOTAL ACTIVOS A+B+C=D		\$ 804.825	100%	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO G+H=I	\$ 804.825	100%

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

Tabla 12. Indicadores balance inicial

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	ANALISIS
Capital de trabajo	Activo corriente - pasivo corriente	$\$160.900 - \$946.134 = -\$785.234$	la empresa no cuenta con un capital de trabajo ya que este indicador es de -\$785.234, lo que quiere decir que en la empresa no se trabaja con recursos propios.
Liquidez Corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	$\$160.900 / \$946.134 = \$0.17$	La empresa no cuenta con dinero al corto plazo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo.
Prueba de Fuego	(Activo corriente- Activo corriente con menor liquidez) / Pasivo corriente	$(\$160.900 - \$35.900) / \$946.234 = \0.13	Si a los activos corrientes de la empresa se le restara el activo corriente menos liquido, es decir el que

			más tarda en volverse dinero, en este caso los inventarios, aun seguiría sin dinero para cubrir sus obligaciones inmediatas.
Razón de endeudamiento	(Pasivo total / Activo total) * 100	(\$1.206.134 / \$804.825) * 100= 150%	Este resultado muestra que la empresa esta sobre endeudada, sus obligaciones con terceros son más de lo tiene para trabajar.
Razón de Autonomía	(Patrimonio/Activo Total) * 100	(-\$401.309/\$804.825) * 100= -50%	Este resultado me indica que la empresa trabaja con recursos de terceros, es decir no tiene autonomía sobre sus actividades ya que con lo que cuentan y maslo deben

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

Por otro lado, si se observa el patrimonio de la empresa es negativo, es de (443100),

Lo cual refleja que la empresa se a gastado todos sus ingresos, y se financia totalmente con recursos ajenos, hasta llegar al punto de sobre endeudarse.

- **Análisis de la situación financiera de la microempresa a través del flujo de efectivo de 15 días:**

Tabla 13. Flujo de Efectivo microempresa Arepas la Mejor

FLUJO DE EFECTIVO AREPAS LA MEJOR De 15 días		
Ingresos		1990000
Costos de operación		310000
Utilidad operacional		1680000
OTROS GASTOS		
Prestamo semanal	72000	
prestamo semanal 2	40000	
prestamo quincenal	100000	
Arriendo	90000	
Servicios	50000	
Gas	4000	
Alimentación	200000	
Transporte	30000	
TOTAL OTROS GASTOS		586000
UTILIDAD		1094000

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

Al momento de comparar el Balance General Inicial con el Estado de Flujo de Efectivo, se observa que la empresa si es rentable, pues presenta buenas ventas gracias a la ubicación del punto de venta, solo que estos ingresos se quedan con los terceros debido al alto grado de endeudamiento que tiene.

El problema de la empresa radica en la mala administración de los ingresos y de los gastos, donde se hace uso abusivo de los ingresos hasta llegar al punto de acudir a recursos ajenos para cubrir los costos y gastos fijos mensuales, como el arriendo, los servicios y la alimentación.

Por lo que uno de los objetivos de la asesoría fue concientizar a los encargados de la empresa acerca de la importancia de una buena contabilidad y de una buena administración de sus ingresos y de sus gastos, lo cual les evitaría acudir a financiación excesiva de terceros, lo que les impide tener utilidades para reinvertirla en mejoras para la empresa.

- Estado de Ganancias o Perdidas:

Tabla 14. Estado de Ganancias o Perdidas microempresa Arepas la Mejor

VENTAS			
Ventas al Conta	\$ 4.626.525	100%	
ventas a Crédito			
Otros ingresos			
TOTAL DE VENTAS			A \$ 4.626.525
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. Inicial de Materia Prima			
Inv. Inicial de Producto en Proceso			
Inv. Inicial de Producto Terminado			
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 35.900		
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	\$ 35.900
Compras de Materia Prima.			
Contado			
Crédito			
Costos de Fabricación			
Salarios y prestaciones			
Costos producción	\$ 2.390.958	52%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	\$ 2.390.958
Inv. Final de Materia Prima	\$ 61.000		
Inv. Final de Producto en Proceso			
Inv. Final de Producto Terminado			
Inv. Final de Mercancías			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	\$ 61.000
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		E	\$ 2.365.858
UTILIDAD BRUTA		F	\$ 2.260.667
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Salarios de Adm.	\$ 1.150.000	73%	
Gastos Administraci	\$ 435.000	27%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		G	\$ 1.585.000
UTILIDAD LIQUIDA		H	\$ 675.667

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial
Febrero-2013, Fundación Carvajal

- Balance General Final:

Tabla 15. Balance final microempresa Arepas la Mejor

BALANCE GENERAL FINAL AREPAS LA MEJOR A 30 de Abril de 2013					
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 150.000	71%	SOBREGIROS BANCARIOS	\$ -	0%
BANCOS	\$ -	0%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 170.000	0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		0%	PROVEEDORES	\$ -	0%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -	0%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ -	0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 61.000	29%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 408.000	0%
INVENTARIO DE MERCANCIAS		0%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES E	\$ 578.000	0%
OTRAS INVERSIONES		0%			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 211.000	25%			
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 643.925		OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -	0%
DEPRECIACION	\$ 2.567		CUENTAS POR PAGAR L.P.	\$ -	0%
1 VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 641.358	0%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO F	\$ -	0%
2 VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ -	0%	TOTAL PASIVOS E+F=G	\$ 578.000	0%
4 VALOR NETO VEHICULOS	\$ -	0%	PATRIMONIO		
DEPRECIACION	\$ -		CAPITAL	\$ -	0%
5 VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ -	0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ (401.309)	-146%
6 TERRENOS	\$ -	0%	UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 675.667	
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS (1+2+3+4+5+6) B	\$ 641.358	75%	TOTAL PATRIMONIO D-G = H	\$ 274.358	100%
OTROS ACTIVOS					
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ -	0%			
TOTAL ACTIVOS A+B+C=D	\$ 852.358	100%	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO G+H=I	\$ 852.358	100%

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

✓ COMPARACIÓN BALANCES (ANALISIS HORIZONTAL)

Tabla 16. Comparación Balance Inicial y Final microempresa Arepas la Mejor

ACTIVOS	BALANCE INICIAL (Marzo-20-2013)	BALANCE FINAL a 30-Abril-2013	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA
CAJA	\$125.000	\$ 150.000	20%	\$25.000
BANCOS				
CUENTAS POR COBRAR				
INVENTARIOS	\$35.900	\$61.000	69.9%	\$25.100
OTROS				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$160.900	\$211.000	31.1%	\$50.100
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$643.925	\$643.925		
MUEBLES Y ENSERES				
EQUIPO DE COMPUTO				
VEHICULOS				
CONSTRUCCIONES				
TERRENOS				
DEPRCIACIONES		\$2.567		
TOTAL ACTIVO FIJO	\$643.925	\$641.358	-0.4%	-\$2.567

OTROS ACTIVOS				
TOTAL ACTIVOS	\$804.825	\$852.358	5.9%	\$47.533
PASIVOS				
OBLIGACIONES BANCARIAS				
PROVEEDORES				
ANTICIPOS RECIBIDOS				
OTRAS OBLIGACIONES	\$946.134	\$408.000	56.9%	\$538.134
PRESTACIONES SOCIALES				
OTRAS DEUDAS				
TOTAL PASIVO CORRIENTE				
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$260.000	\$170.000	34.6%	\$90.000
TOTAL PASIVO	\$1.206.134	\$578.000		
CAPITAL				
UTILIDAD ACUMULADA	-\$401.309	-\$401.309		\$0
UTILIDAD DEL PERIODO		\$675.667	100%	\$675.667
TOTAL PATRIMONIO	-\$401.309	\$274.358	100%	\$274.358
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$804.825	\$852.358	5.9%	\$47.533

Indicadores financieros con su respectivo análisis del Balance General Final a 30 de Abril de 2013 y el Estado de Ganancias o Perdidas del 22 de Marzo al 30 de Abril:

Ilustración 20. Indicadores Financieros comparación balances microempresa Arepas la Mejor

INDICADOR	INDICADORES BALANCE INICIAL (20-Mar-2013)	INDICADORES BALANCE FINAL (30-Abr-2013)	ANALISIS
Capital de trabajo	\$160.900– \$946.134 =- \$785.234	\$211.000– \$408.000 = -\$197.000	Aunque el capital de trabajo sigue siendo negativo es menos bajo que el calculado inicialmente que era de -\$785.234, lo que refleja que sus deudas a corto plazo han

			disminuido, y por otro lado se debe también a que los activos corrientes aumentaron.
Liquidez Corriente	$\$160.900 / \$946.134 = \$0.17$	$211.000 / \$408.000 = \0.5	La liquidez corriente de la empresa aumento, paso de \$0,17 a \$0,50, gracias a que disminuyeron sus obligaciones con terceros, sus activos corrientes aumentaron, reflejo de una buena gestión.
Prueba de Fuego	$(\$160.900 - \$35.900) / \$946.234 = \0.13	$(\$211.000 - \$61.000) / \$408.000 = \0.4	Igualmente la capacidad de pago de la empresa a corto plazo de manera inmediata aumento, pasando de \$0,13 a \$0,4, gracias al incremento del dinero disponible, para responder por sus deudas a corto plazo, sin contar con sus inventarios.
Razón de endeudamiento	$(\$1.206.134 / \$804.825) * 100 = 150\%$	$(\$578.000 / \$852.358) * 100 = 67.8\%$	La razón de endeudamiento de la empresa disminuye considerablemente, paso de un sobre endeudamiento del 150% a un endeudamiento del 67.8% reflejo de una buena gestión para la disminución de las

			obligaciones con terceros.
Razón de Autonomía	$(-\$401.309/\$804.825) *$ 100= -50%	$(\$274.358 / \$852.358) *$ 100= 32.2%	La empresa deja de depender totalmente de recursos de terceros y pasa de tener un nivel de autonomía de -50% a un 32.2%, es decir que ya tiene participación dentro de su empresa, ya no le pertenece totalmente a terceros ajenos a ella y pasa a tener control de ella.
Rentabilidad Sobre ventas		$(\$675.667/\$4.626.525) *$ 100= 14.6%	La rentabilidad de la utilidad sobre las ventas es baja, debido a los altos gastos de la empresaria.
Rentabilidad sobre Activos		$(\$675.667/\$852.358= 79.3\%$	Muestra el rendimiento que tienen los recursos que posee la empresa, es decir que los activos con que cuenta la empresa son rentables en un 79.3%.
Rentabilidad sobre Patrimonio		$(\$675.667/\$274.358=246.3\%$	Indica que tanta rentabilidad esta generando la inversión realizada por el empresario en el negocio, este indicador es de 246.3%, es alto ya que el capital de la empresa en estos momentos esta totalmente devaluado,

			razón por la cual sigue siendo rentable aunque este devaluado.
--	--	--	--

Fuente: Ibarguen M, Paola A.

✓ Análisis Vertical

Tabla 17. Análisis Vertical Balance Final

ACTIVOS	BALANCE FINAL a 30-Abril-2013	ANALISIS VERTICAL
CAJA	\$ 150.000	17.6%
BANCOS		
CUENTAS POR COBRAR		
INVENTARIOS	\$61.000	7.2%
OTROS		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$211.000	24.8%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$643.925	75.5%
MUEBLES Y ENSERES		
EQUIPO DE COMPUTO		
VEHICULOS		
CONSTRUCCIONES		
TERRENOS		
DEPRCIACIONES	\$2.567	-0,3%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$641.358	75.2%
OTROS ACTIVOS		
TOTAL ACTIVOS	\$852.358	100%
PASIVOS		
OBLIGACIONES BANCARIAS		
PROVEEDORES		
ANTICIPOS RECIBIDOS		
OTRAS OBLIGACIONES	\$408.000	47.9%
PRESTACIONES SOCIALES		
OTRAS DEUDAS		
TOTAL PASIVO CORRIENTE		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$170.000	19.9%

TOTAL PASIVO	\$578.000	
CAPITAL		
UTILIDAD ACUMULADA	-\$401.309	-47.1%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$675.667	79.3%
TOTAL PATRIMONIO	\$274.358	32.2%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$852.358	100%

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

El análisis vertical permite saber al empresario cual es el peso de cada una de sus cuentas de activo sobre el total de activos e igualmente sobre las de pasivo más patrimonio comparándolas sobre el total de pasivos más patrimonio.

Para la empresa Arepas la Mejor es de gran importancia que se haga periódicamente un Balance General, el cual le muestra de forma resumida las operaciones realizadas por la empresa dentro de un periodo, y acompañado de un análisis vertical, que le permita saber el peso de cada una de sus cuentas de activos sobre el total de activos e igualmente con las cuentas de pasivos y patrimonio comparándolas con el total de pasivos más patrimonio. Un ejemplode ese control puede ser sobre las obligaciones contraídas por la empresa que actualmente tienen un peso sobre el total de pasivos mas patrimonio de 47.9% de deudas contraídas con personas no autorizadas y por otro lado 19.9% de deuda contraída con el banco de la mujer, que comparado este peso con el total de patrimonio, el cual es de 32.2%, nos damos cuenta que sus obligaciones con terceros superan los recursos propios de la empresa. Lo que significa que la empresa se encuentra financiada más por recursos de terceros que por propios.

Cuadro 12. Fortalezas y debilidades área contabilidad y finanzas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Llevar el registro de algunos de sus ingresos y	No cuentan con la implementación de un

de sus gastos, en el formato que se les diseñó.	sistema de cuentas.
	No hacen registro constante de todas las transacciones de la empresa.

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

3.1.2.3. Área de Mercadeo

✓Clientes

El punto de venta de la microempresa Arepas la Mejor se encuentra bien ubicada, ya que esta en un sector altamente comercial, su ubicación es en la segunda esquina de la entrada principal al barrio el Pondaje, cerca de la avenida Ciudad de Cali, cercano a ella hay graneros, una revuelteria mayorista, barras, billares, panaderías, los cuales son clientes potenciales. El sector es altamente transitado y hay gran densidad poblacional.

✓Producto

Los productos que ofrecen son:

- Arepa con todo, siendo este el producto principal, las arepas son elaboradas por la empresaria y los ingredientes que la componen como la carne, el pollo y el chicharrón son procesados también por ellas mismas al igual que la preparación del guiso y la salsa de ajo. Las arepas solo las sabe armar doña Hilda la mamá, razón por la que se le recomienda que se estandarice la forma de elaborar las arepas con el fin que todas estén en capacidad de hacerlas.
- Los chorizos, los compran a una distribuidora mayorista.
- La carne para los chuzos, es aliñada por ellos.

✓Plaza

Gracias a que la microempresa se encuentra ubicada en una zona comercial y altamente transitada, su mercado es amplio. Cerca a la empresa hay: un granero, colegios con jornadas diurna y nocturna, almacenes, barras video bar, una cantina y un billar.

✓**Precio**

El precio se estipuló teniendo en cuenta los costos en que incurren para los productos que ofrecen, y la zona en que se ubica el punto de venta, donde los ingresos de sus habitantes son bajo y su estratificación es 2.

✓**Publicidad**

Aunque la empresa cuenta con un nombre, no lo tiene visible al público, además, hace falta mejorar la presentación, no tienen uniformes, ni uso de guantes y tapa boca, lo que muestra que no conocen de los requisitos mínimos de manufactura, solo usan guantes.

- No tienen una hora fija para la venta de sus productos, ya que esta también depende de la persona que le corresponda en el día, lo que genera incertidumbre en sus clientes y según lo expresado por ellas también quejas por parte de ellos, esto también disminuye la fidelidad y el proceso de adaptación y costumbre de sus clientes, esto por la falta de orden en los horarios.

✓**Políticas de compra**

La política de compra de la empresaria es al contado, no maneja deuda con sus proveedores.

