

**ASESORIA EMPRESARIAL A MICROEMPRESARIOS DE LA ZONA DE
LADERA DE SANTIAGO DE CALI ENTRE MARZO Y JUNIO 2012**

DIANA SIRLEY ORTEGA BOLAÑOS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

**ASESORIA EMPRESARIAL A MICROEMPRESARIOS DE LA ZONA DE
LADERA DE SANTIAGO DE CALI ENTRE MARZO Y JUNIO 2012**

DIANA SIRLEY ORTEGA BOLAÑOS

Trabajo de Grado

Requisito para optar al título profesional de Administración de Empresas

Directora:

Sandra Esmeralda España Bastidas

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de Aceptación

Presidente Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 10 de Julio 2012

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, quienes han sido mi guía, fortaleza e inspiración para volar tan alto como las águilas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas y entidades que contribuyeron a la elaboración de este trabajo de grado:

Gracias a Dios por enseñarme el significado del amor y la humildad, regalarme sueños y darme la fe, valentía y fortaleza para alcanzarlos.

Gracias a mi familia y amigos por formar en mí un carácter integro y apoyarme incondicionalmente. En especial agradezco a mi madre por su sacrificio y entrega diaria.

Gracias a cada uno de los empresarios asesorados: Rosario Pinchao; Idalia Marín; Danilo Ramírez y Sara Rubiano, por su disposición para la realización de las asesorías y la enseñanza de sus conocimientos empíricos.

Gracias a las tutoras Sandra España y Amparo González, por sus comentarios y recomendaciones para realizar un mejor trabajo.

Gracias a la Fundación Carvajal y la Universidad del Valle, por permitir a los estudiantes de último semestre retribuirle al país con el saber, una sociedad más equitativa, y por desarrollar integridad en los nuevos profesionales.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	26
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	27
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	27
1.1.1 Antecedentes.....	27
1.1.2 Descripción.....	28
1.1.3 Formulación.....	29
1.2 OBJETIVOS.....	30
1.2.1 Objetivo General.....	30
1.2.2 Objetivos Específicos.....	30
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	31
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
1.4.1 Tipo de Estudio.....	32
1.4.2 Método de Investigación.....	32
1.4.3 Fuentes de Recolección de información.....	33
1.4.4 Tratamiento de la Información.....	33
2. MARCO REFERENCIAL.....	35
2.1 MARCO TEÓRICO.....	35
2.1.1 Modelo de Asesoría a Mipymes Fundación Carvajal.....	35
2.1.2 Artesanías de Colombia.....	37
2.1.3 Biocomercio.....	38
2.1.4 Teorías Administrativas.....	39
2.1.4.1 Paradigma Clásico o Tradicional (1870-1930).....	39
2.1.4.2 Paradigma Neoclásico o Reformista 1940-1970).....	41

2.1.4.3 Paradigma Capitalismo Industrial (1980-).....	42
2.1.4.4 Paradigma Capitalismo Financiero (1990-).....	43
2.1.5 Cliente Incógnito.....	44
2.1.6 Marketing de Relaciones.....	44
2.1.7 Estrategia de Costos.....	45
2.1.8 Estrategia de Diferenciación.....	46
2.1.9. Mix Marketing.....	46
2.1.10 Merchandising.....	47
2.1.11 “5s”.....	48
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	50
2.2.1 Mipymes.....	50
2.2.2 Organizacional.....	51
2.2.3 Contabilidad y Costos.....	53
2.2.4 Mercadeo.....	54
2.2.5 Recursos Humanos.....	57
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	58
3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	60
3.1 VARIEDADES PUNTO ECONÓMICO.....	60
3.1.1 Datos Generales.....	60
3.1.2 Análisis Entorno Externo.....	62
3.1.2.1 Análisis Macro-Entorno.....	62
3.1.2.2 Análisis Micro-Entorno.....	69
3.1.3 Análisis Entorno Interno.....	70
3.1.3.1 Área de Costos.....	70
3.1.3.2 Área Contable y Financiera.....	70
3.1.3.3 Área de Mercadeo.....	71
3.1.3.4 Área Administrativa.....	71
3.1.3.5 Área Legal y Tributaria.....	72
3.1.4 Matriz DOFA.....	73

3.2 TIENDA CAROLINA DEL SUR.....	74
3.2.1 Datos Generales.....	74
3.2.2 Análisis Entorno Externo.....	76
3.2.2.1 Análisis Macro-Entorno.....	76
3.2.2.2 Análisis Micro-Entorno.....	83
3.2.3 Análisis Entorno Interno.....	84
3.2.3.1 Área de Costos.....	84
3.2.3.2 Área Contable y Financiera.....	84
3.2.3.3 Área de Mercadeo.....	85
3.2.3.4 Área Administrativa.....	85
3.2.3.5 Área Legal y Tributaria.....	86
3.2.4 Matriz DOFA.....	87
3.3 JESHUA ARTES ARTESANÍAS.....	88
3.3.1 Datos Generales.....	88
3.3.2 Análisis Entorno Externo.....	90
3.3.2.1 Análisis Macro-Entorno.....	90
3.3.2.2 Análisis Micro-Entorno.....	97
3.3.3 Análisis Entorno Interno.....	98
3.3.3.1 Área de Costos.....	98
3.3.3.2 Área Contable y Financiera.....	98
3.3.3.3 Área de Mercadeo.....	99
3.3.3.4 Área Administrativa.....	99
3.3.3.5 Área de Producción.....	99
3.3.3.6 Área Legal y Tributaria.....	100
3.3.4 Matriz DOFA.....	101
3.4 TALLER BISUTERÍA.....	102
3.4.1 Datos Generales.....	102
3.4.2 Análisis Entorno Externo.....	104
3.4.2.1 Análisis Macro-Entorno.....	104
3.4.2.2 Análisis Micro-Entorno.....	111

3.4.3 Análisis Entorno Interno.....	112
3.4.3.1 Área de Costos.....	112
3.4.3.2 Área Contable y Financiera.....	112
3.4.3.3 Área de Mercadeo.....	113
3.4.3.4 Área Administrativa.....	113
3.4.3.5 Área de Producción.....	114
3.4.3.6 Área Legal y Tributaria.....	114
3.4.4 Matriz DOFA.....	115
4. PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.....	116
4.1 VARIEDADES PUNTO ECONÓMICO.....	116
4.1.1 Área de Costos.....	116
4.1.2 Área Contable y Financiera.....	121
4.1.3 Área de Mercadeo.....	126
4.1.4 Área Administrativa.....	132
4.1.5 Área Legal y Tributaria.....	142
4.2 TIENDA CAROLINA DEL SUR.....	143
4.2.1 Área de Costos.....	143
4.2.2 Área Contable y Financiera.....	146
4.2.3 Área de Mercadeo.....	150
4.2.4 Área Administrativa.....	158
4.2.5 Área Legal y Tributaria.....	161
4.3 JESHUA ARTES ARTESANÍAS.....	162
4.3.1 Área de Costos.....	162
4.3.2 Área Contable y Financiera.....	166
4.3.3 Área de Mercadeo.....	171
4.3.4 Área Administrativa y Producción.....	176
4.3.5 Área Legal y Tributaria.....	179

4.4 SERAH ACCESORIOS.....	180
4.4.1 Área de Costos.....	180
4.4.2 Área Contable y Financiera.....	184
4.4.3 Área de Mercadeo.....	188
4.4.4 Área Administrativa y Producción.....	192
4.4.5 Área Legal y Tributaria.....	200
 5. RECOMENDACIONES.....	 201
 6. CONCLUSIONES.....	 203
 7. APRENDIZAJES.....	 204
 BIBLIOGRAFIA.....	 205
 ANEXOS.....	 211

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Paradigma Clásico o Tradicional.....	40
Cuadro 2. Clasificación de empresas en Colombia	50
Cuadro 3. Datos generales de Variedades Punto Económico	60
Cuadro 4. Análisis del Aspecto Económico	62
Cuadro 5. Análisis del Aspecto Socio-Cultural	62
Cuadro 6. Análisis del Aspecto Ambiental	63
Cuadro 7. Análisis del Aspecto Legal y Tributario	63
Cuadro 8. Matriz Integral de Análisis de Entorno Variedades Punto Económico ..	64
Cuadro 9. Fortalezas y Debilidades del área costos	70
Cuadro 10. Fortalezas y Debilidades del área contable y financiera	70
Cuadro 11. Fortalezas y Debilidades del área de mercadeo	71
Cuadro 12. Fortalezas y Debilidades del área administrativa	71
Cuadro 13. Fortalezas y Debilidades del área de legal, laboral y tributaria	72
Cuadro 14. DOFA Variedades Punto Económico	73
Cuadro 15. Datos generales de la Tienda Carolina del Sur	74
Cuadro 16. Análisis del Aspecto Económico	76
Cuadro 17. Análisis del Aspecto Socio-Cultural	76
Cuadro 18. Análisis del Aspecto Ambiental	77
Cuadro 19. Análisis del Aspecto Legal y Tributario	77
Cuadro 20. Matriz Integral de Análisis de Entorno Variedades Punto Económico .	78
Cuadro 21. Fortalezas y Debilidades del área costos	84
Cuadro 22. Fortalezas y Debilidades del área contable y financiera	84
Cuadro 23. Fortalezas y Debilidades del área de mercadeo	85
Cuadro 24. Fortalezas y Debilidades del área administrativa	85
Cuadro 25. Fortalezas y Debilidades del área de legal, laboral y tributaria	86

Cuadro 26. DOFA Tienda Carolina del Sur	87
Cuadro 27. Datos generales de Jeshua artes Artesanías	88
Cuadro 28. Análisis del Aspecto Económico	90
Cuadro 29. Análisis del Aspecto Demográfico	90
Cuadro 30. Análisis del Aspecto Socio-Cultural	91
Cuadro 31. Análisis del Aspecto Ambiental	91
Cuadro 32. Análisis del Aspecto Legal y Tributario	92
Cuadro 33. Matriz Integral de Análisis de Entorno Jeshua Artes Artesanías	93
Cuadro 34. Fortalezas y Debilidades del área costos	98
Cuadro 35. Fortalezas y Debilidades del área contable y financiera	98
Cuadro 36. Fortalezas y Debilidades del área de mercadeo	99
Cuadro 37. Fortalezas y Debilidades del área administrativa	99
Cuadro 38. Fortalezas y Debilidades del área de Producción	99
Cuadro 39. Fortalezas y Debilidades del área de legal, laboral y tributaria	100
Cuadro 40. DOFA Jeshua Artes Artesanías	101
Cuadro 41. Datos generales del Taller de bisutería de Sara	102
Cuadro 42. Análisis del Aspecto Económico	104
Cuadro 43. Análisis del Aspecto Demográfico	104
Cuadro 44. Análisis del Aspecto Socio-Cultural	105
Cuadro 45. Análisis del Aspecto Ambiental	105
Cuadro 46. Análisis del Aspecto Legal y Tributario	106
Cuadro 47. Matriz Integral de Análisis de Entorno Jeshua Artes Artesanías	107
Cuadro 48. Fortalezas y Debilidades del área costos	112
Cuadro 49. Fortalezas y Debilidades del área contable y financiera	112
Cuadro 50. Fortalezas y Debilidades del área de mercadeo	113
Cuadro 51. Fortalezas y Debilidades del área administrativa	113
Cuadro 52. Fortalezas y Debilidades del área de Producción	114
Cuadro 53. Fortalezas y Debilidades del área de legal, laboral y tributaria	114
Cuadro 54. DOFA Taller Bisutería	115

Variedades Punto Económico

Cuadro 55. Plan de acción y mejoramiento Área de Costos	116
Cuadro 56. Plan de acción y mejoramiento Área de Contabilidad y finanzas	121
Cuadro 57. Plan de acción y mejoramiento Área de Mercadeo	126
Cuadro 58. Plan de acción y mejoramiento Área Administrativa	132
Cuadro 59. Plan de acción y mejoramiento Área Legal, Laboral y Tributaria	142

Tienda Carolina del Sur

Cuadro 60. Plan de acción y mejoramiento Área de Costos.....	143
Cuadro 61. Plan de acción y mejoramiento Área de Contabilidad y finanzas	146
Cuadro 62. Plan de acción y mejoramiento Área de Mercadeo	150
Cuadro 63. Plan de acción y mejoramiento Área Administrativa	158
Cuadro 64. Plan de acción y mejoramiento Área Legal, Laboral y Tributaria	161

Jeshua artes Artesanías

Cuadro 65. Plan de acción y mejoramiento Área de Costos.....	162
Cuadro 66. Plan de acción y mejoramiento Área de Contabilidad y finanzas	166
Cuadro 67. Plan de acción y mejoramiento Área de Mercadeo	171
Cuadro 68. Plan de acción y mejoramiento Área Administrativa y Producción ..	176
Cuadro 69. Plan de acción y mejoramiento Área Legal, Laboral y Tributaria	179

Serash Accesorios

Cuadro 70. Plan de acción y mejoramiento Área de Costos.....	180
Cuadro 71. Plan de acción y mejoramiento Área de Contabilidad y finanzas	184
Cuadro 72. Plan de acción y mejoramiento Área de Mercadeo	188
Cuadro 73. Plan de acción y mejoramiento Área Administrativa y Producción ..	192
Cuadro 74. Plan de acción y mejoramiento Área Legal, Laboral y Tributaria	200

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Participación de ventas por actividad al mes.....	117
Tabla 2. Margen de Contribución Ponderado Variedades Punto Económico....	117
Tabla 3. Costos fijos y Gastos Administrativos.....	118
Tabla 4. Promedio de ventas de Variedades Punto Económico.....	119
Tabla 5. Estudio de Costos de Variedades Punto Económico.....	119
Tabla 6. Estado de Resultados al 03 de Junio del 2012.....	122
Tabla 7. Comparativo Estudio de costos y Estado de Resultados.....	122
Tabla 8. Comparativo Balance inicial y final de Variedades Punto Económico...	123
Tabla 9. Indicadores Financieros de Variedades Punto Económico.....	124
Tabla 10. Resultados de cliente incógnito- Variedades Punto Económico.....	127
Tabla 11. Calificación factores que influyen compra en un almacén.....	129
Tabla 12. Evaluación de Variedades Punto Económico.....	129
Tabla 13. Interés del cliente en actividades comerciales.....	130
Tabla 14. Gastos mensuales de la Tienda Carolina del Sur.....	144
Tabla 15. Estudio de Costos Tienda Carolina del Sur.....	145
Tabla 16. Estado de Resultados al 01 de Junio 2012	147
Tabla 17. Comparativo del Estudio de Costos y Estado de Resultados.....	147
Tabla 18. Comparativo Balance inicial y final de la Tienda Carolina del Sur.....	148
Tabla 19. Indicadores Financieros de la Tienda Carolina del Sur.....	149
Tabla 20. Costos fijos y Gastos administrativos Jeshua artes Artesanías.....	163
Tabla 21. Promedio de ventas mensuales de Jeshua artes Artesanías.....	164
Tabla 22. Estudio de Costos Jeshua artes Artesanías.....	165
Tabla 23. Estado de Resultados al 31 de Mayo	166
Tabla 24. Comparativo del Estudio de Costos y Estado de Resultados.....	167
Tabla 25. Comparativo Balance inicial y final de Jeshua artes Artesanías.....	168

Tabla 26. Indicadores Financieros de Jeshua artes Artesanías.....	169
Tabla 27. Participación de ventas por actividad al mes.....	181
Tabla 28. Margen de Contribución Ponderado Serash Accesorios.....	181
Tabla 29. Promedio de ventas de Serash Accesorios.....	181
Tabla 30. Costos fijos y Gastos Administrativos de Serash Accesorios.....	182
Tabla 31. Estudio de Costos de Serash Accesorios.....	183
Tabla 32. Estado de Resultados al 03 de Junio del 2012.....	185
Tabla 33. Comparativo Estudio de costos y Estado de Resultados.....	185
Tabla 34. Comparativo Balance inicial y final de Serash Accesorios.....	186
Tabla 35. Indicadores Financieros de Serash Accesorios.....	187

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura1. Esquema de Intervención de Fundación Carvajal en la Parte alta Comuna 18 y el corregimiento de Montebello.....	35
Figura 2. Acompañamiento social y empresarial de Fundación Carvajal.....	36
Figura 3. Descripción del Acompañamiento Empresarial.....	37
Figura 4. Mezcla de Mercadotecnia.....	46
Figura 5. Mapa de ubicación comuna 18.....	59
Figura 6. Fuerzas competitivas del sector comercial en relación con Variedades Punto Económico.....	69
Figura 7. Fuerzas competitivas del sector comercial en relación con Tienda Carolina del Sur.....	83
Figura 8. Fuerzas competitivas del sector Artesanal en relación con Jeshua artes Artesanías.....	97
Figura 9. Fuerzas competitivas del sector Artesanal en relación con el taller de bisutería de Sara.....	111
Figura 10. Frecuencia de compra de clientes encuestados.....	128
Figura 11. Caracterización económica de los encuestados.....	128
Figura 12. Productos más buscados en Variedades Punto Económico.....	128
Figura 13. Gusto de los cliente por el sistema de separado en un negocio.....	131
Figura 14. Misión de Variedades Punto Económico.....	133
Figura 15. Visión de Variedades Punto Económico.....	133
Figura 16. Organigrama Variedades Punto Económico.....	134

Figura 17. Antes Variedades Punto Económico.....	136
Figura 18. Después Variedades Punto Económico.....	136
Figura 19. Antes Sección zapatos.....	137
Figura 20. Después Sección zapatos.....	137
Figura 21. Antes Sección ropa.....	138
Figura 22. Después Sección ropa.....	138
Figura 23. Sección de bebés.....	139
Figura 24. Diseño del plano entregado por D'ALUFER.....	140
Figura 25. Pared de planeación y seguimiento.....	141
Figura 26. Razones de lugar para comprar.....	151
Figura 27. Preferencia de actividades comerciales.....	152
Figura 28. Sugerencias de los clientes.....	154
Figura 29. Antes Tienda Carolina del Sur.....	155
Figura 30. Después Tienda Carolina del Sur.....	156
Figura 31. Material publicitario y promocional de la Tienda Carolina del Sur.....	157
Figura 32. Espacio de la administración y cuentas.....	159
Figura 33. Cartel informativo del modelo de las 5s.....	159
Figura 34. Organización de documentos.....	160
Figura 35. Calificación a la Calidad de los productos de Jeshua artes Artesanías.....	172
Figura 36. Calificación al diseño de los productos de Jeshua artes Artesanías.....	172
Figura 37. Nuevo Cliente de Jeshua artes Artesanías.....	173
Figura 38. Productos Colombianos Jeshua artes Artesanías en Facebook.....	174

Figura 39. Productos Religiosos Jeshua artes Artesanías en Facebook.....	175
Figura 40. Misión de Jeshua artes Artesanías.....	177
Figura 41. Visión de Jeshua artes Artesanías.....	177
Figura 42. Antes Taller Jeshua artes Artesanía.....	178
Figura 43. Después Taller Jeshua artes Artesanía.....	178
Figura 44. Nuevo Cliente de Serash Accesorios.....	189
Figura 45. Portafolio virtual en Facebook Serash Accesorios.....	190
Figura 46. Papelería de Serash Accesorios.....	191
Figura 47. Misión de Serash Accesorios.....	193
Figura 48. Visión de Serash Accesorios.....	193
Figura 49. Organigrama de Serash Accesorios.....	194
Figura 50. Flujograma de procesos sobre el totumo.....	195
Figura 51. Antes de la Bodega de Serash Accesorios.....	196
Figura 52. Después de la Bodega de Serash Accesorios.....	196
Figura 53. Antes del taller de Serash Accesorios.....	197
Figura 54. Después del taller de Serash Accesorios.....	197
Figura 55. Sector Informativo Serash Accesorios.....	198
Figura 56. Oficia Serash Accesorios.....	199

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexos. Variedades Punto Económico	
Anexo A. Margen de contribución comercio.....	211
Anexo B. Listado de servicios.....	212
Anexo C. Margen de contribución servicios.....	212
Anexo D. Formato nuevo Registro diario.....	213
Anexo E. Formato de control mercancía.....	214
Anexo F. Encuesta.....	215
Anexo G. Formato base de datos clientes.....	217
Anexo H. Formato cuentas por cobrar.....	218
Anexo I. Base de datos empleados.....	219
Anexo J. Formato seguimiento personal.....	220
Anexos. Tienda Carolina del Sur	
Anexo K. Margen de contribución tienda.....	221
Anexo L. Promedio de ventas.....	222
Anexo M. Formato de Registro de cuentas diarias.....	223
Anexo N. Formato de Consolidado.....	224
Anexo O. Encuesta.....	225
ANEXOS. Jeshua artes Artesanías	
Anexo P. Listado de Productos.....	226
Anexo Q. Margen de contribución de la empresa.....	227
Anexo R. Encuesta Jeshua artes artesanías.....	228

ANEXOS. Serash Accesorios

Anexo S. Listado de Productos.....	230
Anexo T. Margen de contribución industria.....	230
Anexo U. Margen de contribución comercio.....	231
Anexo V. Formato de estandarización productos.....	232

RESUMEN

El presente trabajo permite reconocer la falta de gestión empresarial en la administración de las microempresas ubicadas en la zona de la ladera de Cali, y cómo con la implementación de estrategias administrativas y de mercadeo, que son apropiadas por los empresarios durante las asesorías, estas empresas pueden ser rentables y con proyección en el largo plazo.