✓**Análisis de la competencia**

Cuadro 13. Estudio de la competencia microempresa Arepas la Mejor

Factores de éxito de la competencia	DELIPRESAS DANY	ASADOS DUVAN	SIN NOMBRE
Precio de compra de materiales	Mejor	Mejor	Mejor
Precio de venta de los productos	Mejor	Mejor	Mejor
Calidad del producto	Mejor	Menos Buena	Menos Buena
Atención de los clientes	Mejor	Menos Buena	Mejor
Horario de atención	Mejor	Menos Buena	Menos Buena
Canal de distribución	Igual	Igual	Igual
Publicidad	Mejor	Malo	Malo
Presentación	Mejor	Menos Buena	Menos Buena
Ubicación del local	Menos Buena	Mejor	Menos Buena
Equipo de vendedores	Mejor	Menos Buena	Menos Buena
Descuentos	Mejor	Menos Buena	Menos Buena
Presentación de los productos	Mejor	Menos Buena	Menos Buena
Empaque de los productos	Mejor	Menos Buena	Menos Buena

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento y fortalecimiento empresarial Febrero—2013, Fundación Carvajal

- El lugar donde se sitúa el punto de venta de la microempresa Arepas la Mejor, es un sitio bastante comercial y altamente transitado, razón por la cual hay tanta competencia, pero para el estudio se analizan solo dos de ellas:
 - DELIPRESAS DANY: Es en un local, cuenta con mesas y sillas para la atención a sus clientes, las personas encargadas de la atención se encuentran uniformadas con delantal, gorro y tapabocas.
 - El establecimiento tiene buen aspecto, está bien pintado y cuenta con buena publicidad.
 - ASADOS DUVAN: aunque tiene mejor ubicación que el punto de venta de Arepas la mejor por estar situado más cerca a la avenida Ciudad de Cali, la fachada de la empresa se encuentra deteriorada lo que le da un mal aspecto.
 - Por otro lado el propietario cuenta con delantal, gorra y tapabocas, además tiene mayor variedad de surtido.

- El último establecimiento analizado, no cuenta con un nombre distintivo, pero si cuentan con delantal, gorro y tapabocas al momento de atender.

Este estudio de la competencia se hizo no solo con el objetivo de conocer los precios y productos que ofrecen estos, sino, que por medio de fotos se compara el aspecto del negocio de la competencia y la presentación de quienes venden, usándolas como medio para concientizar a la familia (madre e hijas), de la importancia de hacer inversiones en la empresa con el propósito de mejorar su imagen, y de la presentación excelente que debe tener quien atiende, aparte también se le hicieron recomendaciones acerca de cómo se debe atender al comprador, siempre con una sonrisa, un saludo amable, buscando su satisfacción no solo con la calidad del producto, también con una buena atención, creando un ambiente agradable y que de gusto volver y que sea recomendado.

Cuadro 14. Fortalezas y debilidades área de mercadeo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con un nombre y logo que lo diferencie de la competencia.	No cuentan con uniformes.
	No cuentan con una planeación de ventas.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.4. Área Administrativa: Es el área que presentó mayores dificultades y fue el foco de la asesoría, la cuál tendrá como objetivo darle a conocer a la empresaria y a sus hijas la importancia de ésta área.

✓Planeación

Aunque la empresa cuenta con Misión, Visión y Objetivos, se observa que no los han logrado interiorizar, por lo que no se cumplen los objetivos trazados para el logro de la misión y la consecución de la visión.

- **Misión de la microempresa Arepas la Mejor**

Misión Anterior	Misión Actual
• Arepas la Mejor es un empresa dedicada a vender comidas rápidas, preparadas con ingredientes de calidad y a un precio accesible al entorno donde opera, teniendo como compromiso superar las expectativas de nuestros clientes, brindándole y garantizándole la mejor comida rápida del sector; el más respetuoso y cordial trato.	• Brindar a nuestros clientes las mejores opciones de comidas rápidas del sector, con la mejor calidad y variedad y a los mejores precios, con el más respetuoso y cordial saludo.

Fuente: Elaboración propia

- **Visión de la microempresa Arepas la Mejor**

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

Fuente: Elaboración propia

- **Objetivos de la microempresa Arepas la Mejor**

Corto Plazo

- Poder adquirir un préstamo en una entidad financiera, para la remodelación y mejora de la empresa.

Mediano Plazo

- Ampliar el portafolio de los productos que se ofrecen.

Largo Plazo

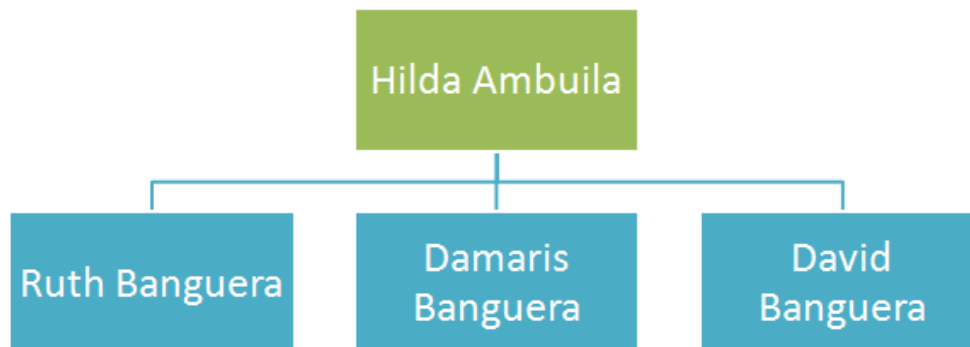
- ✓ Legalizar la empresa.
- ✓ Abrir nuevos puntos de ventas en diferentes barrios y niveles sociales.

✓ **Organización**

La microempresa Arepas la Mejor, la conforma: Doña Hilda Ambuila, la mamá y quien dirige las actividades de la empresa y administra los ingresos y gastos de la misma, y sus dos hijas menores Ruth Banguera, quien es la que sigue con la responsabilidad de la empresa y Damaris Banguera.

- **Organigrama de la microempresa Arepas la Mejor**

Ilustración 21. Organigrama microempresa Arepas la Mejor



Fuente: elaboración propia

✓ **Control**

En la empresa es evidente el poco o nulo ver acciones que controlen las actividades diarias y lleven a un orden y coordinación entre las personas que la componen.

como no hay un orden y ni una comunicación diaria acerca de quién es el encargado de efectuar las comprar y la venta del día, se aplica nuevamente el formato para asignar tareas semanales de la anterior asesoría. Ver Anexo P.

✓Dirección

La madre, quien aun esta a cargo de la empresa en la parte administrativa, demuestra interés y empeño en querer mejorar la empresa y en el buen funcionamiento de la misma, como líder enseña a sus hijos la importancia de ser organizados y atender bien a los clientes.

- **Motivación:** la motivación dentro de la empresa se concentra en su mayoría en doña Hilda quien es que trata de concientizar a diario a sus hijos de que gracias a la venta de arepas durante 12 años es que han disfrutado de todo lo que hoy día tienen.
- **Liderazgo:** se centra en doña Hilda y en una de las hijas Ruth quien es su mano derecha, es su mayor apoyo y quien la acompaña a todas las diligencias.
- **Trabajo en equipo:** en la microempresa se evidencia muy poco ya que cada uno es responsable de la producción y venta en el día.
- **Comunicación:** es mínima, ya que no hoy un encargado de la venta y gastos diarios a quien se le deba rendir cuentas, esto se pudo mejorar un poco gracias a una plantilla diseñada durante la asesoría para el control de ventas y gastos diarios.

En esta área los logros fueron significativos, ya que la empresaria junto con sus hijas escucharon las recomendaciones que se les hacia acerca de la importancia de la misma para el buen funcionamiento y progreso de la empresa, la motivación liderazgo y medidas de control se incrementaron para:

- Disminuir la perdida de dinero, los endeudamientos con entidades no autorizadas legalmente.
- Inicia a ahorrar, ya que cuando se inicio la asesoría la empresaria no tenia ahorros y por el contrario sus deudas eran altas.

- Hacer planes de corto y mediano plazo para el mejoramiento continuo de la microempresa, gracias a los ahorros y disminución del gasto.

✓ **Manual de funciones**

El proceso para la elaboración de las arepas tarda aproximadamente 4 horas, pero en la empresa lo hacen en el transcurso del día donde generalmente salen tarde a vender, lo ideal sería:

- Comprar el maíz en la noche.
- A las 8:00am del día siguiente, ponerlo a cocinar.
- Dejarlo enfriar.
- A las 2:00pm molerlo, mientras otra persona realiza la compra de los otros materiales.
- A las 5:00pm iniciar la venta.

Cuadro 15. Fortalezas y debilidades área administrativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cada una de las personas que conforman la empresa es responsable de la producción y venta de un día.	Falta de orden en los procesos administrativos y contables.
	Falta de comunicación interna de las actividades diarias.
	No cuentan con horario fijo de venta.

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

3.1.2.5. Área de Producción

✓Planta de producción

La producción de las arepas es dentro de la vivienda y no cuentan con un espacio exclusivo para la producción de sus productos.

✓Proveedores

No tienen un proveedor fijo, ya que hacen estudio de proveedores acerca de donde le es más favorable realizar la compra de un buen producto y a un buen precio, dice que evita comprar en la galería Santa Elena, por la calidad de los productos.

✓Maquinaria

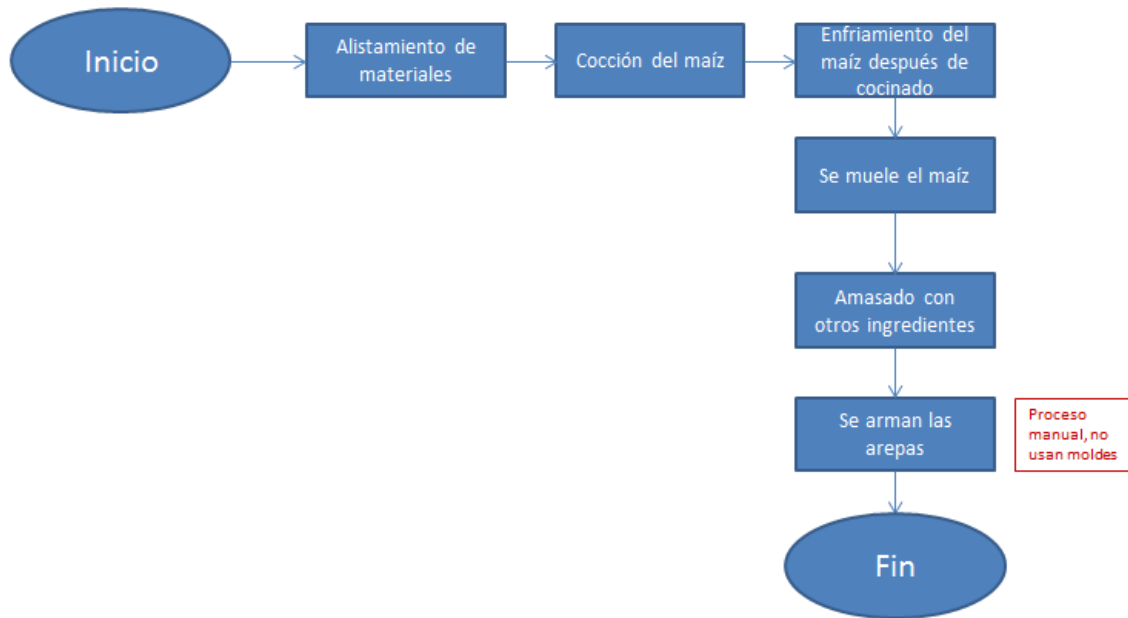
No cuentan con toda la maquinaria adecuada para la producción de sus arepas, esto es el molino eléctrico, y mesas con moldes para armar las arepas, actualmente cuentan con un molino manual y arman las arepas manualmente, razón por la cual solo es doña Hilda que con su experiencia arma las arepas

✓Elaboración de las arepas

Con respecto al proceso para la elaboración de las arepas, se recomienda estandarizarlo, es decir haciendo uso de moldes y desatinando un lugar exclusivo para su elaboración.

✓Diagrama de elaboración de las arepas

Ilustración 22. Diagrama de elaboración de arepas microempresa Arepas la Mejor



Fuente: Ibarguen M., Paola A.

✓Manual de Funciones

El proceso para la elaboración de las arepas tarda aproximadamente 4 horas, pero en la empresa lo hacen en el transcurso del día donde generalmente les coge la tarde para salir a vender, lo ideal sería:

1. Comprar el maíz en la noche.
2. A las 8:00am, ponerlo a cocinar.
3. Dejarlo enfriar.
4. A las 2:00pm molerlo, mientras otra persona realiza la compra de los otros materiales.
5. A las 5:00pm iniciar la venta.

Cuadro 16. Fortalezas y debilidades área de producción

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con experiencia y agilidad para la elaboración de sus productos.	Falta de estandarización del proceso de elaboración de las arepas.
	Compran la materia prima e insumos al por menor.

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

3.1.2.6. Área Legal, Tributaria y de Personal

Debido a que la microempresa no esta constituida legalmente, a los empresarios se les explico de forma ilustrativa los pasos que deben seguir para la formalización de acuerdo a las exigencias gubernamentales.

Además, se les dio a conocer acerca de lo importante que es la formalización de su empresa, ya que de esta forma incrementarían sus ventas al poder ampliar su mercado, pues hay empresas que ponen restricciones para hacer contrataciones con empresas que no están constituidas legalmente, porque no contarían con soportes fiscales válidos, esto es como facturas que cumplan con las exigencias por parte de la DIAN, como es el caso de querer vender las arepas dentro de un centro comercial.

Se les puso en práctica uno de los primeros pasos a tener en cuenta dentro del proceso de formalización, como lo es el estudio de nombre (homonimia), y el nombre Arepas la Mejor no se encuentra disponible por lo que se les recomendó cambiarlo antes de hacer publicidad y los uniformes, ya que llevan en nombre de la empresa, y de querer formalizarse.

Pues no cuentan con ningún documento de los exigidos legalmente, ni efectúan aportes mínimos como A.R.P, Salud y Pensión.

Cuadro 17. Fortalezas y debilidades área Legal, tributaria y de personal

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reconoce la importancia de laborar bajo la formalidad y del riesgo de no hacer pago de la seguridad social.	No contar con ninguno de los documentos exigidos por la ley, o con los mínimos, como el carnet de manipulación de alimentos.

Fuente: Ibarguen M., Paola A.

3.1.2.7. Análisis del entorno

Es importante no solo hacer el análisis interno de la microempresa, además, es necesario saber cuál es el entorno en el que se desenvuelve la empresa y por qué factores externos puede ser afectada, estos son las amenazas, y que factores la pueden beneficiar, es decir las oportunidades, razón por la cual se hace un estudio del entorno externo de la empresa:

Cuadro 18. Entornos de la microempresa Arepas la Mejor

ENTORNOS DE LA MICROEMPRESA AREPAS LA MEJOR	
ENTORNO	ANÁLISIS DEL ENTORNO
ECONÓMICO	•El barrio el Pondaje, es altamente comercial. •La venta ambulante de comida es común. • Cerca al punto de venta de la microempresa Arepas la Mejor hay graneros, tiendas, café interne, restaurantes, billares y barras.
SOCIAL	•Pertenece al Distrito de Agua Blanca. •Cuenta con una iglesia y un centro de desarrollo cultural. •Cuenta con un C.A.I. cerca. •Los índices de delincuencia y desempleo son altos.
POLÍTICO	•Cuentan con la Junta Administradora Local-J.A.L, y las Juntas de Acción Comunal-J.A.C.

CULTURAL	• Aunque hay pocos parques y zonas verdes, se evidencian actividades culturales en el barrio, con gran participación de jóvenes y niños, una de ellas es el baile.
COMPETENCIA	• Arepas la Mejor tiene un gran numero de competencia en el sector donde se ubica, hay vendedores de todo tipo de comidas rápidas: venta de chorizos Santarrosanos, de perros, hamburguesas y chorizos, hay pizzería, asaderos de pollo, venta de fritanga, entre otros.
PROVEEDORES	• Cuenta con proveedores cerca ya que es un barrio altamente comercial con todo tipo de negocios, entre ellos avícolas, cerca queda un almacén Éxito de la Simón Bolívar.

fuelle: Ibarguen m., Paola a.

3.1.2.8. Matriz DOFA

Cuadro 19. Matriz DOFA microempresa Arepas la Mejor

COMIDAS RÁPIDAS “AREPAS LA MEJOR”	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Productos de buena calidad. 2. Buen personal. 3. Cuenta con publicidad y un nombre que identifica su empresa. 4. Buena ubicación del local. 5. Tiene experiencia y reconocimiento de sus productos. 6. Variedad de productos.	1. Falta de estandarización de la producción de las arepas. 2. No cuentan con uniformes. 3. Falta de comunicación y coordinación interna para las ventas y sus reportes. 4. Falta de orden en los procesos administrativos y contables. 5. No cuentan con un horario fijo para la venta de sus

		productos. 6. Falta de formación técnica.
OPORTUNIDADES 1. Ubicación en zona altamente comercial. 2. Mercado potencial importante en la zona. 3. Zona altamente transitada. 4. Gran densidad poblacional. 5. Las asesorías y acompañamiento brindados por la Fundación Carvajal y las Universidades.	ESTRATEGIAS FO 1. Incrementar las ventas, abarcando el mercado de las tiendas y de quienes se dirigen a las instituciones educativas.(F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4) 2. Identificar los compradores potenciales. (F1,F6,O3,O4)	ESTRATEGIAS DO 1. Mejorar la imagen de la empresa y la presentación de quien atiende, de manera que cautive. (D2,O1,O3) 2. Diseño de un modelo que les permita llevar el control de las ventas diarias. (D3,O5) 3. Implementación de la plantilla de contabilidad, para la estructuración de un Sistema de cuentas de la Fundación Carvajal. (D4,O5) 4. Estructurar y organizar el proceso administrativo de la empresa, dando a conocer su necesidad e importancia. (D4,O5)
AMENAZAS 1. El clima afectaría las ventas. 2. Competidores cercanos. 3. Productos sustitutos cercanos. 4. Ingresos de la población son bajos.	ESTRATEGIAS FA 1. Ofrecer productos que se adapten a la capacidad adquisitiva de la población. (F4,F5,F6,A1)	ESTRATEGIAS DA 1. Diseñar una planeación para la producción y para las ventas.(D3,D5,A2,A3) 2. Diseñar una estrategia de Fidelización de los clientes. (D1,A2,A3,A4)

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.1.3. Microempresa Sano y Dulce

3.1.3.1. Información General

- **Nombre de la empresa:** Sano y Dulce
- **Nombre de la empresaria:** Adriana Puentes Prado
- **Numero de empleados:** Labora sola
- **Descripción de la actividad:** Producción y venta de yogurt, dulces y postres
- **Sector económico al que pertenece:** Industria de alimentos
- **Antigüedad de la empresa:** 1 año y medio
- **Ubicación de la empresa:** Carrera 15 A No. 36 42; Barrio Atanasio Girardot

RESEÑA HISTORICA

Adriana Prado Puentes, cuenta con estudios técnicos en panadería y en productos lácteos y derivados de la leche, además de capacitaciones tomadas en la Ruta Emprender de la Cámara de Comercio.

La señora Adriana Puentes Prado, inicio su actividad empresarial en el año 2010 en el campo de alimentos, centrándose en la producción y venta de galletas, para mediados del año 2011 y luego de hacer uno de los cursos ofrecidos por la Fundación Carvajal en productos lácteos y derivados de la leche, decide incursionar en la producción de yogurt y kumis, y viendo que la respuesta de los clientes con que ya contaba fue buena decide ofrecerlo a otras persona, lo cual dio para querer centrar la planeación de su empresa alrededor de cuatro productos, que son, Yogurt, Kumis, Postres y Dulces.

3.1.3.2. Área de Costos

✓ Estudio de costos de una torta sencilla

Se costeo una torta, la cual es un nuevo producto en la empresa, aunque del estudio se le hizo a un bizcocho, es decir a una torta base, ya que las tortas que realiza la empresaria son personalizadas y sus costos y precios varían según el diseño. Ver anexo R y S.

Luego de hacer el estudio de costos para saber cuanto le cuesta a la empresario elaborar una torta sencilla, en este caso un bizcocho, se llegó a la conclusión de que sus costos son altos debido a que no produce este producto en grandes cantidades, y que todo lo que compra debe asumirlo la venta de una sola torta, porque no lo hace constantemente por lo que todos esos costos los asume un solo producto, disminuyendo de esta manera la rentabilidad de la venta.

✓ Margen de contribución de la microempresa

Se actualizó el margen de contribución de la empresa y el nuevo punto de equilibrio, ya que en la anterior asesoría la empresa apenas estaba iniciando actividades, y el resultado fue el siguiente:

El margen de contribución de la empresa es de 51.6% y sus costos variables de 48.4%.

✓ Punto de equilibrio

También se calculó nuevamente el punto de equilibrio el cual dice que para que la empresa, pueda cubrir tanto sus costos variables, como los gastos fijos de administración y no tenga perdidas del ejercicio ni utilidades, sus ventas deben ser como mínimo de \$2.978.966 mensualmente y ventas diarias no inferiores a \$99.299.

✓ **Imágenes del nuevo producto:**

Ilustración 23. Tortas Sano y Dulce



Fuente: Fotografías tomadas por: Adriana Puentes, microempresaria Sano y Dulce, Febrero-Junio 2013

como el diseño de las tortas es personalizado, siendo este el valor agregado que se le ofrece al cliente, se costó solo el bizcocho (torta sin decorar) y se puso como parte del material para cualquier torta, es decir, que cada torta tiene un costo diferente y por lo tanto un precio de venta.

Cuadro 20. Fortalezas y debilidades área de costos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Utiliza la herramienta de costos brindada por la Fundación Carvajal.	La compra de sus insumos y de materia prima en ocasiones la compra en la tienda de barrio, lo que eleva el costo del producto.
Tiene conocimiento de su punto de equilibrio diario, y del margen de contribución de la empresa.	

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.1.3.3. Área Contable y Financiera

- ✓ Se elaboró un balance inicial a la empresa y se hizo un respectivo análisis financiero haciendo uso de los indicadores:

Tabla 18. Balance inicial microempresa Sano y Dulce

BALANCE GENERAL INICIAL SANO Y DULCE A 18 de Marzo de 2013					
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 11.000	2%	SOBREGIROS BANCARIOS	\$ -	0%
BANCOS	\$ -	0%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -	0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 394.400	63%	PROVEEDORES	\$ -	0%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -	0%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ -	0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ -	0%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 540.000	0%
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$ 225.083	36%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES E	\$ 540.000	0%
OTRAS INVERSIONES		0%			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 630.483	38%			
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.042.840		OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -	0%
DEPRECIACION	\$ -		CUENTAS POR PAGAR L.P.	\$ -	0%
1 VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.042.840	0%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO F	\$ -	0%
2 VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ -	0%	TOTAL PASIVOS E+F=G	\$ 540.000	0%
4 VALOR NETO VEHICULOS	\$ -	0%	PATRIMONIO		
DEPRECIACION	\$ -		CAPITAL	\$ 100.000	9%
5 VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ -	0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 1.033.323	91%
6 TERRENOS	\$ -	0%	UTILIDADES DEL PERIODO	\$ -	
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS (1+2+3+4+5+6) B	\$ 1.042.840	62%	TOTAL PATRIMONIO D-G = H	\$ 1.133.323	100%
OTROS ACTIVOS					
C.TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ -	0%	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO G+H=I	\$ 1.673.323	100%
TOTAL ACTIVOS A+B+C=D	\$ 1.673.323	100%			

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013g

✓ Análisis financiero Balance General Inicial

A partir de la elaboración del Balance inicial de la microempresa Sano y Dulce, fue posible analizar la situación financiera inicial de la empresa por medio de Indicadores Financieros:

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	ANALISIS
Capital de trabajo	Activo corriente - pasivo corriente	$\$630.483 - \$540.000 = \$90.483$	la empresa cuenta con un capital de trabajo de \$90.483, los cuales la respaldan para ejercer sus actividades de producción y de venta.
Liquidez Corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	$\$630.483 / \$540.000 = \$12$	La empresaria cuenta con \$12 pesos en sus activos corrientes para cubrir cada \$100 pesos de deuda corto plazo que tiene.
Prueba de Fuego	(Activo corriente- Activo	$(\$630.483 - \$225.083)/$	Si a los activos

	corriente con menor liquidez) / Pasivo corriente	$\$540.000 = \0.75	corrientes de la empresa se le restara el activo corriente menos liquido, es decir el que más tarda en volverse dinero, en este caso los inventarios, la empresaria solo contaría con \$0.75 para cubrir cada \$100 de deuda corto plazo que tiene.
Razón de endeudamiento	$(\text{Pasivo total} / \text{Activo total}) * 100$	$(\$540.000 / \$1.673.323) * 100 = 32.3\%$	Este resultado me indica que por cada \$100 de activos de la empresaria el 32.3% de ellos son financiados por terceros, en otras palabras la empresaria debe el 32.3% de lo que tiene en activos totales.
Razón de Autonomía	$(\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}) * 100$	$(\$1.133.323 / \$1.673.323) * 100 = 67.7\%$	Por su parte este resultado me indica que la empresaria es dueña del 67.7% de la empresa y que solo el 32.3% lo a financiado con terceros.

A continuación se hace un análisis por cuenta a los rubros más representativos dentro del balance:

- ✓ **Cuentas por cobrar a clientes:** se debe implementar una política de cobro efectiva, con el propósito que la empresaria disminuya su cartera y pueda tener de esta forma dinero disponible, que le permita cumplir con sus obligaciones o efectuar producción.

- ✓ **Inventarios materia prima:** al realizar el inventario inicial de la empresa, se observó que la mayoría de lo que en el ahí son materiales de las actividades realizadas por la empresaria anterior a la elaboración de yogurt, como materiales para la elaboración de postres, y mas bien hay poco de la actividad en la que la empresaria se quiere enfocar en la actualidad que es en la producción y venta de yogurt y dulce manjar blanco y cortao de leche. Por lo que se le recomienda a la empresaria hacer producción de postres para el día de la madre y disminuir de esta manera el inventario, el cual le esta incrementando los costos por mantenimiento y representa perdida para ella ya que en algún momento hizo la inversión pero no la recupero en su totalidad.
- ✓ **Estado de Ganancias o Perdidas**

Tabla 19. Estado de Ganancias o Perdidas microempresa Sano y Dulce

VENTAS			
Ventas al Contado	\$ 635.395	72%	
ventas a Crédito	\$ 243.895	28%	
Otros ingresos			
TOTAL DE VENTAS			A \$ 879.290
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 225.083		
Inv. Inicial de Producto en Proceso			
Inv. Inicial de Producto Terminado			
Inv. Inicial de Mercancías			
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	\$ 225.083
Compras de Materia Prima.			
Contado	\$ 597.993		
Crédito			
Costos de Fabricación			
Salarios y prestaciones			
Costos producción			
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	\$ 597.993
Inv. Final de Materia Prima	\$ 190.083		
Inv. Final de Producto en Proceso			
Inv. Final de Producto Terminado			
Inv. Final de Mercancías			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	\$ 190.083
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		E = C - D =	\$ 632.993
UTILIDAD BRUTA		F = A - E =	\$ 246.297
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Salarios de Adm.			
Gastos Administraci	\$ 280.000	100%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		G	\$ 280.000
UTILIDAD LIQUIDA		H = F - G =	-\$ 33.703

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento y fortalecimiento empresarial Febrero-2013, Fundación Carvajal

La pérdida se debe a la compra de materiales para la elaboración de tortas, lo cual es nuevo para la empresaria y hace muy pocas en el mes, por lo que la compra de los materiales viene en presentación para más de una torta pero en este caso ese costo lo asume una sola torta.

✓ Elaboración del balance final de la empresa y su respectivo análisis:

Tabla 20. Balance General final microempresa Sano y Dulce

BALANCE GENERAL FINAL SANO Y DULCE A 22 de Abril de 2013					
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 18.000	3%	SOBREGIROS BANCARIOS	\$ -	0%
BANCOS	\$ -	0%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -	0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 396.799	66%	PROVEEDORES	\$ -	0%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ -	0%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ -	0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ -	0%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 540.000	0%
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$ 190.083	31%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES E	\$ 540.000	0%
OTRAS INVERSIONES		0%			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 604.882	37%			
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.042.840		OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -	0%
DEPRECIACION	\$ 8.102		CUENTAS POR PAGAR L.P.	\$ -	0%
1 VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.034.738	0%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO F	\$ -	0%
2 VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ -	0%	TOTAL PASIVOS E+F=G	\$ 540.000	0%
4 VALOR NETO VEHICULOS	\$ -	0%	PATRIMONIO		
DEPRECIACION	\$ -		CAPITAL	\$ 100.000	9%
5 VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ -	0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 1.033.323	94%
6 TERRENOS	\$ -	0%	UTILIDADES DEL PERIODO	\$ (33.703)	
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS (1+2+3+4+5+6) B	\$ 1.034.738	63%	TOTAL PATRIMONIO D-G = H	\$ 1.099.620	100%
OTROS ACTIVOS					
C.TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ -	0%	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO G+H=I	\$ 1.639.620	100%
TOTAL ACTIVOS A+B+C=D	\$ 1.639.620	100%			

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

✓Comparación balances (Análisis horizontal)

Tabla 21. Comparación balances microempresa Sano y Dulce

ACTIVOS	BALANCE INICIAL (Marzo-18-2013)	BALANCE FINAL (Abril-22-2013)	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA
CAJA	\$11.000	\$ 18.000	63.6%	\$7.000
BANCOS				
CUENTAS POR COBRAR	\$394.400	\$396.799	0.6%	\$2.399
INVENTARIOS	\$225.083	\$190.083	-15.5%	-\$35.000
OTROS				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$630.483	\$604.882	-4.1%	-\$25.601
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$1.042.840	\$1.042.840		
MUEBLES Y ENSERES				
EQUIPO DE COMPUTO				
VEHICULOS				
CONSTRUCCIONES				
TERRENOS				
DEPRCIACIONES		\$8.102		

TOTAL ACTIVO FIJO	\$1.042.840	\$1.034.738	-0.7%	-\$8.102
OTROS ACTIVOS				
TOTAL ACTIVOS	\$1.673.323	\$1.639.620	-2%	-\$33.703
PASIVOS				
OBLIGACIONES BANCARIAS				
PROVEEDORES				
ANTICIPOS RECIBIDOS				
OTRAS OBLIGACIONES	\$540.000	\$540.000	0%	\$0
PRESTACIONES SOCIALES				
OTRAS DEUDAS				
TOTAL PASIVO CORRIENTE				
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO				
TOTAL PASIVO	\$540.000	\$540.000		
CAPITAL	\$100.000	\$100.000	0%	\$0
UTILIDAD ACUMULADA	\$1.033.323	\$1.033.323	0%	\$0
UTILIDAD DEL PERIODO		-\$33.703	-100%	-\$33.703
TOTAL PATRIMONIO	\$1.133.323	\$1.099.620	-3%	-\$33.703
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$1.673.323	\$1.639.620	-2%	-\$33.703

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autor)

✓ Análisis por cuenta

El balance General, le permite al empresario analizar el estado financiero de su empresa, ya sea por medio de indicadores financieros o el análisis por cuenta, ya que el contiene el resumen de toda la actividad económica realizada por la empresa en determinado periodo:

- Inventarios: los inventarios de la empresa sigue siendo altos, pues aunque logro disminuir los materiales destinados para la venta de yogur y dulce, la empresaria emprendió otra actividad que es la elaboración de tortas, por lo que ha tenido que efectuar compra de materiales.

- Cuentas por cobrar: aunque recupero gran parte de sus cuentas por cobrar a clientes de la actividad del yogurt y del dulce, este rubro vuelve a ser alto ya que las tortas que ha elaborado han sido a crédito.
- Aunque la empresa ha vendido, no ha podido abonar a sus cuentas por pagar, ya que está invirtiendo en una nueva actividad que es la elaboración de tortas.
- Perdida del ejercicio: aunque la venta de la empresaria no es baja se obtuvo una pérdida del ejercicio ya que sus compras superaron las ventas, y esto se debe a que emprendió la venta de tortas y lo que compra para la elaboración una torta, es costoso y lo debe asumir solo una torta ya que la venta de esta es muy poca, en otras palabras la empresaria esta direccionando sus recursos a otra actividad, por lo que se le advierte que lo mas probable es que si pasado un mes se vuelve a hacer el Estado de Ganancias o Perdidas, la perdida del ejercicio va a ser mayor.