Durante el periodo comprendido entre marzo y junio del 2012 se asesoraron, bajo el modelo de asesoría para Mipymes de Fundación Carvajal, a las microempresas: Variedades Punto Económico; Tienda Carolina del Sur; Jeshua artes Artesanías y Serash Accesorios.

Esta asesoría implicó realizar un análisis de la situación actual de cada empresa, considerando su entorno interno y externo, construirles una matriz DOFA y generar acciones respecto de cada una de las áreas funcionales, con el objetivo de mejorar cada empresa y promover hábitos administrativos y contables en los microempresarios.

GLOSARIO

ACTIVOS: es todo lo que posee la empresa que está representado en bienes y derechos tangible o intangible. La propiedad de una empresa es el conjunto de bienes materiales, valores y productos inmateriales que se mantienen para el normal desarrollo de las actividades que requiere una empresa¹.

CAPITAL NETO DE TRABAJO: cantidad de efectivo que la empresa posee para trabajar, después de haber cubierto la totalidad de sus préstamos a corto plazo. Otra acepción es la cantidad de activos circulantes financiados por recursos a largo plazo ya sea a través de deudas o pasivo o capital².

COSTOS FIJOS: son aquellos que no se modifican por el volumen producido o vendido³.

COSTOS VARIABLES: son aquellos que se ven afectados por el volumen de producción o de ventas y se incrementan por cada unidad producida o vendida⁴.

GASTOS: “son desembolsos presentes, pasados o futuros, realizados al adquirir bienes y servicios que, al ser usados, consumidos o utilizados proporcionan beneficios o satisfacciones e impulsan directamente a la generación de una renta. Ciertos gastos son indispensables para el funcionamiento de la empresa, otros resultan necesarios e incluso algunos son prescindibles”⁵.

1. ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro. Contabilidad General. 6ed. México, D.F: Mc Graw Hill, 2008. p.9.

2. ARIAS ANAYA, Rosa María del Consuelo. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. México, D.F: Editorial Trillas, 2009. p. 18.

3. Ibid., p.94.

4. Ibid., p.94.

5. ZAPATA SÁNCHEZ. Op. Cit., p. 312.

INVENTARIOS: constituyen aquellas existencias de artículos que se encuentran en las bodegas y que aun no han sido vendidas. Estos se pueden identificar en dos momentos, el inventario inicial (valor representado con el que inicia un periodo) y el final (artículos no vendidos al final de periodo).

LIQUIDEZ: la liquidez demuestra la capacidad de la empresa para pagar las deudas (préstamos, interés, impuestos) a corto plazo conforme vencen. “Entre más fácil sea la conversión de un activo en efectivo, es más liquido, como sería el caso del efectivo; entre más tarde la conversión, como ocurre con el inventario, que primero se tiene que vender, y si se hace a crédito, según el plazo en que se cobra, se dice que es menos liquido”⁶.

PASIVOS: son todas las deudas u obligaciones que posee la empresa con terceros, es decir, “el derecho de los acreedores sobre el activo”⁷.

PATRIMONIO (o Capital Contable): es “el derecho que poseen los propietarios en los activos de la empresa”⁸, es decir que es la diferencia entre lo que tiene y lo que debe, lo que es de los dueños y está libre de deudas.

RAZÓN ÁCIDA: determina la capacidad de la empresa para cubrir con sus activos circulantes menos el inventario sus compromisos cercanos o pasivos a corto plazo.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO: “indica el % de la inversión total que fue conseguida a través de deuda”⁹, es decir que señala de los activos cuanto es proporcionado por los acreedores y, al restarle el valor de la unidad se indica el valor aportado por los dueños del negocio.

6. ARIAS ANAYA. . Op. Cit., p. 18.

7. ZAPATA SÁNCHEZ. Op. Cit., p. 9.

8. Ibid., p.9.

9. ARIAS ANAYA. . Op. Cit., p. 26.

RENTABILIDAD: “su objetivo principal es determinar si la empresa tiene la capacidad para generar utilidad a través del uso de sus inversiones (activo) y determinar el porcentaje de las ventas y del capital”¹⁰.

ROTACIÓN DEL INVENTARIO: “se refiere al número de veces que el inventario “da la vuelta”, esto es, se vende y es repuesto durante el periodo contable”¹¹.

PLAZA: “actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta”¹².

PRECIO: “cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto”¹³.

PRODUCTO: combinación de bienes y servicios que la empresa puede ofrecer al mercado meta o segmento objetivo, para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

PRONOSTICO DE VENTAS: “estimación de cuánto espera una empresa venderle al segmento de mercado”¹⁴.

PROMOCIÓN: “las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo”¹⁵.

10. Ibid., p. 29.

11. KENNEDY, Ralph y Mc MULLEN, Stewart. Estados Financieros: forma, análisis e interpretación. UTEHA, 1978. p.27. Citado por: ARIAS ANAYA, Rosa María del Consuelo. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. México, D.F: Editorial Trillas, 2009. p. 21.

12. KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. México: Pearson Educación, 2003.p. 63

13. Ibid., p. 63.

14. Mc CARTHY, Jerome y PERREAULT, William. Marketing: Planeación Estratégica, de la teoría a la práctica. Tomo III. 9ed. Bogotá D.C: Mc Graw-Hill, 1998. p. 615.

15. KOTLER y ARMSTRONG. Op. Cit., p. 63.

SEGMENTO DE MERCADO: “Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzo del marketing”¹⁶.

SERVICIO AL CLIENTE: “el papel de la función de servicio de una empresa es ofrecer atención y servicio después de la venta”¹⁷.

MISION: describe lo que hace la empresa.

VISIÓN: “declaración acerca de hacia dónde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro”¹⁸, da una clara dirección a largo plazo y la intención de su estrategia.

16. Ibid., p. 61.

17. HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. 8ed. México, D.F: Mc Graw-Hill, 2009. p. 85.

18. BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Administración de los Recursos Humanos. 14ed. México, D.F: Cengage Learning, 2008. p. 52.

INTRODUCCIÓN

Fundación Carvajal, creada en 1961 por la familia Carvajal “como un mecanismo para compartir las ganancias de su empresa con toda la comunidad, mediante la promoción del cambio y el desarrollo social”¹⁹, tiene desde 1977 un programa de Desarrollo Empresarial, que a través de la capacitación administrativa, la asesoría individualizada y el acceso al crédito, ha permitido en zonas vulnerables estabilizar y promover eficazmente el desarrollo de pequeños negocios.

La zona de ladera del municipio de Santiago de Cali que presenta condiciones de vulnerabilidad ha sido priorizada por fundación Carvajal desde 2006, de manera que se ejecuten ahí, bajo alianzas con entidades del sector público y privado, los proyectos y programas de generación de ingresos, educación y vivienda.

Reconociendo el impacto positivo de la intervención de fundación Carvajal en las zonas vulnerables de Cali y los beneficios sociales y económicos que en el largo plazo le entregan a la ciudad, se presenta en este trabajo, dado el convenio entre fundación Carvajal y Universidad del Valle, el acompañamiento y fortalecimiento empresarial que se le dio a cuatro microempresas de la zona ladera.

La asesoría empresarial fue desarrollada bajo el modelo de fundación Carvajal, enseñado en el diplomado “Formación de asesores para Mipymes”, el cual permite realizar un diagnóstico de las áreas funcionales de las microempresas, orientar en la iniciación de la contabilidad y apoyar la aplicación de los conocimientos de manejo negocio, que previamente los microempresarios han adquirido en los cursos de capacitación empresarial dictados también por fundación Carvajal. De esta manera en este documento se expone el proceso de asesoría realizada (el diagnóstico de cada empresa, el plan de acción con estrategias por cada área y las recomendaciones finales).

19. FUNDACIÓN CARVAJAL. Reseña Histórica de Fundación Carvajal .p 1. (Online)
<http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/PDF/Resena_Historica_Fundacion_Carvajal.pdf> (Acceso 7/4/2012).

1. PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

La fundación Carvajal con el objetivo de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas del Valle del Cauca, realiza una inversión en el desarrollo social de la región con la creación en 1977 del programa de Desarrollo Empresarial, que es consciente del panorama de las MIPYME y del sector informal, así como de las causas del fracaso de los microempresarios: la falta de conocimientos gerenciales y el acceso al crédito.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional, y según estimativos de la ANIF generan el 73% del empleo²⁰, es decir que desempeñan un papel relevante en la economía del país al contribuir con la generación de riqueza, empleo, bienestar y mejoras en la distribución de los ingresos.

La ciudad de Santiago de Cali, capital del Valle del Cauca, tiene una economía soportada en las empresas de pequeña escala, donde 94.67% de las unidades económicas caleñas son microempresas y ocupan el 44% de la población laboral, de acuerdo con los resultados del censo económico 2005 aplicado a las 22 comunas de Cali, 4 comunas de Yumbo y el corredor económico que une a los 2 municipios, el centro poblado de Arroyohondo y la vereda de Xixaola (Yumbo), el cual estuvo dirigido a los sectores industria, comercio y servicios y no excluyó las unidades económicas de la actividad informal.

20. RODRÍGUEZ, Astrid Genoveva. La realidad de la Pyme colombiana Desafío para el desarrollo. FUNDES: 2003. p. 14 (Online) <<http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>> (Acceso 7/4/2012).

Así, la zona de ladera donde fundación Carvajal decidió focalizar sus esfuerzos, teniendo en cuenta el grado de desarrollo logrado hasta el 2006 en el distrito de Aguablanca, corresponde a la parte alta de la comuna 18 y el corregimiento de Montebello, los cuales, desde el año 2010 en el barrio alto Jordán, cuentan con un centro de servicios comunitarios, desde donde se brindan los servicios de capacitación para el mejoramiento de sus ingresos, formación en oficios, comedor infantil, acceso a espacios culturales y recursos tecnológicos.

1.1.2 Descripción

La parte alta de la comuna 18 se caracteriza principalmente por tener población inmigrante de los departamentos del Cauca, Nariño y la zona cafetera, así como, un gran número de invasiones o asentamientos de desarrollo incompleto y muchas de las necesidades básicas insatisfechas a nivel de acceso a servicios públicos, educación, empleo y vivienda²¹. De manera que, las familias que habitan ahí son de los estratos 0, 1 y 2, con recursos provenientes de actividades informales, como las ventas ambulantes, dada las pocas oportunidades de empleo y generación de ingresos que tienen.

Ante la necesidad de disminuir, en la parte alta de la comuna 18, la pobreza y los problemas sociales que esta conlleva como lo son: la inseguridad, consumo de drogas y embarazos en adolescentes, la Fundación Carvajal en el marco del programa de generación de ingresos, perteneciente a la unidad de desarrollo empresarial, empodera a la comunidad para resolver sus problemas mediante la capacitación y apoyo en las etapas de los proyectos productivos que tienen, así la creación y gestión de micro y/o pequeñas empresas organizadas, rentables, competitivas y sostenibles en el largo plazo, son la fuente de mejores ingresos y empleo para esta población.

21. FUNDACIÓN CARVAJAL. Caracterización de la parte alta de la comuna 18. (Online). http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=112%3Acomuna-18-parte-alta-y-corregimiento-de-montebello&catid=43%3Alineas-de-accion-y-zonas-de-intervencion&lang=es (Acceso 7/4/2012).

La capacitación administrativa, la asesoría individualiza y el acceso al crédito, constituyen la estrategia para fortalecer los pequeños negocios de la zona, que en general se caracterizan por ser famiempresas (empresas familiares), informales, administrados empíricamente y sin una propuesta de valor al mercado.

1.1.3 Formulación

¿Cuáles serían los beneficios y/o resultados de una asesoría empresarial, bajo el modelo de acompañamiento de gestión a Mipymes de Fundación Carvajal, brindada a los siguientes microempresarios ubicados en la parte alta de la comuna 18: María del Rosario Pinchao Narváez; idalia Marín Monsalve; Danilo de Jesús Ramírez Benjumea y Sara Elizabeth Rubiano, quienes respectivamente son los propietarios de: Variedades Punto Económico; Tienda Carolina del Sur; Jeshua Arte Artesanías y un taller de accesorios (bisutería)?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General:

Asesorar la gestión de las microempresas: Variedades Punto Económico de la parte alta de los Chorros; Tienda Carolina del sur del barrio alto Nápoles; Taller de artesanías Jeshua Artes Artesanías del barrio alto Jordán y el taller de bisutería de Sara del barrio alto Jordán, conforme las técnicas y metodologías desarrolladas por la Fundación Carvajal para el acompañamiento de las MIPYMES.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de las microempresas identificando las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales.
- Analizar el entorno de estas microempresas y su tipo de negocio para identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan.
- Elaborar una matriz DOFA para cada microempresa con el objetivo de establecer estrategias a seguir.
- Diseñar un plan de acción y plan de mejoramiento para cada microempresa por cada una de las áreas funcionales.
- Acompañar a los microempresarios en el fortalecimiento de sus negocios.
- Presentar un informe final a cada uno de los microempresarios asesorados y a la Fundación Carvajal, así como un trabajo final a la Universidad del Valle donde se muestre la consecución del objetivo general.
- Socializar en Fundación Carvajal y la Universidad del Valle el acompañamiento empresarial brindado a los microempresarios.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El acompañamiento y fortalecimiento de las cuatro microempresas de la parte alta de la comuna 18 (Variedades Punto Económico; Tienda Carolina del Sur, Jeshua Artes Artesanías y el Taller de Bisutería de Sara) se realiza bajo el modelo de asesoría a Mipymes diseñado por la Fundación Carvajal, que ha estudiado las causas de fracaso de las microempresas y desde 1977, interesada en promover el desarrollo socioeconómico en las zonas vulnerables del Valle del Cauca, ha trabajando programas de generación de ingresos.

Ante las características generales de las microempresas: administración empírica, informalidad y corta duración, se hace necesario contribuir al empoderamiento de los microempresarios, la gestión, implementación de estrategias, iniciación de la contabilidad, fortalecimiento y sostenibilidad en el largo plazo de los negocios que están en las zonas vulnerables, dado que representan la fuente de ingresos totales o parciales de sus propietarios y familias.

Para la Universidad del Valle, como universidad pública, con la misión de educar en el nivel superior con autonomía y servicio social es importante el desarrollo de este tipo de proyectos de asesoría, dado que permiten construir una sociedad con más posibilidades. De ahí que el interés por realizar este trabajo para recibir la titulación como profesional de la carrera de administración de empresas, sea contribuir con los conocimientos de la academia y del diplomado de asesores de la Fundación Carvajal a la transformación de la sociedad caleña desde quienes tienen menos oportunidades.

1.4 DISEÑO METODOLOGICO

1.4.1 Tipo de Estudio

El estudio desarrollado es considerado de tipo exploratorio, debido a la falta de modelos teóricos para gestionar las micro, pequeñas y/o medianas empresas y a que mediante las asesorías empresariales brindadas a las cuatro microempresas de la parte alta de la comuna 18 (Variedades Punto Económico; Tienda Carolina del Sur y taller de bisutería) se está analizando el modelo de acompañamiento para MIPYMES de Fundación Carvajal.

Este estudio es también complementado con el estudio de tipo descriptivo, porque se establecen características comunes en las microempresas de las zonas vulnerables, se realiza un diagnostico a cada microempresa con el objetivo de conocer su situación actual y en el apoyo del área comercial, se caracteriza al segmento objetivo de cada negocio.

1.4.2 Método de investigación

El método de investigación seguido para obtener información para desarrollar la asesoría a cada microempresa fue el método de observación y el de deducción.

Método de Observación:

Este método es empleado en las visitas a la zona de intervención de Fundación Carvajal (la parte alta de la comuna 18) y especialmente, durante la etapa del reconocimiento de las microempresas, donde de una manera espontanea se tiene, mediante la entrevista con el microempresario y el recorrido por las instalaciones, un panorama de cuál es el negocio, cómo funciona y cuáles son los aspectos más relevantes, lo cual se consigna en las plantillas de Fundación Carvajal.

Método Deductivo:

Este método que consiste en el “proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”²² es utilizado en el análisis del entorno y el diseño de la matriz DOFA, de donde se obtienen las estrategias para cada microempresa.

1.4.3 Fuentes de Recolección de información

Fuentes Primarias: la información primaria recopilada para este estudio es la proveniente de las observaciones en las asesorías a los microempresarios, las entrevistas a ellos, las fotografías de antes y después, las encuestas a los clientes, el análisis de las áreas funcionales y la matriz DOFA.

Fuentes Secundarias: las fuentes secundarias, que es la bibliografía (libros, documentos, artículos y consultas en internet, entre otros) que permite interpretar y analizar la información de las fuentes primarias, para este caso corresponde a: los libros de texto, el análisis de documentos, consultas en internet, material entregado por fundación Carvajal, consultas a los asesores de fundación Carvajal y profesores de la Universidad del Valle.

1.4.4 Tratamiento de la Información

La información recopilada en este trabajo es clasificada y organizada en tablas y/o cuadros. En particular, los datos de las encuestas son tabulados y analizados estadísticamente, y se presentan en gráficos circulares y/o de barra.

Las variables que se consideran para determinar el tamaño de la muestra para las encuestas son:

22. MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Mc Graw-Hill. p. 131.

n=muestra

N= población

Z=nivel de confianza

e=grado de error

p=probabilidad de ocurrencia

q=probabilidad de no ocurrencia

Para Variedades Punto Económico ubicado en la parte alta de los Chorros y la Tienda Carolina del Sur ubicada en alto Nápoles, como se desconoce el tamaño de la población, es decir de los habitantes con las características de su respectivo segmento de mercado, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2} \quad \text{Fórmula 1. Tamaño de la Muestra}^{23}$$

Para Variedades Punto Económico el número de clientes que deben encuestarse son 13 personas, dado los siguientes datos:

Z=1.645 (seguridad 90%)

e=0.10

p=0.95

q=0.05

$$n = \frac{1.645^2 0.95 \times 0.05}{0.10^2} = 13$$

Para la Tienda Carolina del Sur el número de clientes que deben encuestarse son 5 personas, dado los siguientes datos:

Z=1.645 (seguridad 90%)

e=0.10

p=0.98

q=0.02

$$n = \frac{1.645^2 0.98 \times 0.02}{0.10^2} = 5$$

23. PAZ, Karim y TORRES, Mariela. Tamaño de una muestra para una investigación de mercados .p 9 y 13 (Online) <http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf> (Acceso 12/4/2012).

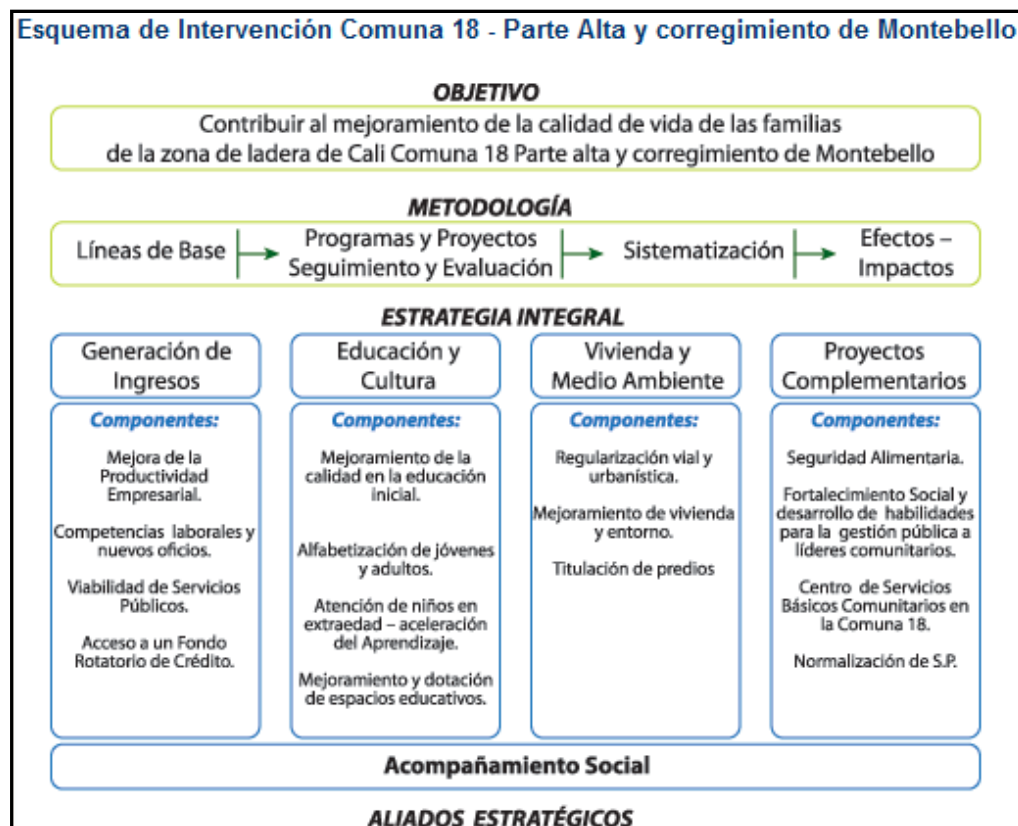
2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Modelo de Asesoría a Mipymes Fundación Carvajal

La Fundación Carvajal, como institución desarrolladora de programas y proyectos innovadores que promueven el bienestar humano y social en los sectores menos favorecidos de la comunidad, está interviniendo integralmente en la parte alta de la comuna 18 desde 2006 con las siguientes líneas de acción: generación de ingresos, educación y vivienda, como se observa... en la figura 1...