✓Indicadores financieros de comparación balances

Tabla 22. Análisis financiero comparación balances

INDICADOR	INDICADORES BALANCE INICIAL (18-Mar-2013)	INDICADORES BALANCE FINAL (22-Abr-2013)	ANALISIS
Capital de trabajo	$\$630.483 - \$540.000 = \$90.483$	$\$604.882 - \$540.000 = \$64.882$	El capital de trabajo de la empresa con que cuenta la empresa disminuyó en comparación con el encontrado inicialmente, esto se debe a que sus inventarios disminuyeron
Liquidez Corriente	$\$630.483 / \$540.000 = \$12$	$\$604.882 / \$540.000 = \$1.1$	La liquidez corriente de la empresa disminuyó, ya que sus activos corrientes disminuyeron para la parte de

			inventarios, pero sus obligaciones con terceros a corto plazo sigue siendo igual.
Prueba de Fuego	$(\$630.483 - \$225.083) / \$540.000 = \0.75	$(\$604.882 - \$190.083) / \$540.000 = \0.8	Como sus inventarios disminuyeron y sus obligaciones a corto plazo siguen siendo iguales este indicador incremento \$0.05 en comparación con el inicial, casi igual.
Razón de endeudamiento	$(\$540.000 / \$1.673.323) * 100 = 32.3\%$	$(\$540.000 / \$1.639.620) * 100 = 32.9\%$	La razón de endeudamiento de la empresa aumento 0.6% en comparación con el inicial ya que el pasivo de no disminuyó y los activos totales si, tanto por el lado de inventarios como por activos fijos por la depreciación.
Razón de Autonomía	$(\$1.133.323 / \$1.673.323) * 100 = 67.7\%$	$(\$1.099.620 / \$1.639.620) * 100 = 67\%$	A pesar que la empresaria no le fue posible responder con sus obligaciones de corto plazo, su autonomía para operar su empresa sigue siendo buena la cual es del 67%, donde solo el 33% es financiado por terceros.
Rentabilidad Sobre ventas		$(-\$33.703 / \$879.290) * 100 = -3.8\%$	Este indicador es negativo, pues la empresa en vez de ganancias obtuvo

			perdida.
Rentabilidad sobre Activos		$-\$33.703/\$1.639.620=-2.1\%$	Me muestra el rendimiento que tienen los recursos que posee la empresa, es decir que este mes los activos de la empresaria no generaron rentabilidad, pues la empresa no obtuvo ganancias.
Rentabilidad sobre Patrimonio		$-\$33.703/\$1.099.620=-3.1\%$	Indica que tanta rentabilidad esta generando la inversión realizada por el empresario en el negocio, lo que en estos momentos la inversión de la empresaria no esta obteniendo rentabilidad sino, que por el contrario le toca a sumir buna perdida del ejercicio.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora)

✓ Análisis Vertical

Tabla 23. Análisis vertical microempresa Sano y Dulce

ACTIVOS	BALANCE FINAL	ANALISIS VERTICAL
CAJA	\$ 18.000	1.1%
BANCOS		
CUENTAS POR COBRAR	\$396.799	24.2%
INVENTARIOS	\$190.083	11.6%
OTROS		

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$604.882	36.9%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$1.042.840	63.6%
MUEBLES Y ENSERES		
EQUIPO DE COMPUTO		
VEHICULOS		
CONSTRUCCIONES		
TERRENOS		
DEPRCIACIONES	\$8.102	-0,49%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$1.034.738	64.43%
OTROS ACTIVOS		
TOTAL ACTIVOS	\$1.639.620	100%
PASIVOS		
OBLIGACIONES BANCARIAS		
PROVEEDORES		
ANTICIPOS RECIBIDOS		
OTRAS OBLIGACIONES	\$540.000	32.9%
PRESTACIONES SOCIALES		
OTRAS DEUDAS		
TOTAL PASIVO CORRIENTE		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		
TOTAL PASIVO	\$540.000	
CAPITAL	\$100.000	6.1%
UTILIDAD ACUMULADA	\$1.033.323	63%
UTILIDAD DEL PERIODO	-\$33.703	-2%
TOTAL PATRIMONIO	\$1.099.620	67%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$1.639.620	100%

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora)

El análisis vertical permite saber al empresario cual es el peso de cada una de sus cuentas de activo sobre el total de activos e igualmente sobre las de pasivo más patrimonio comparándolas sobre el total de pasivos más patrimonio.

En el caso de la microempresa Sano y Dulce, le permite llevar un control de sus cuentas por cobrar a clientes, las cuales son elevadas para establecer políticas de cobro efectivas.

Y por otro lado, también deja ver que tiene suficiente capacidad instalada, es decir, maquinaria y equipo, para poder aumentar su producción y por ende desarrollar estrategias para incrementar sus ventas.

Cuadro 21. Fortalezas y debilidades área contable financiera

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Lleva el registro de todos sus ingresos y de sus gastos.	El registro de las diferentes transacciones no cuenta con un adecuado orden.
Tiene el registro de las cuentas por cobrar.	No elabora los Estados financieros básicos.
Utiliza la plantilla de contabilidad brindada por la Fundación Carvajal.	No tiene conocimiento del total de sus ventas y de sus gastos en el mes.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora)

3.1.3.4. Área de Mercadeo

✓**Producto:** Los productos ofrecidos por la empresaria son: Yogurt, en presentación de 1 litro, de 2 litros y presentación personal; Manjar Blanco en presentaciones de 1 libra, 1 kilo, y presentaciones en copas.

✓**Plaza:** En estos momentos el producto se le distribuye a ex compañeros de trabajo de la empresaria, amistades y compañeros de trabajo de la hermana, en los cuales se concentra la mayor venta, y a sus familiares y vecinos que conocen de su actividad.

✓**Promociones:** para las fechas especiales, la empresaria diseña estrategias de venta de sus productos ofreciéndolos como opción de detalles, pero de forma general no cuenta con promociones.

✓ **Precio:** El precio de los productos esta dirigido a una población de ingresos medio-bajo.

✓ **Plan de mercadeo**

- **PLAZA**

La forma como se piensa distribuir el producto es:

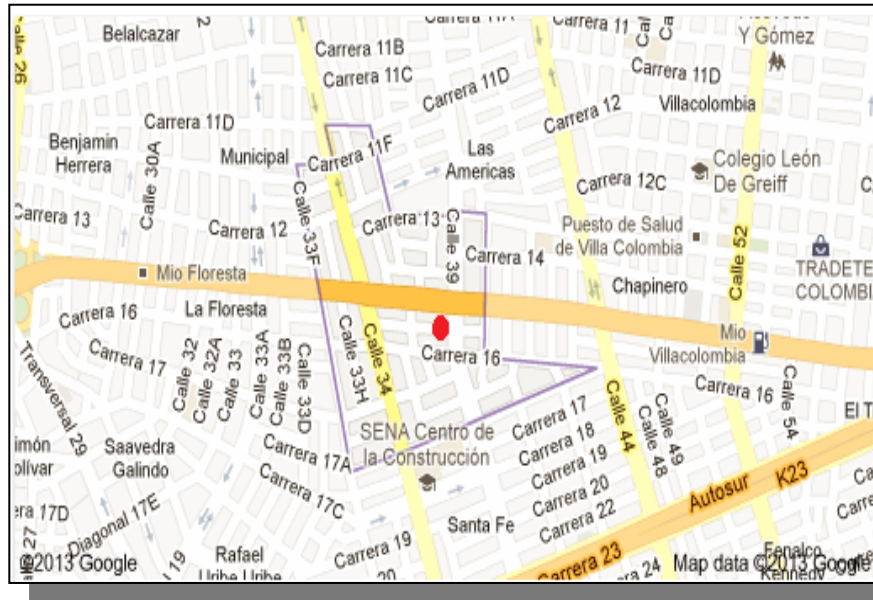
Empresa - consumidor final:

- Una propuesta es la venta de sus productos yogurt y galletas como opción de desayunos, por la carrera 15, donde hay varios talleres de mecánica y puede tener buena acogida, para lo que seria necesario aplicar una encuesta y hacer un estudio de su competencia en ese sector frente a los desayunos (productos, precios, hora a la que pasan los vendedores de desayunos o a la que abren los establecimientos de comida y preferencias de los clientes potenciales).
- Otra opción es la venta puerta a puerta (PAP), será limitada ya que la empresaria no cuenta con un medio para transportarse y no cuenta con nadie más en su empresa, por lo que se escogerán, aproximadamente diez cuadras del barrio Atanasio Girardot para la venta de sus productos.

Para determinar las rutas se tendrán en cuenta, características específicas de los barrios, como su capacidad económica, la cantidad de habitantes, el número de casas y la densidad de éstas, las opciones son:

BARRIO	Nro. De habitantes	Nro. De casas	Densidad de casas	Estrato
Atanasio Girardot	7.241	1.406	46.9	III- medio bajo

Mapa del Barrio Atanasio Girardot:



El punto rojo indica la ubicación de la empresa

✓ **Empresa - Comerciante – Consumidor final**

- ✓ Al comerciante, como tiendas y panaderías se les dará publicidad que exprese la venta del yogurt casero, ofreciendo un plan de venta, donde se le enseñe al comerciante las ventajas de vender el yogurt en su establecimiento, como por ejemplo, vendiéndole el litro a un mejor precio, y diciéndole la cantidad de vasos 10 onzas que le salen de 1 litro, a que costo cada vaso y a que precio lo puede ofrecer.

✓ **Promociones**

Aprovechar los conocimientos que tiene la empresaria en la preparación de otros alimentos y en fechas especiales ofrecer detalles, como una cajita decorada llenas de mini galletas, otra es combos con varios de sus productos.

También a las casas, puede ofrecer loncheras de 6 yogures, 3 pastelitos y 3 paqueticos de papitas.

✓ **Análisis de la competencia**

Se realizó un recorrido con la empresaria en el barrio y en barrios aledaños a su vivienda con el propósito de conocer competencia directa cercana a ella, tanto

para los productos lácteos, como para los dulces manjar blanco y cortao de leche y se obtuvo la siguiente información:

Tabla 24. Análisis de la competencia microempresa Sano y Dulce

Factores de éxito de la competencia	LA MARQUEZA (Yogurt y Kumis)	PAILA DE COBRE (Manjar Blanco y Cortao de Leche)
Precio de compra de materiales	Mejor	Mejor
Precio de venta de los productos	Mejor	Mejor
Calidad del producto	Menos Bueno	Mejor
Atención de los clientes	Mejor	Mejor
Horario de atención	Mejor	Mejor
Canal de distribución	Mejor	Mejor
Publicidad	Mejor	Menos Bueno
Presentación	Mejor	Mejor
Ubicación del local	Menos Bueno	Mejor
Equipo de vendedores	Mejor	Mejor
Descuentos	Mejor	Menos Bueno
Presentación de los productos	Mejor	Mejor
Empaque de los productos	Mejor	Mejor

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

- LA MARQUEZA

PRECIOS

- Yogurt 1 litro----- \$4.500-----Empresaria-----\$6.500
- Yogurt 2 litros----\$7.500----Empresaria-----\$11.500
- Galón-----\$14.000

DESCUENTOS

Por compras superiores a \$70.000

- Yogurt 1 litro----- \$3.600-----Empresaria-----\$5.500
- Yogurt 2 litros----\$5.900----Empresaria-----\$9.000
- Galón-----\$11.800

Por otra parte, en el mismo recorrido también se hizo un estudio de mercado a las panaderías para saber si vendían productos lácteos caseros, como yogurt y kumis, y saber si estaban interesados en adquirir el producto de la empresaria.

La conclusión a la que se llegó, es que los precios que maneja la empresaria para vender a panaderías se debe acceder a otro tipo de mercado donde los ingresos sean más altos.

✓ **Recomendaciones**

Debido a que la empresaria incursió en la producción y venta de otro producto, como lo es el de la torta, se le recomienda hacer diferentes escenarios con diferentes tipos de productos que ella maneja, que le permitan estudiar los costos para producir cada uno de ellos y determinar cual sería el más favorable desde el punto de vista de costos y posteriormente evaluar el tipo de mercado hacia el cual iría dirigido y que tantos clientes pueda tener, también tener en cuenta que sea el producto que tenga mayor rotación en el mercado, es decir el que genere ingresos constantes y por último que tome la decisión de posicionar en el mercado al menos uno de sus productos y con el tiempo, luego de adquirir reconocimiento introducir poco a poco el resto de sus productos.

Cuadro 22. Fortalezas y debilidades área de mercadeo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con tarjeta de presentación.	Los productos no tienen etiqueta.
Tiene presentación de sus productos en Facebook.	No maneja estrategias de venta.
La empresaria tiene identificada la población hacia la cual van dirigidos sus productos.	El mercado actual es limitado.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.1.3.5. Área Administrativa

✓ **Planeación**

Cuenta con misión, visión y objetivos corto mediano y largo plazo, producto de las asesorías anteriores.

Cuadro 23. Misión y Visión Microempresa Sano y Dulce

Misión anterior	Misión actual
• Fabricar, innovar, comercializar y distribuir productos lácteos, galletería, postres y repostería fina, ofreciendo a nuestros clientes una alternativa original, saludable y dulce que satisface las expectativas de los clientes.	• Fabricar, comercializar y distribuir productos lácteos y de repostería, brindando a nuestros clientes una alternativa original y saludable que satisfaga sus expectativas.
Visión anterior	Visión actual
• Para el 2014 lograr una mayor participación competitiva en el mercado de alimentos alternativos saludables y posicionar nuestros productos por la variedad y el buen servicio al cliente.	• Para el 2014 lograr una mayor participación y reconocimiento en el mercado, distinguiéndonos por ofrecer productos lácteos y de repostería saludables y originales, con excelente servicio al cliente.

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
• Ofrecer los productos lácteos en panaderías y restaurantes del barrio Atanasio Girardot, ofreciéndolos a un menor valor y dando un plan de venta al comerciante.	• Llegar a los hogares del barrio Atanasio Girardot, facilitando la adquisición de nuestros productos por medio de la venta a domicilio, ofreciendo alternativas de compra (diferentes presentaciones) y promociones.	• Realizar la compra de maquinaria como un refrigerador, y poder contar con un espacio exclusivo para la preparación y almacenamiento de los productos. • Legalizar la empresa y poder contratar personas que se encarguen de la venta del producto.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Se le insiste a la empresaria en que debe disponer de tiempo suficiente para incrementar las ventas y lograr sus objetivos.

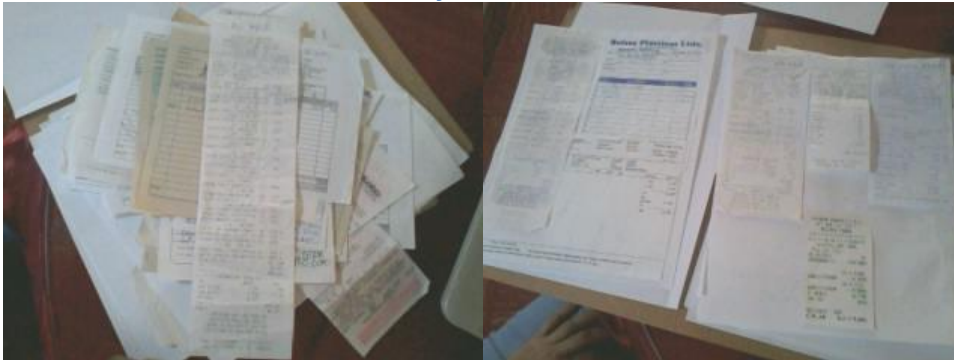
En implementar la venta a domicilio, llevando a los hogares del barrio Atanasio Girardot el ofrecimiento de sus productos y dando a conocer las bondades del mismo.

✓ **Organización**

Por ser una persona sola en la producción y venta en su empresa, sus actividades no están sujetas a las acciones que realice otra persona.

La empresaria comprendió la importancia de mantener organizados todos los documentos que tienen que ver con la actividad de la empresa e inicio a archivarlos de la siguiente manera:

Ilustración 24. Fotos de archivo Sano y Dulce



Fuente: Microempresa Sano y Dulce, Febrero-Junio 2013

Esta es la forma en como la empresaria inicio a organizar sus facturas de compra, al comienzo de la asesoría las tenía en el medio del cuaderno en que lleva registro.

✓Dirección

es uno de sus fuertes, ya que tiene buena motivación y compromiso en su empresa, constantemente esta en capacitaciones para el mejoramiento de la organización y crecimiento de su economía, signos de un buen líder.

- **Motivación:** la motivación de la empresaria es alta, frente a adquirir conocimiento por medio de la formación técnica para la elaboración de diferentes productos.
- **Liderazgo:** en esta parte presenta falencias, ya que por no contar con alguien más, no se arriesga a la venta de sus productos bajo la modalidad puerta a puerta (PAP), pues dice que le falta seguridad y confianza.

✓Control

- presenta algunos aspectos a mejorar, ya que no ejerce control sobre sus inventarios y compra materiales e insumos que tiene, lo que le

puede representar perdidas ya que está disminuyendo su utilidad en cosas ya existentes para la producción, además que tiene exceso de inventario y muy poca rotación del mismo.

- Con respecto a las cuentas por cobrar, las cuales son altas debido a que en este tipo de actividades, la mayor parte de las ventas es a crédito, se debe implementar políticas de cobro y hacer uso del formato de control de clientes.

Cuadro 24. Fortalezas y debilidades área Administrativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con una misión y una Visión claramente identificadas.	Orden administrativo y contable.
Buena motivación y postura frente al cambio y mejoramiento.	Poco control de los inventarios de sus insumos.
Asiste a capacitaciones empresariales.	

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.1.3.6. Área de Producción

✓Planta de producción

Actualmente la producción de todos sus productos es dentro de la vivienda y no cuenta con un espacio exclusivo para la producción y almacenamiento de sus productos, aunque dentro de sus planes está el poder tener un local acondicionado para la producción y venta de sus productos actuales y otros.

✓Proveedores

Una de las debilidades de la microempresa Sano y Dulce, es que la compra de la materia prima e insumos, la hace al por menos, lo que incrementa los costos en los que incurre para su preparación.

✓Maquinaria

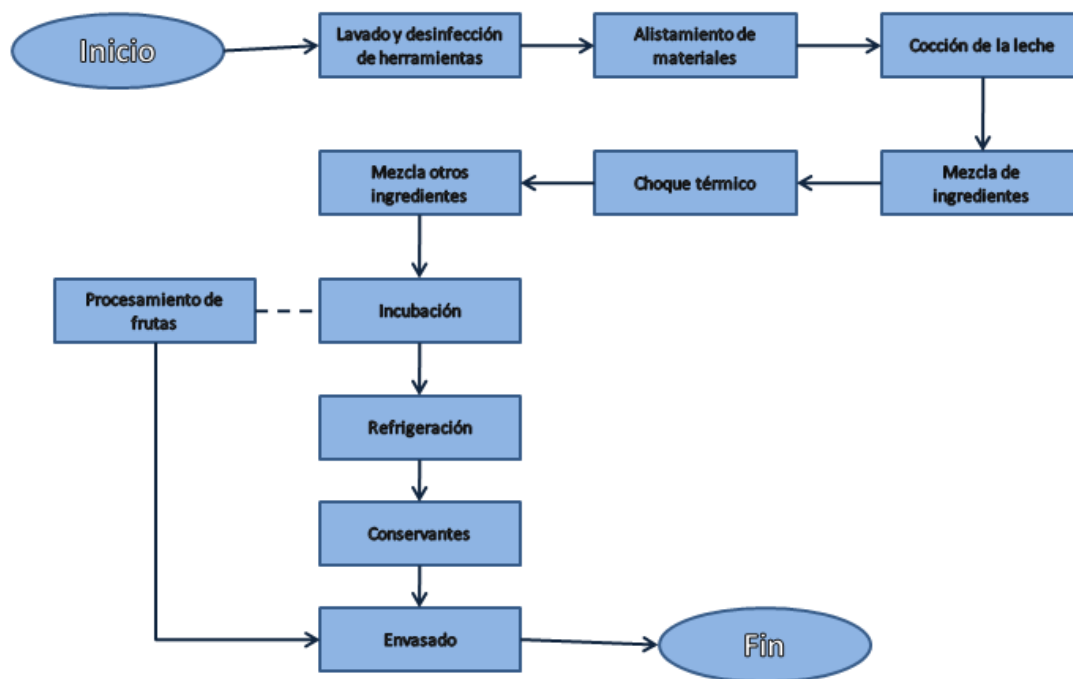
Cuenta con toda la maquinaria necesaria para la elaboración de sus productos, cuenta con: estufa industrial, horno y las ollas para la elaboración de cada uno de sus productos. Lo único que le falta es un refrigerador exclusivo para el almacenamiento de sus productos e insumos.

✓Diagramas de flujo de producción

- El proceso de producción de la empresa Sano y Dulce se ilustra a continuación con un diagrama de flujo:

- **Elaboración de yogurt:**

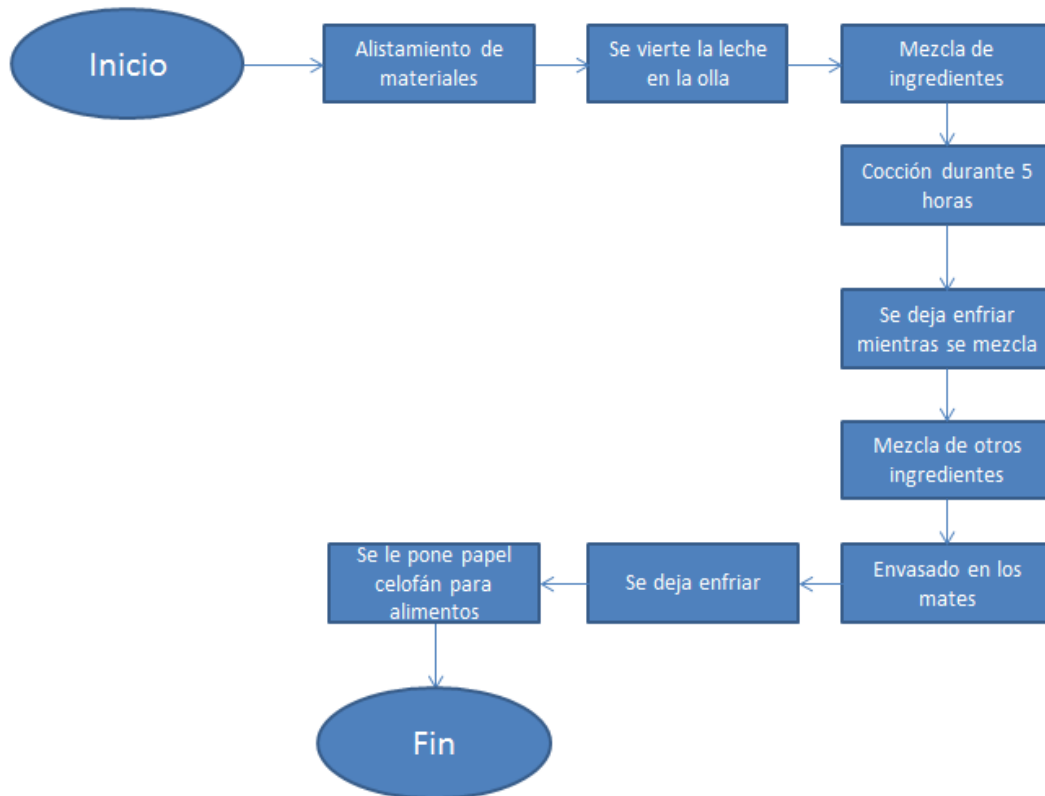
Ilustración 25. Diagrama de flujo del yogurt



Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

- **Elaboración del Manjar Blanco**

Ilustración 26. Diagrama de flujo manjar blanco



Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 25. Fortalezas y debilidades área de producción

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con las herramientas necesarias para la elaboración de sus productos.	No dispone de un lugar destinado solo para la producción dentro de su vivienda.
Tiene formación técnica y experiencia para la elaboración de sus productos.	

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.1.3.7. Área Legal, Tributaria y de Personal

Debido a que la microempresa no está constituida legalmente, a los empresarios se les explicó de forma ilustrativa los pasos que deben seguir para la formalización de acuerdo a las exigencias gubernamentales.

Además, se les dio a conocer acerca de lo importante que es la formalización de su empresa, ya que de esta forma incrementarían sus ventas al poder ampliar su mercado, pues hay empresas que ponen restricciones para hacer contrataciones con empresas que no están constituidas legalmente, porque no contarían con soportes fiscales válidos, esto es como facturas que cumplan con las exigencias por parte de la DIAN.

Pues no cuentan con ningún documento de los exigidos legalmente, ni efectúan aportes mínimos como A.R.P, Salud y Pensión.

Cuadro 26. Fortalezas y debilidades área legal, tributaria y de personal

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con algunos documentos legales.	No cuenta con registro INVIMA
Tiene miras hacia la formalización de su empresa.	No hace aportes a la seguridad social.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.1.3.8. Análisis del Entorno

Cuadro 27. Entornos microempresa Sano y Dulce

ENTORNOS DE LA MICROEMPRESA SANO Y DULCE	
ENTORNO	ANÁLISIS DEL ENTORNO
ECONOMICO	• Es una comuna altamente comercial. • Los ingresos de la población según la caracterización regional, son Medio-Bajo,

	donde el estrato que sobresale es el 3. •La ubicación de la vivienda de la empresario, es buena ya que es un punto con buena visibilidad y hay buen transito de personas.
SOCIAL	•Es un barrio donde la seguridad es baja, y se lo detallamos a nivel de comuna, la comuna ocho esta entre las siete mas inseguras de la ciudad. •No hay Estaciones de Policía cerca. •Cuenta con Organizaciones No Gubernamentales –ONG´s, que desarrollan proyectos con la comunidad
POLITICO	•Cuentan con la Junta Administradora Local-J.A.L, y las Juntas de Acción Comunal-J.A.C.
CULTURAL	•Prácticamente no se desarrollan actividades culturales en la comuna, algunos parques se encuentran invadidos de ventas ambulantes, se han vendido canchas de futbol para dedicarlas a la industria, el comercio o para dar soluciones de vivienda.
COMPETENCIA	•Con respecto a la producción y venta del yogurt casero, no hay competencia.
PROVEEDORES	•No hay cerca ningún proveedor, aunque realizan pedidos y se los llevan a domicilio.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.1.3.9. Matriz DOFA

Cuadro 28. Matriz DOFA microempresa Sano y Dulce

EMPRESA DE POSTRES Y YOGURT “SANO Y DULCE”	FORTALEZAS 1. Ofrece variedad de productos. 2. Cuenta con formación técnica. 3. Asiste a procesos de formación constante. 4. Cuenta con el apoyo de la familia. 5. Alto grado de motivación e interés en mejorar. 6. Productos de calidad. 7. Ofrece sus productos en diferentes presentaciones.	DEBILIDADES 1. Falta de publicidad. 2. La presentación de los productos no tiene marca que los identifique. 3. Falta de personal, ya que es ella sola para la elaboración y distribución de sus productos. 4. Falta d organización en los procesos administrativos y contable. 5. No cuenta con exhibición de sus productos. 6. Compra de materia prima al por menor.
OPORTUNIDADES 1. El barrio en el cual se encuentra es de ingresos medios. 2. Su vivienda se ubica cerca a zonas comerciales y establecimientos de comercio 3. Contar con el acompañamiento para orientación y fortalecimiento, ofrecido por la Fundación Carvajal y las universidades. 4. Ubicación cerca a las vías del MIO.	ESTRATEGIAS FO 1. Posicionarse en el barrio ofreciendoalgunos de sus productos en tiendas y panaderías del barrio. (F1,O2) 2. Ofrecer sus productos a través de la venta a domicilio a los hogares. (F1,F5,O1) 3. Posicionarse en la población escolar elaborandokit escolares de yogurt y papitas, paquetes de seis yogurt y de obsequio otro de sus productos. (F1,F5,F6,O1,O2)	ESTRATEGIAS DO 1. organizar su área administrativa y contable apoyada en la herramienta de acompañamiento empresarial otorgada por la fundación Carvajal.(D4,O3) 2. Hacer campañas de publicidad y muestra de los productos en la zona. (D1,D5,O1,O4) 3. Dar a conocer la gama de productos que maneja a sus vecinos y personas que transiten por la zona. (D1,D5,O2,O4)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

1. La competencia cuenta con diferentes canales de distribución. 2. Los precios de la competencia. 3. Diversificación de la presentación de los productos de la competencia. 4. los precios en que compra algunas de sus materias primas e insumos son elevados.	1. ofrecer ofertas de los diferentes productos y darle la opción a los clientes que armen paquetes con los diferentes productos. (F1,F6,F7,A1,A3) 2. estudiar cuales son algunas de las falencias de la competencia, para hacerse fuerte en ellas. (F2,F3,F5,F6,A1)	1. elaborar una planeación de las compras, para no comprar al pormenor, pues aumenta el costo del producto. (D6,A2,A4) 2. hacer un estudio de proveedores con el fin de buscar mejores precios tanto de la materia prima, como de los insumos. (D6,A4) 3. Mejorar la presentación de sus productos, con el fin de que se diferencien en el mercado y los clientes los puedan identificar. (D2,A1,A3)
---	--	--

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.2. PLAN DE ACCIÓN, LOGROS OBTENIDOS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.2.1. Plan de Acción Microempresa Yogomay

Cuadro 29. Plan de acción microempresa Yogomay

PLAN DE ACCIÓN ÁREA DE COSTOS			
OBJETIVO: Que los empresarios logren apropiarse de los conceptos que involucra ésta área y diferenciarlos, que conozca cuál es su punto de equilibrio y bajo que margen de contribución está trabajando.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Actualizar los costos de toda la empresa	Llevar registro de los materiales que su utilizan para la preparación del yogurt.	Los empresarios comprendieron la importancia de llevar registro de los materiales, ya que les permite ejercer mayor	Actualizar constantemente los costos, en caso de que se presenten cambios.

		control, sobre sus costos y la existencia de estos en todo momento.	
	Costear el yogurt, teniendo en cuenta los diferentes sabores y sus presentaciones.	Fue posible, y les permite a los empresarios saber cuál es el yogurt y en qué presentación le genera mayor margen de contribución con el fin de incrementar las ventas de éste.	Tener siempre claridad acerca de la importancia del estudio de costos y de su actualización, realizárselo a todo producto que quieran lanzar al mercado.
	Actualizar el margen de contribución de la empresa y el punto de equilibrio.	Se actualizaron, y se planteó un escenario de incremento de punto de equilibrio, con el objetivo de implementar el plan de mercadeo e incrementar las ventas y la participación de la empresa en el mercado.	Tener siempre presente el punto de equilibrio y compararlo con las ventas diarias, para saber si están cumpliendo o no con el objetivo, y según sea el caso aplicar medidas.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 30. Plan de acción área contable financiera Yogomay

PLAN DE ACCIÓN AREA CONTABLE Y FINANCIERA			
OBJETIVO: Que los empresarios entienda la importancia de llevar de forma organizada todas las transacciones que involucren la actividad de la empresa, lo cual le permitirá saber en cualquier momento el estado de su empresa, a través de los Estados Financieros.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Actualizar y organizar la contabilidad de la empresa.	Organizar con fechas las ventas y gastos de la empresa, en la plantilla de la Fundación Carvajal. Explicación de la	Los empresarios comprendieron la forma como debe utilizarse la plantilla de contabilidad de la	No olvidar la importancia de llevar de forma ordenada todas las actividades de la empresa, para poder ejercer control sobre ellas.