Figura1. Esquema de Intervención de Fundación Carvajal en la Parte alta comuna 18 y el corregimiento de Montebello



Fuente: Fundación Carvajal

Así, con base en el anterior modelo de intervención integral, que contiene el programa de generación de ingresos, la Fundación Carvajal en convenio con las universidades en capacitación (Universidad Autónoma de Occidente; Universidad Javeriana; Universidad San Buenaventura y Universidad del Valle) realiza asesorías y acompañamientos a los microempresarios, donde se les capacita en temas administrativos y gerenciales, y se les orienta en la implementación de estrategias más competitivas para sus negocios.

Figura 2. Acompañamiento social y empresarial de Fundación Carvajal



Fuente: Fundación Carvajal

El propósito de la asesoría empresarial brindada por Fundación Carvajal es orientar al empresario en la aplicación y utilización de las técnicas administrativas, obtenidas durante la capacitación gerencial, con el propósito de realizar un diagnóstico de las áreas funcionales de su negocio y construir un plan de acción. Por tanto, en la asesoría inicialmente se realiza un reconocimiento del tipo de negocio y las áreas funcionales que tiene, y luego se apoya la gestión de cada área y se implementan en ellas estrategias para mejorar las debilidades encontradas. Este acompañamiento a los microempresarios se puede ver...en la figura 3...

Figura 3. Descripción del Acompañamiento Empresarial



Fuente: Perfil de los Asesores de GONZALEZ, Amparo. Formato ppt.
Diplomado de asesores de Fundación Carvajal

2.1.2 Artesanías de Colombia

Es una “empresa de economía mixta vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y que contribuye al progreso del sector artesanal mediante el mejoramiento tecnológico, la investigación, el desarrollo de productos, la capacitación del recurso humano y el impulso de la comercialización de las artesanías colombianas”²⁴.

24. Tomado de internet < http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/General/template_index.jsf> (Acceso 10/4/2012).

2.1.3 Biocomercio

El Biocomercio que corresponde a un “conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica”²⁵(*), es un nuevo sector económico que se ocupa de los mercados verdes, los cuales están constituidos “por un grupo de actuales y potenciales compradores de un bien o servicio, que responde a una preferencia o necesidad, en la cual se involucran aspectos ambientales”²⁶.

Las categorías de productos de Biocomercio, definidas por el Instituto Humboldt (como punto focal técnico del Programa Nacional de Biocomercio en Colombia) fueron: Ecoturismo; Productos Agropecuarios; Productos maderables y productos no maderables.

Considerando que el taller Jeshua Artes Artesanías trabaja la madera como materia prima principal y el taller de bisutería realiza sus accesorios con base en recursos naturales, principalmente el totumo. A continuación se describen las líneas de productos maderables y no maderables del Biocomercio, sector económico al cual a futuro deben pertenecer estos negocios, con mejoras en la gestión, procesos y desarrollo de la responsabilidad ambiental, para incrementar sus ingresos y proyectarse internacionalmente.

Productos naturales maderables: Incluye el aprovechamiento de especies maderables a través del buen manejo de los bosques naturales y plantaciones con fines de comercialización de productos maderables ya sea como materia prima o productos transformados.

25. Tomado de internet <<http://www.fondobiocomercio.com/index.php/biocomercio>> (Acceso 7/4/2012).

(*) La definición fue acordada por los programas de Biocomercio, CAN, UNCTAD y CAF en 2004 y el término “Biocomercio” fue adoptado durante la III conferencia de las partes del CDB en 1996.

26. MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Ecologito. Mercados verdes y Biocomercio Sostenible. (20 Diciembre 2009). (Documento en línea) Disponible en internet en: <http://www.cam.gov.co/c/document_library/get_file?uuid=00001361-3e77-42b2-ac3e-3d70274e7740&groupId=10128> (Acceso 7/4/2012).

Productos no maderables: Son productos obtenidos mediante el aprovechamiento de los ecosistemas naturales. Por ejemplo dentro de estructuras vegetativas, las artesanías, accesorios, alimentos, productos farmacéuticos y materiales de construcción, que involucren partes de la plantas como tallos, hojas, raíces, yemas apicales y semillas.

2.1.4 Teorías Administrativas

De acuerdo con el libro “Organización y Management” escrito por los profesores de la Universidad del Valle, Álvaro Zapata y Guillermo Murillo, se presentan de los cuatro paradigmas de la organización, en los cuales se agrupan las distintas escuelas, teorías y conceptos de la administración organizacional, las teorías más importantes para el desarrollo de esta asesoría.

2.1.4.1 Paradigma Clásico o tradicional (1870-1930)

El paradigma clásico caracterizado por responder a los nuevos desafíos que trajo para la administración el denominado “gigantismo” de las organizaciones que, de una u otra manera, desarrolló el predominio de un racionalismo de tipo económico en la búsqueda de una mayor productividad y eficiencia del trabajo, así como también, el encuentro de factores psíquicos y sociales, que se manifiestan en todos los desarrollos de la escuela de las relaciones humanas, tiene los siguientes autores y aportes:

Cuadro 1. Paradigma Clásico o Tradicional

Escuela	Pioneros	Planteamientos/ Aporte
La Administración Científica	Adam Smith (1723-1790)	La idea de la división del trabajo, junto con el de la especialización, como un proceso decisivo y beneficioso en el que se gana tiempo a través del incremento de habilidades.
	Charles Babbage	Reducción máxima de los costos de producción mediante la disminución de salarios al comprar la cantidad y calidad exacta de trabajo para una tarea específica. (subdivisión del trabajo)
	Frederick Taylor (1856-1915)	Racionalización del trabajo mediante el mejoramiento del proceso y diseño del mismo. Descomponer las operaciones en sus elementos constitutivos (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamiento) permite analizar la forma como un trabajo es llevado a cabo y eliminar etapas innecesarias, movimientos inútiles, combinaciones inadecuadas, y diseñar un nuevo método, así como, fijar estándares de trabajo a través de los estudios de tiempos y movimientos, los estudios de incentivos y los estudios de distribución en planta y control de la producción.
La Administración Industrial y General	Henry Fayol (1841-1925)	La administración es un proceso que requiere de la ejecución de una serie de funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las 6 operaciones fundamentales de la administración son las técnicas, comerciales, financieras, administrativas, de contabilidad y seguridad. Los 14 principios administrativos.
La Administración Burocrática	Max Weber (1865-1920)	La administración burocrática se configura en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación.
Relaciones Humanas	Elton Mayo (1880-1949)	La organización es un sistema social que tiene grupos y líderes informales con objetivos propios y diferentes a los de la organización. Es necesario descubrir los factores de atracción que guíen el funcionamiento del grupo hacia el interés empresarial (Teorías motivacionales).

Fuente: Autor, basado en el libro "Organización y Management" de ZAPATA, Álvaro; MURILLO, Guillermo y MARTÍNEZ, Jenny. Universidad del valle: 2008. p. 60- 69.

2.1.4.2 Paradigma Neoclásico o Reformista (1940-1970)

El paradigma neoclásico que se desarrolló bajo la expansión económica posterior a la crisis de 1929, que trajo consigo un nuevo racionalismo y el fortalecimiento de la idea de proceso administrativo propuesto por Henry Fayol, inicia con la teoría general de los sistemas planteada por Bertalanfy y adaptada por Kast y Kahn en 1940. Continúa en 1950 con la teoría acerca de la toma de decisiones de Herberth Simon y en 1956 con los planteamientos de Peter Ducker sobre la Administración por objetivos. Y finaliza con el modelo de planeación estratégica desarrollado en 1963 por K. Andrews, que siendo el instrumento clave para el desarrollo de estas asesorías, es la teoría que expone a continuación:

Planeación Estratégica

La planeación estratégica se desarrolló a partir de los años 60, cuando la mayoría de las organizaciones, y en particular, el medio ambiente que las rodea, deja de ser apacible, los mercados empiezan a cambiar y la competencia a hacerse cada vez más fuerte. Por tanto, como respuesta a estas circunstancias se desarrolló una serie de herramientas mejoradas para la planeación estratégica y se empezó a notar como las empresas que usaban bien la planeación estratégica superaban a aquellas que no lo hacían²⁷.

Como el proceso de planeación comprende investigar y analizar las condiciones futuras para poder trazar un plan de acción que la organización pueda seguir, tomando en cuenta toda la información proveniente del entorno, tanto interno como externo, se tiene que generalmente la planeación estratégica es una planeación a largo plazo que involucra a toda la organización y busca ubicarla en una posición exitosa dentro del entorno en que se desempeña. Para trazarla es necesario estudiar cuidadosamente varios factores como, por ejemplo, las necesidades de los clientes, lo que está haciendo la competencia, los recursos que se disponen, de manera que se tenga claridad en cuanto a la definición de su

27. ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro; MURILLO VARGAS, Guillermo y MARTINEZ CRESPO, Jenny. Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Cali-Colombia: Universidad del Valle, 2008. p. 78.

misión; es decir, su razón de ser; esa particularidad con la cual va a entrar a competir.

La elaboración de la Planeación Estratégica consta de varias fases dentro de las que se pueden mencionar:

- La formulación de los objetivos de la organización, los cuales deben ser definidos en orden de importancia y de prioridad; deben ser flexibles y susceptibles de ser reorganizados según lo indiquen las circunstancias que se puedan presentar.
- El análisis de las condiciones internas de la empresa para poder ver con qué recursos se cuenta para las operaciones actuales y futuras; cuáles son las fortalezas y debilidades o limitaciones que existen en la empresa, comprender bien que problemas se quieren resolver, por qué y saber lo que se espera ganar.
- El análisis del ambiente externo que rodea la empresa; esto es, revisar como esta su mercado actual, cómo va su permanencia en él, cuáles son sus oportunidades, cómo está la competencia y otra serie de factores que podrían afectar como, por ejemplo, de tipo político, económico, social y otros.
- La verificación de que el plan que se trazó sea viable y que, a la vez tenga coherencia.
- La formulación de diversas y posibles alternativas estratégicas que la empresa puede usar para lograr los objetivos propuestos²⁸.

2.1.4.3 Paradigma Capitalismo Industrial (1980-)

“Este paradigma que se desarrolla después de la Segunda Guerra Mundial y se caracteriza por la preocupación en lo social, lo humano, la participación, confianza, autonomía del trabajador, el empoderamiento y el trabajo en equipo”²⁹, tiene como planteamientos: La Calidad Total; La Cultura Organizacional; El Management Renovado y el Mantenimiento del Producto Total (TPM), de los cuales a continuación se describe solamente la calidad total, por importancia que tiene la temática para la asesoría.