	plantilla.	fundación, y su importancia, ya que le permite tener en el sistema registro de las actividades de la empresa, de forma protegida y organizada.	
	hacer una base de datos donde se lleve registro de todos sus deudores	Se diseñó un formato en el cual el empresario pueda registrar todos sus clientes, que le permita saber quiénes ya le compraron, quiénes no y en qué tiempo. Ver anexo U	Ejercer control sobre sus clientes en todo momento, y brindarles servicio posventa, y poder saber el concepto de ellos acerca del producto.
	Elaborar los estados financieros, tanto iniciales, como finales hacer los respectivos análisis y comparación	Se elaboraron los Estados Financieros, y se les realizaron sus respectivos análisis y que decisiones tomar frente a los resultados.	Hacer periódicamente Estados Financieros, con el objetivo de saber la situación financiera en la que se encuentran, y poder controlarla y hacer estrategias, de mejoramiento o expansión.
	Diseñar una base de datos que le permita al empresario llevar el registro de su inventario de producto terminado.	Se adaptó un control de inventarios de un café internet a la empresa, para que lleve el control de lo producido y lo vendido. Ver	Es importante que sepan en todo momento con que cantidad de producción cuentan, y de esta forma estar en la capacidad ya sea de ofrecer más o programar la producción.

		anexo T	
--	--	---------	--

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 31. Plan de acción área legal Yogomay

PLAN DE ACCIÓN AREA LEGAL, TRIBUTARIA Y DE ÉRSONAL			
OBJETIVO: Dar a conocer a los empresarios los beneficios de estar legalmente constituido, y cuáles son los pasos que debe tener en cuenta al momento de querer hacerlo según la actividad económica de la empresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Concientizar al empresario sobre la importancia de la legalización de su microempresa.	Dar a conocer al empresario, por medio de un plan de formalización, los aspectos legales, tributarios, de funcionamiento y laborales, que debe tener en cuenta según la actividad de la empresa	Se elaboró de forma sencilla el paso a paso para la formalización de la empresa, y se efectuó el estudio de homonimia, para efectos del nombre, su estado es disponible.	Pensar en la formalización de su microempresa como una oportunidad para incrementar sus ventas, gracias a que este hecho les permite ampliar su mercado y la visión de sus clientes potenciales, como los supermercados, o hasta llegar ellos mismos a ser una distribuidora mayorista.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 32. Plan de acción área de mercadeo Yogomay

PLAN DE ACCIÓN AREA DE MERCADEO			
OBJETIVO: Enseñar a los empresarios lo importante que es hacer estudios de mercado constantemente, para la elaboración e implementación de estrategias.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Diseñar un plan de mercadeo para incrementar las ventas y que sus productos sean conocidos por un	Realizar un mapeo de las rutas de venta, con el fin de optimizarlas.	Se hizo un estudio a tres barrios aledaños a la vivienda del empresario, que mostraron ser	Implementarlo, y tener en cuenta que lo importante no es que tantas rutas abarquen, sino, que tan productiva sea la ruta a seguir, es decir, qué rutas le generan mayores ventas.

mercado más amplio.		factibles para la venta a domicilio del producto.	
	Aumentar la publicidad de la empresa y realizar una campaña publicitaria	Se le hicieron recomendaciones respecto a la publicidad en la vivienda, de los uniformes al momento de efectuar la venta y de la presentación de la nevera de icopor.	Aprovechar la nueva ubicación en la que viven y hacer pendones con el nombre de la empresa, ofreciendo los productos que venden. Usar uniformes y forrar la nevera de icopor con el nombre de la empresa para al momento que salgan a vender al mismo tiempo le hagan campaña a la empresa.
	Diseñar una encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales.	Se diseñó y se aplicó una encuesta, la cual permitió al empresario darse cuenta que percepción tienen sus clientes de la empresa y del producto, con el fin de tomar medidas preventivas y de corrección.	Hacer constantemente seguimiento a sus consumidores con el fin de corregir todos los errores que gracias a la encuesta fue posible evidenciar, con el fin de fidelizarlos.
	Aplicar la encuesta a los clientes actuales.		
	Análisis de los resultados de la encuesta y correctivos.		
	Elaborar un estudio de mercado (proveedores, competencia y clientes objetivo)	Se realizó el estudio de mercado. Y fue posible evidenciar que la competencia aplica la estrategia de economía de escala, es decir	Estar enterados acerca de cuáles son los puntos fuertes de la competencia, para superarlos y de sus debilidades para llegarle a los clientes por ese lado, es decir, ofreciendo algo que la competencia no tenga y la empresa si.

		mayores ventas a menores precios.	
Hacer que la presentación del empresario sea más formal frente al cliente.	Darle a conocer la importancia de que use uniforme al momento de realizar la venta de sus productos.	Se mantuvo una buena comunicación con los empresarios, en las que se resaltó la importancia de ser íntegros y dar lo mejor de sí mismos, además se recomendó una película motivacional.	Hacer uso de los uniformes, ya que según los resultados arrojados por la encuesta la presentación de los empresarios al momento de vender es regular, además los uniformes, hacen ver más formal el negocio.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 33. Plan de acción área administrativa Yogomay

PLAN DE ACCIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA			
ONJETIVO: Dar a conocer a los empresarios la importancia de llevar un buen proceso administrativo, y de que entienda que una mala administración de sus recursos y sobre las demás áreas puede llevar a que desaparezca su empresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar el proceso administrativo en la empresa (planeación, organización, dirección y control).	Establecer días y horarios de atención al cliente con las respectivas rutas.	Se elaboró un formato, que le permite al empresario hacer el plan de producción y de venta con sus correspondientes rutas.	Poner en marcha el plan de vender nuevamente a domicilio teniendo en cuenta el estudio de rutas elaborado por la asesora.
	Mostrar la importancia de establecer reglas y	Por medio de conversaciones y ejemplos de	Mantener siempre orden dentro de la empresa, ya que esto se refleja externamente.

	organizar la forma de trabajo.	emprendedores, se logró esta actividad.	
	Diseñar un plan para la producción y venta diaria, donde se especifique la ruta de cada día.	Se elaboró un formato en Excel, donde a los empresarios les es posible tener control sobre sus días de producción y las ventas a efectuar y en qué ruta, logrando coordinar ventas y producción.	Hacer uso constante del formato, para coordinar los días de producción y venta, de forma organizada y proyectada.
Elaborar un diagnóstico de la empresa.	Efectuar un análisis interno de la empresa, para identificar las debilidades y las fortalezas de la misma y un análisis externo para darle a conocer al empresario cuáles son sus oportunidades y cuáles sus amenazas.	La elaboración del análisis tanto interno como externo de la empresa le permitió al empresario darse cuenta de lo que debe corregir, a lo que se debe enfrentar, lo que debe fortalecer y las oportunidades de las cuales se puede beneficiar.	Tener siempre conocimiento acerca de sus fortalezas y debilidades, para fortalecer las primeras y corregir las segundas, y de la situación del entorno externo en el que se encuentran.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.2.2. Plan de Acción Microempresa Arepas la Mejor

Cuadro 34. Plan de acción área de costos Arepas la Mejor

PLAN DE ACCIÓN AREA DE COSTOS

OBJETIVO: Que el empresario logre apropiarse de los conceptos que involucra ésta área y diferenciarlos, que conozca cual es su punto de equilibrio y bajo que margen de contribución esta trabajando.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Actualizar los costos de toda la empresa	Llevar registro de los materiales que su utilizan para la preparación de las arepas.	Se logro concientizar a los empresarios acerca de la importancia de guardar las facturas de compra, tanto para llevar control sobre sus compras, y para el momento de solicitar crédito.	Guardar siempre las facturas de compra y archivarlas de forma organizada.
	Costear las arepas.	Se actualizó el costo de la elaboración de una arepa con todo.	Tener control sobre cada uno de los costos en los que incurren para la preparación de sus productos, ya que el precio de venta es muy bajo.
	Actualizar el margen de contribución de la empresa y el punto de equilibrio.	Se revisó el margen de contribución de la empresa y el punto de equilibrio.	Tener siempre presente su punto de equilibrio con el fin de establecer estrategias de venta que le permitan superarlo.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora)

Cuadro 35. Plan de acción área contable y financiera Arepas la Mejor

PLAN DE ACCIÓN AREA CONTABLE Y FINANCIERA			
OBJETIVO: Que el empresario entienda la importancia de llevar de forma organizada todas las transacciones que involucren la actividad de la empresa, lo cual le permitirá saber en cualquier momento el estado de su empresa, a través de los Estados Financieros.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Actualizar y organizar la contabilidad e la empresa.	Diseñar un formato que les permita de forma práctica, llevar el registro diario de los gastos y de las ventas.	Se elaboró un formato, en el cual los empresarios deben registrar el inventario inicial al momento de salir a vender, y al llegar le recibe otra	Llevar siempre el registro de sus ingresos y egresos, con el fin de controlar los gastos y saber administrar los ingresos.

		persona y cuenta el inventario final para determinar cual fue la venta y compararla con el dinero que entrega, y por otro lado en el mismo formato debe reportar cuales fueron los gastos del día. Ver Anexo M	
	Elaborar los estados financieros, tanto iniciales, como finales hacer los respectivos análisis y comparación	Se realizó un balance Inicial, un Estado de Ganancias o Perdidas y un Balance General Final, cada uno con su respectivo análisis	Elaborar periódicamente los informes para saber el estado financiero en que se encuentra la empresa y corregir, los malos hábitos de endeudamiento con terceros.
Presentar posibles fuentes de financiación.	Asesorarla para la solicitud de un préstamo bancario y de no hacer prestamos con personas no autorizadas por la ley.	Inicialmente se tuvo una charla con la empresaria acerca del peligro de contraer deuda con prestamistas no financieros, y por medio de un seguimiento constante por parte de la asesora se logro disminuir dicho hábito, casi hasta el punto de desaparecerlo, consciente de que no es lo mejor y que lo adecuado es ahorrar.	La empresa realiza ventas significativas, lo que quiere decir que con una buena administración de sus gastos, no tendrían necesidad de recurrir a ningún tipo de crédito y menos a los de personas no acreditadas para hacerlo.
	Hacer un estudio	Se elaboro un Estado	Se debe tener un control sobre los

	económico de la empresa con base en el Estado de Flujo de efectivo para saber hasta que monto le es favorable solicitar el préstamo.	de Flujo de efectivo, y se demostró de la empresa registra buenas ventas y que le es fácil pagar un préstamo.	ingresos, de saber que no todo lo que ingresa es ganancia. Adquirir el hábito de ahorrar. Saber administrar sus gastos.
	Concientizar a la empresaria y a los demás responsables de la importancia ahorrar. (optimización de los recursos)	Se tuvo la oportunidad de tener varias conversaciones con la empresaria y las hijas sobre la importancia de ahorrar con el fin de invertir en el mejoramiento de la empresa y evitar préstamos.	.mantener un control constante sobre el dinero que ingresa y controlar los gastos personales e invertir en el mejoramiento y adecuación de la empresa.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 36. Plan de acción área de mercadeo Arepas la Mejor

PLAN DE ACCIÓN AREA DE MERCADEO			
OBJETIVO: Enseñar al empresario lo importante que es hacer estudios de mercado constantemente, para la elaboración e implementación de estrategias.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Realizar un plan de mercado para promocionar e impulsar sus productos.	Hacer cotizaciones de los activos fijos que se necesitan para mejorar la presentación de la empresa y uniformes.	Se efectuaron cotizaciones de los activos fijos que se deben comprar para mejorar el aspecto de la empresa como lo son la carpa, silla, mesas y el asador. Ver anexo Q	Comprarlos lo más pronto posible, para, mejorar el aspecto y presentación de la empresa, y aumentar la motivación de los clientes por comprar.
	Hacerle publicidad a la empresa y a los	Poner un pendón donde se	Ya cuentan con un pendón producto de la asesoría anterior, se les

	productos que ofrece.	identifique el nombre de la empresa y los productos que ofrece.	recomienda por favor hacer uso de el.
	Elaborar una carta con el menú de todas las comidas que ofrece la empresa.	No fue posible, ya que la mayoría de ocasiones solo ofrecen tres de su cinco productos.	Hacer un curso de comidas rápidas en Fundación Carvajal, el cual le permita mejorar lo ofrecido actualmente y ampliar su oferta de productos.
Hacer que la presentación del empresario sea más formal frente al cliente.	Darle a conocer la importancia de que use uniforme al momento de realizar la venta de sus productos.	No fue posible, ya que se presentaron problemas económicos.	Comprar en cuanto sea posibles uniformes para la atención al cliente preferiblemente con el nombre de la empresa, lo cual mejora la presentación y cumplir con los requisitos mínimos de buenas practicas de manufactura.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 37. Plan de acción área legal Arepas la Mejor

PLAN DE ACCIÓN AREALEGAL, TRIBUTARIA Y DE PERSONAL			
OBJETIVO: Dar a conocer al empresario los beneficios de estar legalmente constituido, y cuales son los pasos que debe tener en cuenta al momento de querer hacerlo según la actividad económica de la empresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Concientizar al empresario sobre la importancia de la legalización de su microempresa.	Dar a conocer al empresario, por medio de un plan de formalización, los aspectos legales, tributarios, de funcionamiento y laborales, que debe tener en cuenta según la actividad de la empresa	Por medio de una explicación acerca de la importancia de la formalización, fue posible concientizar a la empresaria de dicho proceso. Se hizo un estudio de nombre y Arepas la Mejor ya existe.	Formalizar la empresa si desean ampliar sus actividades a otro tipo de mercado, como vender en un almacén de cadena la catorce o el éxito o para acceder más fácilmente a créditos con entidades financieras.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 38. Plan de acción área administrativa

PLAN DE ACCIÓN AREA ADMINISTRATIVA			
OBJETIVO: Dar a conocer a la familia la importancia de llevar un buen proceso administrativo, y de que entienda que una mala administración de sus recursos y sobre las demás áreas puede llevar a que desaparezca su empresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMEN-DACIONES
Implementar el proceso administrativo en la empresa (planeación, organización, dirección y control).	Establecer horarios de atención al cliente.	Fue posible concientizar a doña Hilda y a sus hijas de la importancia de comenzar la venta más temprano ya que les permite incrementar las ventas y hace que los clientes se acostumbren a una hora determinada.	Mantener un horario fijo de atención, pues le trae beneficios económicos y le permite abarcar un mercado más amplio.
	Mostrarle a todos los que conforman la empresa familiar la importancia de establecer reglas y organizar la forma de trabajo.	Esta actividad fue posible gracias a que se les dio ejemplo de empresarios exitosos que han logrado conseguirlo por medio de una buena administración	Tener una buena administración le permite a los que componen la empresa saber cuál es el lugar de ellos dentro de la misma y cuáles son las actividades que deben desempeñar.
	Diseñar un plan para la producción y venta diaria, donde se especifique el responsable.	Se diseñó el formato que permite llevar el control de las ventas y gastos diarios, y el responsable.	
Elaborar un diagnostico de la empresa.	Efectuar un análisis interno de la empresa, para identificar las debilidades y las fortalezas de la misma y un análisis externo para darle a conocer al empresario cuales son sus oportunidades y cuáles sus amenazas.	Con el análisis tanto interno como externo de la microempresa, fue posible disminuir sus debilidades, aumentar sus fortalezas y hacer uso de algunas de sus oportunidades, como el	Hacer diagnostico periódicamente para tener un control de su entorno tanto interno como externo y poder implementar medidas preventivas.

		de solicitar crédito a entidades financieras y no a terceros que no están facultados legalmente para hacerlo.	
--	--	---	--

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

3.2.3. Planes de Acción de la Microempresa Sano y Dulce

Cuadro 39. Plan de acción área de costos Sano y Dulce

PLAN DE ACCIÓN AREA DE COSTOS			
OBJETIVO: Que la empresaria logre apropiarse de los conceptos que involucra ésta área y diferenciarlos, que conozca cual es su punto de equilibrio y bajo que margen de contribución esta trabajando.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Actualizar los costos tanto fijos, como variables y el margen de contribución de la empresa	Llevar registro de los materiales que su utilizan al momento de elaborar una torta, y de las cantidades de cada uno.	La empresaria es muy organizada y lleva el registro de cada uno de los materiales de los productos que ofrece.	Se recomienda a la empresaria seguir llevando el registro de cada uno de los materiales de todos los productos que ofrece o planea ofrecer.
	Costear, un producto nuevo, como lo es la torta.	Fue posible determinar el costo de la torta base (el bizcocho) y dejarlo como base para costear las diferentes tortas, ya que las hace personalizadas, lo que hace que el costo de cada una sea diferente. Ver Anexos R y S.	Tener el seguimiento de cada uno de los estilos de torta que ofrezca, con el fin de que no venda por debajo del costo.
	Actualizar los costos de todos los demás productos.	Se actualizaron los costos de los demás productos, los cuales no variaron. Ver Anexo T	Sacar el costo a todo nuevo producto, con el fin de saber determinar si es rentable o no para la empresa venderlo

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 40. Plan de acción área contable y financiera Sano y dulce

PLAN DE ACCIÓN AREA CONTABLE Y FINANCIERA			
OBJETIVO: que la empresaria entienda la importancia de llevar de forma organizada todas las transacciones que involucren la actividad de la empresa, lo cual le permitirá saber en cualquier momento el estado de su empresa, a través de los Estados Financieros.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Actualizar y organizar la contabilidad e la empresa.	Organizar con fechas las ventas y gastos de la empresa, en la plantilla de la Fundación Carvajal.	No fue posible llevar el registro de ventas y gastos en la plantilla de Fundación Carvajal, pero si en Excel, la cual refleja el flujo de efectivo de la empresa.	Tener continuidad en el registro de sus actividades, con el fin de tener conocimiento y control sobre ellas.
	hacer una base de datos donde se lleve registro de todos sus deudores	En una plantilla de Excel, la empresaria lleva control de sus deudores.	Seguir llevando el control sobre sus cuentas por cobrar a clientes y establecer siempre políticas de cobro.
	Actualizar los inventarios, de insumos, activos fijos y producto terminado	La empresaria no tenia conocimiento total acerca de su inventario de materia prima, lo que la llevaba a hacer compras innecesarias, se hizo un conteo de la existencia de materia prima y de activos fijos y se organizaron.	Mantener actualizado el inventario de materia prima, para evitar hacer compras innecesarias, lo cual incrementa sus gastos mensuales.
	Elaborar los estados financieros, tanto iniciales, como finales hacer los respectivos análisis y comparación	Se elaboró el balance inicial, con el fin de saber el estado financiero en que se encontraba la empresa al momento de iniciar la asesoría y uno final junto al Estado de ganancias o pérdidas, para determinar los	Hacer periódicamente estados financieros con el fin de tener conocimiento da los resultados de las actividades de la empresa.

		cambios financieros que presentó la empresa, con sus respectivos análisis.	
	Diseñar una base de datos que le permita al empresario llevar el registro de su inventario de producto terminado.	Se adaptó un control de inventarios de un café internet a la empresa, para que lleve el control de lo producido y lo vendido. Ver anexo T	Levar el registro diario y mensual de sus actividades de venta, con el fin de que la plantilla al finalizar el año le arroje en balance de ventas y la empresaria pueda ver cuales son su meses de ventas altas y cuales los de venta baja y sobre ello pueda diseñar estrategias para el próximo año.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 41. Plan de acción área de mercadeo Sano y Dulce

PLAN DE ACCIÓN AREA DE MERCADEO			
OBJETIVO: Enseñar a la empresaria lo importante que es hacer estudios de mercado constantemente, para la elaboración e implementación de estrategias.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Diseñar un plan de mercadeo para incrementar las ventas y que sus productos sean conocidos por un mercado más amplio.	Establecerle un nombre a la empresa, para poder hacer publicidad.	La empresaria decidió continuar con el nombre actual "Sano y Dulce"	Determinarle un eslogan al nombre de la empresa como: SANO Y DULCE "lo mejor para tu salud".
	Mejorar la presentación de los productos, por medio de una etiqueta y empaque individual.	Debido a que durante toda la asesoría la empresaria no decidió que nombre ponerle a su empresa esta actividad no pudo desarrollarse.	Mejoro la presentación de sus productos lo más pronto posible, para que sus consumidores y clientes potenciales empiecen a identificar a la empresa por su nombre y logo.
	Elaboración de encuesta, para la ampliación del mercado.	Durante la asesoría no fue posible realizar la encuesta ya que la empresa no contaba con un nombre que la	Es importante que la empresaria lleve a cabo la elaboración de la encuesta al momento de iniciar la venta a domicilio ya que le permite un mayor conocimiento y acercamiento con sus
	Estudio de la		

	población a quien va dirigida la encuesta	identifique.	clientes, para poder ofrecerle en diferentes presentaciones según sean sus necesidades.
	Aplicación de la encuesta y promoción de sus productos por medio de degustaciones.		
	Realizar un plan de mercado para promocionar e impulsar sus productos, como proponer un catalogo de todo lo que ofrece.	Se diseño un plan de mercado para basado en rutas, acorde a las capacidades de recorrido que pueda hacerla empresaria.	Debido a que ha incrementado los productos a ofrecer a sus clientes, seria bueno el diseño de un catalogo dividido por productos.
Hacer que la presentación del empresario sea más formal frente al cliente.	Darle a conocer la importancia de que use uniforme al momento de realizar la venta de sus productos.	La empresaria es consciente de la importancia del uso de uniforme al momento de realizar las ventas a domicilio.	Que su uniforme tenga el nombre de la empresa, con el propósito que al momento de vender haga promoción de su empresa.

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 42. Plan de acción área legal Sano y Dulce

PLAN DE ACCIÓN AREA LEGAL, TRIBUTARIA Y DE PERSONAL			
OBJETIVO: Dar a conocer a la empresaria los beneficios de estar legalmente constituido, y cuales son los pasos que debe tener en cuenta al momento de querer hacerlo según la actividad económica de la empresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Concientizar al empresario sobre la importancia de la legalización de su microempresa.	Dar a conocer al empresario, por medio de un plan de formalización, los aspectos legales, tributarios, de funcionamiento y laborales, que debe	Se elaboró de forma sencilla el paso a paso para la formalización de la empresa, y se efectuó el estudio de homonimia, para efectos del nombre, su estado es disponible.	Pensar en la formalización de su microempresa como una oportunidad para incrementar sus ventas, gracias a que este hecho les permite ampliar su mercado y la visión de sus clientes potenciales, como los supermercados, o hasta llegar

	tener en cuenta según la actividad de la empresa		ellos mismos a ser una distribuidora mayorista.
--	--	--	---

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Cuadro 43. Plan de acción área administrativa Sano y Dulce

PLAN DE ACCIÓN AREA ADMINISTRATIVA			
OBJETIVO: Dar a conocer a la empresaria la importancia de llevar un buen proceso administrativo, y de que entienda que una mala administración de sus recursos y sobre las demás áreas puede llevar a que desaparezca su empresa.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar el proceso administrativo en la empresa (planeación, organización, dirección y control).	Establecerle nombre a la empresa	Luego de tanto estudio a diferentes nombres, la empresaria logro llegar a la conclusión de que el nombre que tiene actualmente es el indicado, ya que lo y tiene hace 1 año y medio.	Asignarle al nombre un eslogan.
	Hacer un repaso de cada uno de los conceptos utilizados para una buena administración.	Se realizo un repaso de los conceptos para una buena administración.	Es importante que tenga presente el proceso administrativo para la buena administración y control del resto de sus áreas.
	Elaborar una planeación de producción y de venta semanal.	Se diseñaron dos formatos, uno para el controlde producción y venta y otro para el control de sus clientes y de sus cuentas por cobrar.	Llevar el registro de forma organizada y diaria en los formatos.

Elaborar un diagnóstico de la empresa.	Efectuar un análisis interno de la empresa, para identificar las debilidades y las fortalezas de la misma y un análisis externo para darle a conocer al empresario cuales son sus oportunidades y cuáles sus amenazas.	La elaboración del análisis tanto interno como externo de la empresa le permitió al empresario darse cuenta de lo que debe corregir, a lo que se debe enfrentar, lo que debe fortalecer y las oportunidades de las cuales se puede beneficiar.	Tener siempre conocimiento acerca de sus fortalezas y debilidades, para fortalecer las primeras y corregir las segundas, y de la situación del entorno externo en el que se encuentran.
--	--	--	---

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

4. CONCLUSIONES

La práctica empresarial realizada por medio del convenio de la Universidad del Valle con Fundación Carvajal de brindar asesoría empresarial a microempresarios en la ciudad de Santiago de Cali, permite concluir lo siguiente:

La aplicación del modelo de Fundación Carvajal si permite generar mejoramiento y fortalecimiento de la empresa ya que el proceso de asesoría es integral, donde se tienen en cuenta todos los aspectos de la empresa dividiéndola por áreas funcionales, en el cual el diagnostico que se hace inicialmente permite conocer cuál es el estado de la empresa, y por medio de un análisis tanto interno como externo poder reconocer cuales son los aspectos a mejorar, y cuales se deben fortalecer, así como aprovechar las oportunidades para disminuir las amenazas una vez identificadas.

El diseño de un plan de acción permitió confirmar que el modelo de la fundación es procedente en estos casos de asesoría a microempresarios.

Por otra parte, se pudo observar que en su mayoría los microempresarios manejan poco dinero disponible, baja concentración de activos fijos y poco o nada en inventario de producto terminado, lo que deja ver que el dinero de este sector económico es manejado como plata de bolsillo, es decir que la utilizan para gastos inmediatos y no la reinvierten en su microempresa, donde su fuerte sea tener un pensamiento estratégico con posibilidades de mejorar o hacer crecer la empresa a largo plazo.

La realización de este trabajo, también permitió evidenciar el temor de los microempresarios frente a la formalización de su empresa, ya que se enfocan solamente en las obligaciones que adquieren y no en las ventajas y beneficios que esto conlleva, como el poder incrementar sus ventas resultado de la ampliación de sus clientes potenciales.

Por medio de este convenio fue posible poner en práctica no solo conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, además permite fortalecer el lado humano y social contribuyendo de esta forma a comunidades vulnerables de emprendedores y microempresarios generando valor y aportando al desarrollo de la economía del país.

Por último, la ejecución de este trabajo permite al estudiante fortalecer la parte social e investigativa que caracterizan al estudiante de la Universidad del Valle, dando la oportunidad de poder hacer un aporte a la sociedad haciendo uso del conocimiento adquirido y poder complementarlo con el conocimiento empírico que poseen los microempresarios.

5. RECOMENDACIONES

Es importante que los microempresarios comiencen a ver la formalización de sus actividades empresariales como la entrada a un mundo lleno de posibilidades de crecimiento económico y beneficios, como mayor inversión ya sea por ellos mismos o por terceros, facilidades de acceso a créditos de entidades financieras, posibilidades de acceder a concursos de contrataciones del Estado, ampliación del mercado en el que operan, ya que la informalidad limita su actuar y lo pone en desventaja frente a su competencia, pues hay empresas que se abstienen de ejecutar contratos con empresas que no están constituidas legalmente porque no contarían con soportes fiscales validos al momento de hacer declaraciones ante la DIAN.

Es importante que los empresarios efectúen un control periódico de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para que tengan una visión global y clara de su empresa en todo momento que les permita implementar estrategias ya sea para contrarrestarlas, disminuirlas o hacerse más fuerte, adquiriendo ventaja competitiva frente a la competencia.

Una de las áreas en las cuales los microempresarios deben ser muy ingeniosos es en el área de mercadeo, ya que es el puente entre la empresa y los clientes:

- Hacerle estudios a su competencia, para copiar sus técnicas de mercadeo e inclusive superarlas.
- Identificarlas debilidades de la competencia y llegarle a los clientes ofreciendo satisfacer lo que la competencia no puede.

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, Omar. *La administración: Entre tradición y renovación* (cuarta ed.). Colombia: Artes gráficas del Valle Ltda, 2009. 751 p. ISBN 9782891053235

ALONSO C, Julio Cesar, Et al. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Universidad Icesi, 2007. 119 p. ISBN 978-958-8357-04-1

AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN: Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México S.A, 2009. 458 p. ISBN 9789702615118

BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones: Un Enfoque Estratégico. Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2002. 413 p. ISBN 9789589047064

CHIAVENATO, Idalberto. *INTRODUCCIÓN A LA Teoría de la Administración*. México: McGraw Hill Interamericana, 2006. p. 494. ISBN 9701057775

DÁVILA L. de Guevara, Carlos. *TEORIAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRACIÓN*. Bogotá: Editorial Interamericana S.A., 1985. 246 p. ISBN 958-9032-00-1

FARFÁN LIÉVANO, María Angélica. La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. En Cuadernos de Contabilidad, 2010, 11(29), 347-365 p.

FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. *MERCADOTECNIA* (Cuarta ed.). México: MCGRAW.HILL, 2011. 273 p. ISBN 978-607-15-0539-2

Fundación Carvajal. Historia de un compromiso familiar. CITADO EN: Revista Compromiso Empresarial, Mayo – Junio 2008. URL:
<http://www.compromisoempresarial.com/ong/viajes-a-la-otra-orilla/2008/05/fundacion-carvajal-historia-de-un-compromiso-familiar/>.

Fundación Carvajal. Generación de Ingresos [en línea]
<http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php> [citado 9 de Marzo de 2013]

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Patricia. Aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las Mipymes en Cali, Colombia. Cali: Universidad del valle, 2010. 168 p. ISBN 978-958-670-830-2

KAST, Fremont Ellsworth; ROSENZWEIG, James E. Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. México: McGraw-Hill Book Company, 1988. 754 p. ISBN 9684514492

LONGENECKER, Justin G., Et al. Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras (14 edición). Cengage Learning Editores, 2010. 744 p.

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. METODOLOGÍA: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, Contables y Administrativas. Bogotá: MCGRAW-HILL, 1988. 129 p. ISBN 958-600-017-6.

MISIÓNPYME. Pymes en cifras. Agosto 29 de 2008.
<http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>

QUIÑONES VEJARANO, Tatiana Andrea. El efecto de las leyes de intervención económica en las Pyme. Un estudio comparativo. Universidad de los Andes. 8 p. Universidad de Valle. Facultad de Ciencias de la Administración [en línea]
[http:// administracion.univalle.edu.co/Facultad/index.php?item=1](http://administracion.univalle.edu.co/Facultad/index.php?item=1)

Anexos:

Microempresa Yogomay

Anexo A. Costeo anterior de la microempresa Yogomay

Costos del Yogurt				
costos directos				
producto	Presentacion	Precio uni	Cantidad	Precio total
Leche liquida	Litro	1650	36	59400
Leche en polvo	400 Gramos	5900	1	5900
Azucar	Kilogramo	1860	4	7440
Cultivo	Sobre	7400	1	7400
Fruta		12100	1	12100
Gelatina	Caja	690	2	1380
Escencia	cm	18	84	1512
bensodato	Gramos	12	2	24
Sorbato	Gramos	8	2	16
Tarros	Litro	500	32	16000
Tarros	2 Litros	750	5	3750
Etiqueta	Etiqueta	80		0
Total				114922
Costos Indirectos				
Bolsas	A11	16	37	592
Gasolina	Galon	9000	1	9000
Llamadas	Minutos	100	25	2500
Total				12092
Total Costos				127014

Fuente: Microempresa Yogomay, 2013

Anexo B. Estudio de costos variables anterior microempresa Yogomay

Costos del Yogurt				
costos directos				
producto	Presentacion	Precio uni	Cantidad	Precio total
Leche liquida	Litro	1650	36	59400
Leche en polvo	400 Gramos	5900	1	5900
Azucar	Kilogramo	1860	4	7440
Cultivo	Sobre	7400	1	7400
Fruta		12100	1	12100
Gelatina	Caja	690	2	1380
Esencia	cm	18	84	1512
bensodato	Gramos	12	2	24
Sorbato	Gramos	8	2	16
Tarros	Litro	500	32	16000
Tarros	2 Litros	750	5	3750
Etiqueta	Etiqueta	80		0
Total				114922
Costos Indirectos				
Bolsas	A11	16	37	592
Gasolina	Galon	9000	1	9000
Llamadas	Minutos	100	25	2500
Total				12092
Total Costos				127014