28. Ibid., p. 79.

29. Ibid., p.80.

Así, dentro de los programas de mejoramiento continuo que buscan el bienestar de la organización a largo plazo y representan el proceso por medio del cual una organización obtiene la calidad y la construcción de mejores bases para servir a sus clientes, está el programa de la Calidad Total, propuesto por Deming, que “es un instrumento altamente racional para la dirección de las organizaciones, y cuyo objetivo central es disminuir y controlar los costos de las operaciones y aumentar la productividad de todos los niveles de la organización”³⁰. Esto finalmente, se ve reflejado en las utilidades.

2.1.4.4 Paradigma Capitalismo Financiera (1990-)

Este paradigma involucra temas como la reingeniería (Hammer and Champy, 1993), el Outsourcing, el Benchmarking y la nueva tendencia sobre el teletrabajo, realizando un énfasis en temas como: la globalización, la reducción de costos, la competitividad y la generación de valor agregado.

De lo anterior, los temas más relevantes para la asesoría son la Reingeniería y el Benchmarking, que se definen a continuación.

Reingeniería

La Reingeniería, según Champy (1993), significa “empezar de nuevo”, dado que se refiere a un cambio total de las prácticas productivas y administrativas de la empresa, es decir, establecer nuevas formas de administración, procedimientos y ejecución de tareas. De manera que, “la reingeniería ocurre cuando se evalúan y se cambian más del 70% de los procesos de trabajo de la organización”³¹.

30. Ibid., p.83.

31. CENSO, Robbins. Administración de Recursos Humanos. México, D.F: Limusa Wiley, 2006. p. 46.

Benchmarking

“El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas”³², con el propósito usar esa información útil para realizar mejoras en los procesos de la organización, y entonces, se pueda mover desde donde se está, hacia donde se quiere estar.

Uno de los tipos de Benchmarking que se va a considerar en esta asesoría en el Benchmarking competitivo, que comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización y que es útil cuando se busca posicionar los productos en el mercado.

2.1.5 Cliente Incógnito

Es un método de investigación donde se contrata a una persona para actuar como cliente real de la misma empresa o de sus competidores, con la finalidad de “identificar las fortalezas y debilidades del servicio que se presta o producto que se ofrece, y proponer acciones para mejorar”³³. Por consiguiente, esta técnica de evaluar anónimamente a la empresa es útil para detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento de empleados específicos y mejorar con respecto a la competencia.

2.1.6 Marketing de Relaciones

El marketing de relaciones con los clientes es una estrategia que gestiona las diferencias de los clientes de la empresa con el objetivo de conseguir altos niveles de lealtad y de rentabilidad en la empresa³⁴, dado el reconocimiento de que las empresas tienen clientes que deben mantenerse y desarrollar su valor, y clientes que sería mejor que abandonaran su relación con la empresa, así como también,

32. SPENDOLINI, Michael J. 1990. ¿Qué es Benchmarking? En: < <http://businessexcellence.cl/que-es-benchmarking/> > <Acceso 27/4/2012>

33. MORENO, Cecilia. Presentación de la Unidad III Parte II. Curso de Calidad del Servicio. Universidad Mayor. Santiago de Chile. 2011. ppt, 4-6.

34. BEST, Roger. Marketing Estratégico. 4ed. España: Pearson Educación, 2005. p. 22.

en la adquisición de clientes, existen clientes que la empresa debería desarrollar y clientes que la empresa haría bien en evitar.

Por tanto, para una efectiva gestión de relaciones con los clientes, dirigida a la repetición de sus compras, es útil clasificarlos en base a su lealtad y rentabilidad³⁵, considerando que todos los clientes no son iguales, y entonces, algunos pueden ser leales y rentables, otros rentables pero no leales, leales y no rentables y algunos otros ni leales ni rentables.

2.1.7 Estrategia de Costos

La estrategia de costos que consiste en mantener los costos de los productos tan bajos como para poder ofrecer un precio atractivo a los clientes (en relación con la competencia), tiene como factores críticos de éxito centrarse en la eficiencia y la productividad, así como en la minimización de los desperdicios³⁶.

Generalmente, las empresas grandes adoptan por este tipo de estrategias y tratan de obtener ventajas de economías de escala en la producción y distribución. De manera que su gran tamaño les permite vender sus productos y servicios a un precio más bajo, y tener una mayor participación en el mercado, volumen y utilidades³⁷.

Un líder de bajo costo debe ofrecer un producto o servicio que los clientes consideren valioso, es decir que debe usar la estrategia para aumentar (en lugar de disminuir) el valor para los clientes.

35. Ibid., p. 22.

36. BOHLANDER y SNELL. Op. cit., p. 70.

37. Ibid., p. 71.

2.1.8 Estrategia de Diferenciación

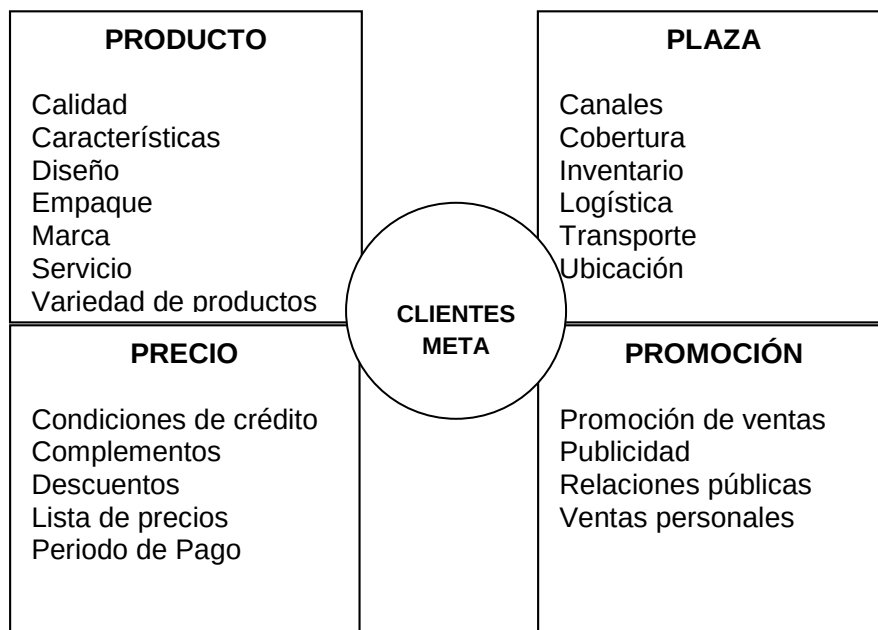
La diferenciación se basa en un conjunto de estrategias empresariales que le permitirán a la empresa alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto que los clientes consideren distinto en algún aspecto importante³⁸, y por el cual están dispuestos a pagar un precio elevando.

Las 3 vías para lograr una gran diferenciación de productos son: la innovación, la excelente calidad y el servicio superior, entendido como la capacidad de respuesta hacia los clientes³⁹.

2.1.9 Marketing Mix

Es un conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing (cuatro Ps: Producto; Precio; Plaza y Promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta⁴⁰.

Figura 4. Mezcla de Mercadotecnia



Fuente: Autor. Tomado de: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. México: Pearson

38. HILL y JONES. Op cit., p. 166.

39. Ibid., p. 166.

40. KOTLER y ARMSTRONG. Op. Cit., p. 63.

2.1.10 Merchandising

El Merchandising es un “lenguaje” aplicado al punto de venta que permite que el producto interactúe con su entorno con el fin de conseguir el mayor rendimiento del punto de venta, y por tanto, está formado por todas las acciones de marketing realizadas en el punto de venta ⁴¹.

Dentro de las recomendaciones para vender un producto, están que el producto este:

- En el establecimiento (si no está no se vende).
- Convenientemente exhibido (si no se ve no se toma).
- Bien destacado y realzado (si no se destaca, no llama la atención y pasa desapercibido).
- Controlado en cuanto a su rentabilidad (si no es rentable para el minorista no debe ocupar espacio que podría disfrutar otro)⁴².

Con base en lo anterior se tienen diferentes tipos de Merchandising: de animación o seducción, de gestión, de presentación, de relación y de surtido.

Merchandising de Animación o Seducción: su objetivo está en convertir el punto de venta en una tienda divertida a través de técnicas de animaciones físicas, psicológicas o de espectáculo, creando una atmosfera especial a través de la decoración, inmobiliario, la iluminación y carteles de colores⁴³.

- En las técnicas físicas se destacan: las cabeceras de góndolas y las islas.
- En las técnicas psicológicas: Los precios de choque o tachado y las venta relámpago o de aniversario

41. DE JUAN VIGARAY, María Dolores. Comercialización y Retailing: Capitulo 13. Citador por: GRACIA, Genaro. Presentación del Curso Gestión de Canales. Universidad Mayor. 2011. ppt 80.

42. Ibid., p. 84.

43. Ibid., p. 86.

Merchandising de Gestión: su objetivo es rentabilizar la superficie de la venta determinando el tamaño adecuado de los lineales, el desglose en diferentes familias, el número de referencias, las marcas y el frente del producto, para asegurar una oferta idónea y permanente. (Rotación y % de Rentabilidad)⁴⁴.

Merchandising de Presentación: consiste en la exhibición apropiada de los productos determinando su mejor lugar, con el fin de optimizar la circulación de la clientela. (Circuitos; Presentación e iluminación)⁴⁵.

Merchandising de Relación: parte de la idea de los empleados a crear una imagen del punto de venta. Teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos los empleados son los que mantienen contacto directo con los clientes, de ellos depende en cierta medida que la impresión creada sea positiva o negativa⁴⁶.

Merchandising de Surtido: comprende básicamente 3 puntos que requieren de un estudio detallado antes de decidir la variedad de surtido para el establecimiento⁴⁷:

- La zona de clientela del establecimiento en cuestión
- La orientación del establecimiento (Secciones; Gamas; Calidad; Productos)
- El conocimiento del mercado objetivo de los productos.

2.1.11 “5s”

El programa de las “5s” tiene su origen en las prácticas gerenciales japonesas y por tanto, toma su nombre de las cinco palabras japonesas que constituyen un enfoque integral hacia el orden y la limpieza, las cuales deben de respetarse en todos los lugares y, en particular en las plantas industriales, para lograr trabajar con eficiencia y seguridad.