Fuente: Microempresa Yogomay, 2013

Anexo C. Materiales para la preparación del yogurt

Material	Presentación del material en volumen	Valor de compra según presentación	Cantidad a fraccionar	Unidad de costo del material	Valor de compra del material	Nuevo valor de compra
leche liquida	litros	\$ 1.750	1,1	litros	\$ 1.590,91	\$ 1.750
leche en polvo	gramos	\$ 5.900	400	gramos	\$ 14,75	\$ 5.900
azucar	gramos	\$ 1.860	1000	gramos	\$ 1,86	\$ 1.860
gelatina en polvo	gramos	\$ 690	15	gramos	\$ 46,00	\$ 690
cultivo	gramos	\$ 7.400	1	gramos	\$ 7.400,00	\$ 7.400
esencia	cm3	\$ 4.465	250	cm3	\$ 17,86	\$ 4.465
sorbato	gramos	\$ 1.663	100	gramos	\$ 16,63	\$ 1.663
benzoato	gramos	\$ 1.045	100	gramos	\$ 10,45	\$ 1.045
piña	gramos	\$ 1.100	800	gramos	\$ 1,38	\$ 1.100
melon	gramos	\$ 2.700	1500	gramos	\$ 1,80	\$ 2.700
guanabana	gramos	\$ 2.000	500	gramos	\$ 4,00	\$ 2.000
mora	gramos	\$ 665	200	gramos	\$ 3,33	\$ 665
fresa	gramos	\$ 1.900	500	gramos	\$ 3,80	\$ 1.900
color	gramos	\$ 1.125	25	gramos	\$ 45,00	\$ 1.125

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento y fortalecimiento empresarial Febrero-2013, Fundación Carvajal

Anexo D. Otros costos variables para la preparación del yogurt

Otro costo variable	Presentación del otro costo variable en volumen	Valor de compra según presentación	Cantidad a fraccionar	Unidad de costo del otro costo variable	Valor de costo del otro costo variable
tarro 1lt	unidad	\$ 30.000	60	unidad	\$ 500,00
tarro 2lt	unidad	\$ 30.000	40	unidad	\$ 750,00
bolsas	unidad	\$ 1.600	100	unidad	\$ 16,00
etiqueta	unidad	\$ 85.000	1000	unidad	\$ 85,00

Fuente: plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento Febrero-2013, Fundación Carvajal

Anexo E. Ejemplo estudio de costos de uno de los productos con la plantilla de Fundación Carvajal



COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO

		CODIGO	1		
NOMBRE DEL PRODUCTO	YOGURT MELOCOTÓN 1lt	CANTIDAD COSTEADA	6		
PRECIO DE VENTA	\$ 5.500	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	18		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (a x b)	%
leche líquida	litros	\$ 1.530,3	4,32	\$ 7.827	50%
leche en polvo	gramos	\$ 14,8	53,33	\$ 787	5%
azúcar	gramos	\$ 1,3	533,33	\$ 332	6%
gelatina en polvo	gramos	\$ 46,0	4	\$ 184	1%
cultivo	gramos	\$ 7.400,0	0,133	\$ 384	6%
esencia	cm3	\$ 17,3	12	\$ 214	1%
sorbato	gramos	\$ 16,6	0,266	\$ 4	0%
benzato	gramos	\$ 10,5	0,266	\$ 3	0%
melon	gramos	\$ 1,8	562,5	\$ 1.013	6%
color	gramos	\$ 45,0	0,13	\$ 6	0%

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero-2013, Fundación Carvajal

Anexo F. Ejemplo estudio de costos de uno de los productos con la plantilla de Fundación Carvajal

TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)			\$ 12.014	77%
OTROS COSTOS VARIABLES				
tarro 1lt	unidad	\$ 500,0	6	\$ 3.000 13%
bolsas	unidad	\$ 16,0	6	\$ 36 1%
etiqueta	unidad	\$ 85,0	6	\$ 510 3%
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)			\$ 3.606	23%
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)			\$ 15.620	100%
Margen contribución	\$ 2.837	53%	AGUA	
Costo Variable	\$ 2.603	47%	1170,3	PESO TOTAL GRAMOS
Tiempo de elaboración		Costo hora	135,1	PESO PRODUCTO
Costo fijo unitario				
COSTO TOTAL				
UTILIDAD	#¡VALOR!			

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero-2013, Fundación Carvajal

Anexo G. Margen de contribución por producto

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
YOGURT MELOCOTÓN 1lt	18	5.500	2.603	\$ 2.897	53%	\$ 99.000	\$ 52.140
YOGURT MELOCOTÓN 2lt	15	10.500	4.853	\$ 5.647	54%	\$ 157.500	\$ 84.703
YOGURT FRESA 1lt	18	5.500	2.625	\$ 2.875	52%	\$ 99.000	\$ 51.750
YOGURT FRESA 2lt	6	10.500	4.866	\$ 5.634	54%	\$ 63.000	\$ 33.805
YOGURT PIÑA 1lt	3	5.500	2.510	\$ 2.990	54%	\$ 16.500	\$ 8.971
YOGURT PIÑA 2lt	3	10.500	4.869	\$ 5.631	56%	\$ 31.500	\$ 17.493
YOGURT MORA 1lt	3	5.500	2.750	\$ 2.750	50%	\$ 16.500	\$ 8.251
YOGURT MORA 2lt	3	10.500	4.928	\$ 5.572	53%	\$ 31.500	\$ 16.716
YOGURT GUANABANA 1lt	18	5.500	2.768	\$ 2.732	50%	\$ 99.000	\$ 49.178
YOGURT GUANABANA 2lt	9	10.500	5.185	\$ 5.315	51%	\$ 94.500	\$ 47.837
YOGURT SIN SABOR 1lt	3	5.500	2.396	\$ 3.104	56%	\$ 16.500	\$ 9.312
TOTALES DEL MES						\$ 724.500	\$ 380.165

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero-2013 de la Fundación Carvajal

Anexo H. Sueldo empresario microempresa Yogomay

SUELDO EMPRESARIO		Cambios propuestos para el escenario o proyecto de crédito	
CONCEPTO	ACTUAL VALOR		FUTURA
ALIMENTACION	\$ 50.000	\$ 80.000	\$ 130.000
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 20.000		\$ 20.000
PENSION COLEGIOS			
RECREACION	\$ 37.500		\$ 37.500
VESTUARIO			
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 10.000		\$ 10.000
ARRIENDO DE LA CASA			
SERVICIOS PUBLICOS CASA			
TELEFONO			
GAS DOMICILIARIO			
PARABOLICA			
CUOTAS CREDITOS PERSONAL			
CUOTA TARJETA DE CREDITO			
DIEZMOS			
CHANCE			
DONACION FAMILIARES			
EMPLEADA DEL SERVICIO			
CONSUMO FAMILIA			
Lavanderia	\$ 5.000	\$ 20.000	\$ 25.000
TOTAL SUELDO	\$ 122.500	\$ 100.000	\$ 222.500

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero-2013, Fundación Carvajal

Anexo I. Costos y gastos fijos microempresa Yogomay

COSTOS FIJOS

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION	\$ 60.000
PRESTACIONES SOCIALES	
APORTES PARAFISCALES	
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 8.558
DEPRECIACION LOCALES	
ARRENDAMIENTO	
SERVICIOS PUBLICOS	
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 27.000

INSUMOS Y OTROS

TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 95.558

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS DE ADMINISTRACION	
PRESTACIONES SOCIALES	
APORTES PARAFISCALES	
SUELDO EMPRESARIO	\$ 122.500
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	
DEPRECIACION VEHICULOS	
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	
GASTOS DE PAPELERIA	
GASTOS DE PUBLICIDAD	
MANTENIMIENTO VEHICULO	
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL	
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL	
TELEFONO	
CELULAR	
GASTOS FINANCIEROS	
CAFETERIA	
ELEMENTOS DE ASEO	
IMPUESTOS	
VIGILANCIA	
INTERNET	\$ 35.000

TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 157.500
TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 253.058

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero-2013, Fundación Carvajal

Anexo J. Plan de producción microempresa Yogomay

DÍA	PRODUCCIÓN	RUTA	INNVENTARIO INICIAL				INNVENTARIO FINAL				TOTAL VENTA
			2 Lt.	1 Lt	Person al	Kit	2 Lt.	1 Lt	Person al	Kit	

Anexo K. Encuesta aplicada a los clientes de la microempresa Yogomay

EMPRESA : YOGOMAY



DATOS DEL ENCUESTADO:

NOMBRE _____

DIRECCIÓN TELEFONO _____

APLICACIÓN DE ENCUESTA

OBJETIVO

conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales de la venta de yogurt ofrecidos por la empresa YOGOMAY, acerca de cuál es la percepción que ellos tienen del producto.

1. ¿Con que frecuencia consume yogurt?

- Diario _____ - Quincenal _____
 - Semanal _____ - Mensual _____
 - Otro ¿Cuál? _____

2. La frecuencia con que compra el producto tiene que ver con:

MOTIVO	SI	NO
El precio		
Sus ingresos		
Su frecuencia de consumo		
se siente a gusto		
Otro ¿Cuál?		

3. Califique de 1 a 3 las características del producto, donde: 1= En Desacuerdo, 2= Esta Deacuerdo y 3= Totalmente de acuerdo.

CARACTERISTICA	1	2	3	Sugerencias
Espesor				
Cantidad de fruta				
Presentación				
Sabor				
Fecha de vencimiento				
Color				

Nota: preguntamos también por los sabores que prefieren por si hay uno que les gusta pero que ustedes no lo venden, para ampliar

e le modificaria

4. Califique de 1 a 3 los siguientes factores de la venta del producto, donde: : si es necesario

FACTORES	1	2	3	Sugerencias
La atención al cliente				
Presentación de empresarios				
Ofertas y promociones				
Otro ¿Cuál?				

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Anexos microempresa Arepas la Mejor

Anexo L. Total deudas al iniciar la asería microempresa Arepas la Mejor

QUIEN PRESTA	ESTADO ACTUAL	DESCRIPCIÓN
Banco de la Mujer	\$ 260.000	Actualmente la esta pagando en cuotas de \$20.000 semanal, inicialmente eran cuotas de \$160.000
Mina	\$ 216.000	Los paga en cuotas de \$36.000 semanal.
Ligia	\$ 350.000	Paga en cuotas de \$100.000 quincenal
Carlos	\$171.000	
James	\$ 86.000	Paga en cuotas de \$9.000 diarios
TOTAL DEUDA	\$ 1.083.000	

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora)

Anexo M. Formato diseñado para control de ventas y gastos microempresa Arepas la Mejor

CONTROL DE ACTIVIDADES					
FECHA		REGISTRO No.			
RESPONSABLE DE VENTA					
QUIÉN RECIBIÓ					
VENTAS					
PRODUCTOS	INVENTARIO INICIAL	INVENTARIO FINAL	UNIDADES VENDIDAS	PRE/IO DE VENTA	VENTA
Arepas vendidas					
Chuzos de costilla					
chuzos de pollo					
Chorizos de pollo					
Chorizos de res					
TOTAL VENTA					
GASTOS					
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN			VALOR	
TOTAL GASTOS Y COSTOS					
TOTAL DINERO DISPONIBLE PARA OTROS GASTOS					

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

Anexo N. Margen de contribución por producto microempresa Arepas la Mejor

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
AREPA CON TODO	800	2.500	1.045	\$ 1.455	58%	\$ 2.000.000	\$ 1.164.000
CHORIZO DE POLLO	250	2.500	1.423	\$ 1.077	43%	\$ 625.000	\$ 269.250
CORIZO DE RES	250	2.500	1.323	\$ 1.177	47%	\$ 625.000	\$ 294.250
CHUZO DE COSTILLA	120	3.000	2.344	\$ 656	22%	\$ 360.000	\$ 78.720
CHOZO DE POLLO	120	3.000	1.242	\$ 1.758	59%	\$ 360.000	\$ 210.984

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero-2013, Fundación Carvajal

Anexo O. Flujo de efectivo microempresa Arepas la Mejor

FLUJO DE EFECTIVO AREPAS LA MEJOR De 15 días		
Ingresos		1990000
Costos de operación		310000
Utilidad operacional		1680000
OTROS GASTOS		
Prestamo semanal	72000	
prestamo semanal 2	40000	
prestamo quincenal	100000	
Arriendo	90000	
Servicios	50000	
Gas	4000	
Alimentación	200000	
Transporte	30000	
TOTAL OTROS GASTOS		586000
UTILIDAD		1094000

Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora)

Anexo P. Distribución de tareas semanales microempresa Arepas la Mejor

DISTRIBUCIÓN DE TAREAS SEMANALES EMPRESA: AREPAS LA MEJOR K-MI			
FECHA:		Semana del	a
DÍA \ TAREA	ATENCIÓN DEL NEGOCIO	COMPRA DE MATERIA PRIMA	PRODUCCIÓN
	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE
LUNES			
MARTES			
MIÉRCOLES			
JUEVES			
VIERNES			
SABADO			
DOMINGO			

Fuente: NAVAS LEÓN, Luz Enith. 2012

COTIZACIONES

- **CARPA:**
 - **LUGAR:** Carpas Oriental
 - **DIRECCIÓN:** Carrera 8 No. 24-48
 - **TELEFONOS:** 880 3022 – 380 7418

- **MESAS Y SILLAS PLASTICAS:**
 - **LUGAR:** Comercializadora Medina Cardona S.A.S
 - **DIRECCIÓN:** Carrera 8 No. 16-14
 - **TELEFONOS:** 379 7608 – 379 7609

Fuente: Estudio de campo en el centro de Cali, Febrero-Junio 2013

Anexo T. Margen de contribución microempresa Sano y Dulce

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA O SERVICIO							FECHA
PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AxB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
Yogur de Fresa	7	5.500	2.884	\$ 2.615,80	48%	\$ 38.500,00	\$ 18.310,57
Yogur de Mora	3	6.500	2.754	\$ 3.746,37	58%	\$ 19.500,00	\$ 11.239,11
Yogur de Melocotón	35	6.500	2.723	\$ 3.777,27	58%	\$ 227.500,00	\$ 132.204,48
Postre de Maracuya	10	3.000	1.173	\$ 1.827,25	61%	\$ 30.000,00	\$ 18.272,53
Kumis	10	6.500	2.486	\$ 4.013,90	62%	\$ 65.000,00	\$ 40.139,00
bizcocho	4	35.000	22.107	\$ 12.893,00	37%	\$ 140.000,00	\$ 51.572,00
Manjar blanco	12	7.500	3.283	\$ 4.216,96	56%	\$ 90.000,00	\$ 50.603,51
DULCE DE LECHE CORTADO	8	8.500	5.031	\$ 3.468,52	41%	\$ 68.000,00	\$ 27.748,17
TOTALES DEL MES						\$ 678.500,00	\$ 350.089,38

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA O SERVICIO

51,6%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA O SERVICIO

48,4%

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero-2013, Fundación Carvajal

Anexo U. Punto de equilibrio microempresa Sano y Dulce

PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 2.978.966,33
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO	\$ 99.298,88

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial Febrero-2013, Fundación Carvajal

[illegible]

Anexo W. Control de inventarios para microempresas Yogomay y Sano y Dulce

176

✓FOTOGRAFIAS DE LA MICROEMPRESA AREPAS LA MEJOR

- FOTOS DE LA COMPETENCIA

Anexo X. Foto de la competencia cercana



Fuente: Estudio de la competencia del sector

- FOTOS DE LA MICROEMPRESA

Anexo Y. Fotos de la microempresa Arepas la Mejor



Fuente: Ibarguen M., Paola A. (autora), Febrero-Junio 2013

✓FOTOGRAFIAS DE LA MICROEMPRESA SANO Y DULCE

- FOTOS DE LA PLANTA

Anexo Z. Fotos de la planta y maquinaria de la microempresa Sano y dulce



Fuente: Ibarguen M., Paola A., (autora), Febrero-Junio 2013

- FOTOS DE ALGUNO DE LOS PRODUCTOS DE SANO Y DULCE

Anexo AA. Manjar blanco y cortao de leche



Anexo BB. Diseños de tortas ya elaboradas por la empresaria- microempresa Sano y Dulce



Fuente: Diseños de Puentes P., Adriana-empresaria