44. Ibid., p. 89.

45. Ibid., p. 87.

46. Ibid., p. 90.

47. Ibid., p. 86.

- Seiri: Diferenciar entre los elementos necesarios e innecesarios, y descartar estos últimos. Por ejemplo, en el trabajo en proceso, en las herramientas innecesarias, la maquinaria no ocupada, los productos defectuosos, papeles y documentos.
- Seiton: Poner las cosas en orden.
- Seiso: Limpieza permanente del entorno de trabajo.
- Seiketsu: Extender hacia nosotros mismos el concepto de pulcritud y practicar continuamente los tres pasos anteriores.
- Shitsuke: Con autodisciplina formar el hábito de comprometerse en las “5s”, mediante el establecimiento de estándares⁴¹.

48. CURA , Hugo Máximo. “Las cinco s: una filosofía de trabajo, una filosofía de vida” (Online)
<<http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Cura.pdf>> <Acceso 21/4/2012>

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Mipymes

Mipymes: Conforme la ley 590 de 2000 se establece como “... micro, pequeña y mediana empresa, a toda unidad de explotación económica, realizada por una persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana...”⁴⁹, que cumple con las especificaciones adicionales:

Cuadro 2. Clasificación de empresas en Colombia

Tipo de Empresa	Nº Empleados	Activos
MICRO	Hasta 10	Menos de 501 SMLV
PEQUEÑA	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 SMLV
MEDIANA	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 15.000 SMLV
GRANDE	Más de 200	Más de 15.000 SMLV

Fuente: Ley 590 de 2000- Mipymes

Por otra parte, el universo de la PYME como sujeto tributario es completamente diferente del que determina la ley Mipymes, porque para efectos fiscales se tienen en cuenta solamente los niveles de ingresos y patrimonio brutos. De manera que de acuerdo con la resolución 12587 de 2002 del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), las PYMES corresponden a las personas naturales o jurídicas con ingresos brutos inferiores a \$648.341.000 (US\$ 232.000) durante el 2002, siempre y cuando no estén calificados como grandes contribuyentes⁵⁰.

49. Ley 590 (10 de Julio 2000). En: RODRÍGUEZ, Astrid Genoveva. *La realidad de la Pyme colombiana* Desafío para el desarrollo. FUNDES: 2003. p. 8 (Online) <<http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>> (Acceso 7/4/2012).

50. Ibid., p. 8.

2.2.2 Organizacionales

Administración. “Proceso que se lleva a cabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización con y por medio de las personas. Por tanto, para lograr su objetivo, la administración normalmente necesita coordinar varios elementos vitales llamados funciones”⁵¹.

Las funciones primarias de la administración son la planeación (elaboración de metas), la organización (determinación de las actividades para alcanzar las metas), liderazgo (asegurarse que los puestos de trabajo lo ocupa el personal con habilidades adecuadas y motivarlo para alcanzar mayores niveles de productividad) y el control (seguimiento de las actividades para el cumplimiento de las metas)⁵².

Análisis Externo. “Análisis del ambiente operativo externo de la organización tiene como propósito fundamental identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización, que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión”⁵³.

Análisis Interno. “Se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las actitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización”⁵⁴.

Análisis DOFA o FODA. Es la “comparación de las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas, para generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategia futuras por seguir”⁵⁵.

51. De CENSO. Op cit., p. 5.

52. Ibid., p. 5.

53. HILL y JONES. Op cit., p. 16.

54. Ibid., p. 18.

55. Ibid., p. 18.

Asesoría empresarial. Consiste en fortalecer la planeación integral de una empresa, mediante la realización de un diagnóstico de su situación empresarial, diseño de cambios organizacionales, aumentos de productividad, control de costos, reestructuración financiera y participación en el mercado, cumpliendo con su misión y objetivos.

Cultura Organizacional. Para Sainsaulieu (1990) el desarrollo de subculturas en la organización puede ser observado vía las bases sociales de las estructuras culturales de sus miembros, o por su estructuración al interior de las relaciones de trabajo. También pueden surgir del funcionamiento y organización de la empresa, de la división del trabajo, de las estructuras verticales y horizontales y de la departamentalización que favorecen su desarrollo ⁵⁶.

Estrategia. Modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes ⁵⁷.

También, se puede definir como el “conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva”⁵⁸.

56. ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional, de la estructura funcional a la Organización vacía. Cali-Colombia: Universidad del Valle, 2008. p. 109.

57. MINTZBERG, Henry y QUINN, Brian. El proceso Estratégico. Edición Europea revisada. Madrid: Prentice Hall, 1999. p. 4

58. HILL y JONES. Op cit., p. 3.

2.2.3 Contables y de Costos

Balance General. “Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, y determina la posición financiera de la empresa en un momento determinado”⁵⁹.

Estado de Resultados. Es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la forma en que sea obtenido la utilidad o pérdida del ejercicio”⁶⁰ durante un periodo. Este documento es dinámico porque el saldo de sus cuentas muestra lo que se ha ido acumulando desde el inicio hasta el fin del periodo⁶¹. Se divide en 2 partes; la primera, muestra la utilidad a partir de deducir de las ventas el costo de las mismas; la segunda, presenta lo que realmente se gana después de deducir todos los gastos de la empresa⁶².

Indicadores Financieros. “Son los resultados obtenidos al utilizar las razones financieras en la relación entre dos o más elementos de la información financiera”⁶³ o también son la reducción de los estados financieros a porcentaje.

El propósito de la utilización de los índices es evaluar el desempeño financiero de la empresa para la adecuación y oportuna toma de decisiones. Dentro de la comparación de índices es importante que las empresas pertenezcan al mismo ramo, giro o tengan la misma magnitud y no haya mayor variación en cuanto a la situación geográfica; el resultado de la comparación, por ejemplo, entre una tienda de abarrotes y una cadena de supermercados no es equitativo⁶⁴.

59. ZAPATA SANCHEZ. Contabilidad General. Op. Cit., p. 62.

60. LARA, Elías. Primer Curso de contabilidad. Trillas: 1998. p. 59. Citado por: ARIAS ANAYA. Op. Cit., p. 7.

61. PÉREZ, Harris. Los Estados Financieros: Su análisis e interpretación. ECASA. 1985. p. 17. Citado por: ARIAS ANAYA. Op. Cit., p. 7.

62. ARIAS ANAYA. Op. Cit., p. 7.

63. Ibid., p. 14.

64. Ibid., p. 14.

Margen de Contribución. “Es el resultado de restar de las ventas netas los costos variables. Puede calcularse por unidad (margen de contribución unitario) o por el total de las unidades vendidas (MC). Se dice que es lo que queda para pagar o cubrir los costos fijos y, cuando estos son liquidados, la empresa empieza a ganar” ⁶⁵.

Punto de Equilibrio. Es el nivel de ventas en unidades o en pesos en el cual la empresa no gana ni pierde, es decir que es el punto donde la empresa apenas alcanza a pagar la totalidad de sus costos y por tanto, es una herramienta de análisis financiero que permite determinar en qué momento la empresa comienza a producir utilidad. Su importancia radica en que por cada unidad adicional que se venda por encima de ese punto, la empresa comenzará a producir ganancias y, por cada artículo que no logre vender, tendrá una pérdida exactamente por la cantidad de utilidad que deje dicho producto. Normalmente es utilizado en la planeación a corto plazo⁶⁶.

2.2.4 Mercadeo

Calidad. La calidad tiene un impacto directo sobre el desempeño de los productos o servicios. Por tanto, está íntimamente ligada con el valor para los clientes y su satisfacción. En el sentido más estricto, la calidad se puede definir como “ausencia de defectos”, pero casi todas las empresas centradas en el cliente van más allá y la definen en términos de satisfacción del cliente ⁶⁷.

65. Ibid., p. 95.

66. Ibid., p. 93.

67. KOTLER y ARMSTRONG. Op. Cit., p. 11.

Calidad del Servicio. El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad, y su calidad es relativa, debido a que sólo debe expresarse y definirse en relación a las expectativas del cliente. Por tanto, un servicio es de buena calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente⁶⁸.

Clientes de alto rendimiento. Son los clientes que muestran una lealtad y aportan la mayor parte de la rentabilidad empresarial. El objetivo del marketing de relaciones con estos clientes es desarrollar relaciones sostenibles a largo plazo, con programas personalizados que les proporcione niveles superiores de servicio y satisfacción⁶⁹.

Clientes infrautilizados. Son los clientes que muestran una gran lealtad, pero que no aportan mucha rentabilidad, incluso algunos no resultan rentables. El marketing de relaciones debe centrarse en la elaboración de programas que consigan mantener su lealtad y aumentar su volumen de compras⁷⁰.

Clientes de alto potencial. Este grupo lo constituyen clientes rentables pero no leales. Estos clientes son vulnerables a los esfuerzos de la competencia y podrían perderse con facilidad. El objetivo principal del marketing de relaciones con este grupo de clientes es mejorar su lealtad con ofertas personalizadas que refuercen su satisfacción y nivel de repetición de compra⁷¹.

68. MORENO, Cecilia. Presentación de la Unidad I Parte I. Curso de Calidad del Servicio. Universidad Mayor. Santiago de Chile. 2011. ppt 10.

69. BEST. Op. cit., p. 22.

70. Ibid., p. 22.

71. Ibid., p. 22.

Clientes no rentables. Son nuevos clientes que no son ni rentables ni leales. Algunos nuevos clientes tienen el potencial de convertirse en clientes rentables y leales; otros simplemente compran una vez y abandonan. Estos, normalmente, no buscan lo que la empresa ofrece y es poco probable que se consiga su satisfacción y recompra, con independencia de los esfuerzos de marketing realizados por la empresa. Si bien la mejor estrategia sería evitar dirigir ofertas a estos clientes, cuando vienen espontáneamente a la empresa, deben ser gestionados de una forma diferente⁷².

Innovación de Procesos. Permite la reducción de los costos de producción, dado que se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes⁷³.

Innovación de Productos. Es la creación de valor vía el desarrollo o fabricación de artículos nuevos o versiones mejoradas de bienes ya existentes, que los clientes consideran que son más útiles. Esto aumenta las opciones de la compañía para fijar los precios⁷⁴.

Mercado meta. (También denominado objetivo de mercado o target). Es el o los segmentos de mercado a los cuales la empresa ha decidido enfocarse, porque puede generar el mayor valor posible a los clientes de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo.

Segmentación del mercado. Proceso de dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamiento, los cuales requieren mezclas de marketing y productos diferentes⁷⁵.

72. Ibid., p. 22-23.

73. HILL y JONES. Op. cit., p. 90.

74. Ibid., p. 90.

75. KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 61.

Una empresa con recursos limitados puede decidir atender a uno o unos cuantos segmentos especiales o nichos de mercado, lo cual limita las ventas, pero puede ser muy rentable, u optar por servir a varios segmentos relacionados, tal vez aquellos que tiene diferentes tipos de clientes pero con las mismas necesidades básicas.

Servicio. Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo. Sus características son: intangibilidad (no pueden verse, tocarse, degustarse, oírse, ni olerse hasta después de consumido); inseparabilidad (se producen y consumen a la vez, no está separado de su proveedor), heterogéneo (es variable y su calidad depende de quién presta el servicio, cuándo, dónde y cómo) e imperdurabilidad (no se almacena)⁷⁶.

2.2.5 Recursos Humanos

Recursos Humanos. El área de RR.HH ayuda a que una empresa cree mayor valor, debido a que una de sus funciones es asegurar que la empresa tenga personal con las habilidades necesarias para llevar a cabo de manera eficaz sus actividades de creación de valor, lo cual implica garantizar que el personal esté capacitado, motivado y compensado adecuadamente para realizar sus tareas. Si recursos humanos funciona bien, aumenta la productividad de los empleados (lo que reduce los costos) y mejora el servicio a clientes (incrementando la utilidad), lo que permite que la compañía cree más valor ⁷⁷.

76. Ibid., p.306 y307

77. De CENSO. Op. cit., p. 86-87.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La zona de ladera está ubicada sobre el eje de la cordillera occidental de norte a sur y está conformada por las comunas 1, 2, 18 y 20 de Santiago de Cali y los corregimientos rurales de la Buitrera, Golondrinas y Montebello.

Los microempresarios que están recibiendo ésta asesoría de fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle, se encuentran ubicados en barrios y sectores de la parte alta de la comuna 18. Por tanto, con el objetivo de analizar el entorno inmediato de éstas microempresas a continuación se presentan los resultados de caracterización de la zona obtenidos del estudio socio económico realizado en el marco del convenio Emcali y Fundación Carvajal en Diciembre 2007⁷⁸.

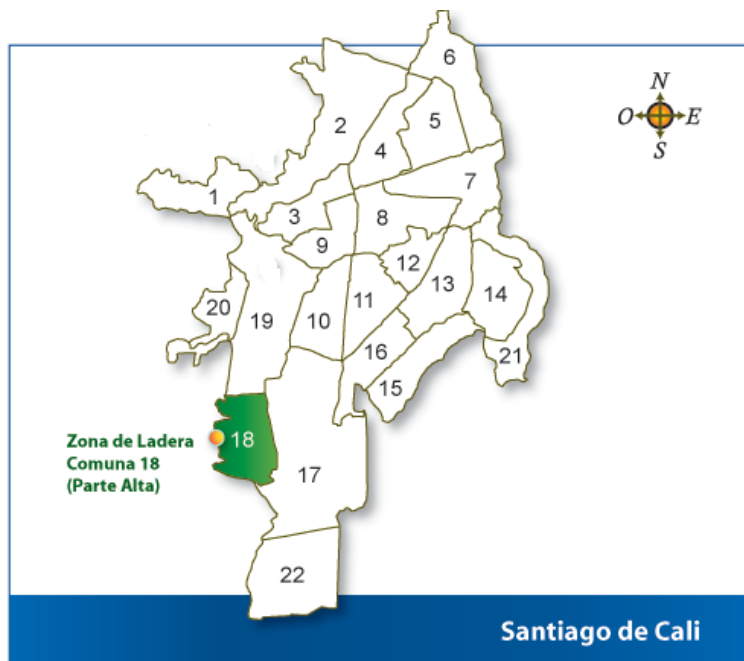
Caracterización de la Parte Alta de la Comuna 18:

- La zona tiene aproximadamente 10.080 habitantes.
- El 95% de la población se encuentra en situación de pobreza.
- El 40% de la población es menor de 14 años.
- El 90% de los jóvenes entre los 18 y 25 años están sin estudiar.
- El 20% de los hogares (5,6 personas) viven con menos de \$162.000 mensuales.
- Sólo 3 de cada 10 jóvenes está desarrollando una actividad económica.
- El 80% de las familias no tienen acceso al crédito formal.
- El 97% de las viviendas tienen conectividad de agua y energía. Pero aprox. en el 80% de las viviendas la conectividad es tomada de forma ilegal.
- 7 de cada 10 viviendas presenta al menos una carencia básica desde el punto de vista de materiales y estructura.

Así, la zona alta de la comuna 18 presenta las siguientes consideraciones y problemas:

- Población inmigrante de otros Departamentos
- Inadecuado uso del suelo
- Ausencia del Estado
- Población sin documentos de identificación
- Deficiencias en servicios públicos: acueducto, alcantarillado y basura
- Desempleo y pocas posibilidades de generar ingresos
- Oferta educativa limitada
- Drogadicción en adolescentes
- Violencia intrafamiliar
- Embarazo en adolescentes

Figura 5. Mapa ubicación comuna 18



Fuente: Fundación Carvajal

78. <http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=112%3Adistritoaguablanca&catid=134%3Alineas-de-accion-y-zonas-de-intervencion&Itemid=145&lang=es> (Acceso: 7/4/2012)

3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 VARIEDADES PUNTO ECONÓMICO

3.1.1 Datos Generales

Cuadro 3. Datos generales de Variedades Punto Económico

Nombre Empresa	Variedades Punto Económico
Empresaria	María del Rosario Pinchao Narváez
Descripción de actividad económica	Comercio al por menor de ropa y calzado para dama, caballero, niños y bebés; accesorios; juguetería; productos de aseo personal y artículos de papelería. También ofrece los servicios de fotocopiado y minutos a celular.
Sector económico	Comercio
Antigüedad del negocio	22 de julio 2004
Ubicación	Calle 2c oeste 74e 48 Los Chorros
Teléfonos	323 46 93 / 311 30 715 27

Perfil del Empresario:



María del Rosario Pinchao nació 7 de octubre de 1976 en Cali (valle del cauca) y vivió en Timbio (Cauca). Es una mujer perseverante, dinámica, humilde y alegre, pese a las adversidades. Viuda y madre de un joven bachiller, vive con su hijo y sus padres, por quienes responde.

3.1.2 Análisis Entorno Externo

3.1.2.1 Análisis Macro-Entorno

Entorno Económico:

Las variables consideradas para este análisis corresponden a datos a nivel de ciudad que se revisan en relación con la población del barrio alto de los chorros, donde se encuentran los clientes de Variedades Punto Económico, y teniendo presente que sus proveedores están en el centro de la ciudad.

Cuadro 4. Análisis del Aspecto Económico

Análisis Entorno Variedades Punto Económico					
Aspecto Económico					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
PIB Cali (a precios constantes 2000) para el año 2007 es 15'676.034, y la participación en el valor agregado del sector comercio es 11,43%	O			x	
Tasa de inflación 2011 Cali 3.19% y Colombia 3.78%. IPC total para Cali (base 2008=100) es 107	O			x	
SMMLV 2012 \$566.700 + Auxilio transporte \$67.800	O			x	
Fuente: Calificifras/Cuentas Económicas					

Entorno Socio-Cultural:

Reconocer las características, valores, hábitos y costumbres de la zona donde funciona Variedades Punto Económico, es importante para establecer estrategias de acuerdo al mercado objetivo.

Cuadro 5. Análisis del Aspecto Socio-Cultural

Análisis Entorno Variedades Punto Económico					
Aspecto Socio-cultural					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Comuna 18 tiene estrato moda 1	A		x		
Zona eminentemente residencial	O			x	
Subsidios y Programas de apoyo a los habitantes	O				x
Tendencias de consumo (compras)	O				x
Deficiencias en las vías	A		x		
Inseguridad en la zona	A	x			
Fuente: www.fundacioncarvajal.org					

Entorno Ambiental:

Considerando que la microempresa se encuentra ubicada en uno de los barrios de la parte alta de la comuna 18, y que los problemas ambientales se aplican a toda la zona, se revisan las variables en relación a la microempresa y sus calles aledañas.

Cuadro 6. Análisis del Aspecto Ambiental

Análisis Entorno Variedades Punto Económico					
Aspecto Ambiental					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Asentamientos humanos en zonas de alto riesgo	A	x			
Disposición inadecuada de escombros	A		x		
Contaminación sonora	A		x		
Riesgos por derrumbes y deslizamientos de tierra	A	x			
Fuente: DAGMA/Agenda Ambiental/Comuna18					

Entorno Legal y Tributario:

Revisar las variables de formalización de una empresa es importante para identificar los riesgos de la informalidad, así como de los requisitos a cumplir de acuerdo a su tipo de actividad.

Cuadro 7. Análisis del Aspecto Legal y Tributario

Análisis Entorno Variedades Punto Económico					
Aspecto Legal y Tributario					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Registro mercantil (Cámara y Comercio; DIAN)	O				x
Certificado de uso de suelos (POT)	A		x		
Certificado de seguridad (Bomberos)	A		x		
Certificado de Sayco & Acinpro	A		x		
Fuente: http://actualicese.com/actualidad/2009/09/09/requisitos-que-se-exigen-para-abrir-establecimientos-de-comercio/					

Cuadro 8. Matriz Integral de Análisis de Entorno Variedades Punto Económico				
Variable	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto en la microempresa	A/O
PIB Cali (a precios constantes 2000) para el año 2007 es 15'676.034. El sector comercio participa en el valor agregado con 11,43%.	Producto Interno Bruto (PIB) de Cali está presentando el valor monetario de la producción de bienes y servicios que tuvo esta ciudad durante el año 2007, y como el sector comercial tiene una participación significativa.	Según el censo económico 2005 presentado en Cali en cifras, en Cali los sectores más fuertes son comercio y servicios, dado que presentan una gran cantidad de unidades económicas creadas.	Variedades punto económico está en un sector con bastante movimiento dado que tiene un enfoque comercial y presta algunos servicios como el de fotocopiado y de llamadas.	O
Tasa de inflación 2011 Cali 3.19% y Colombia 3.78%. IPC total para Cali (base 2008=100) es 107.	La tasa de inflación influye en el aumento de los precios de los productos del consumidor, por lo cual para comercializar (comprar y vender) es un valor importante de considerar para evaluar el crecimiento del negocio, los productos y estrategias para las ventas.	Según Cali en cifras para el 2011, Cali presenta una tasa de inflación menor que la tasa para el país, por lo cual se indica que los precios de la ciudad en comparación con otras ciudades serán menores	Si el estilo de vida en la ciudad de Cali es menos costoso que en otras ciudades, los habitantes tienen más posibilidades de gastar sus ingresos en ropa, zapatos, accesorios u otros productos, que no son de primera necesidad como si lo son los productos de la canasta familiar.	O
SMMLV 2012 \$566.700 + Auxilio transporte \$67.800.	El salario mínimo es la fuente de ingresos de la mayoría de los colombianos, y si este se incrementa sus beneficiarios tendrán solvencia y liquidez para comprar.	El valor del salario mínimo es insuficiente para muchas familias en Colombia y su tendencia es mejorar conforme la economía del país, y eso es lo que se percibe de pasar de 3.68% a un incremento de 5.8% para 2012.	Aunque en la parte alta de los Chorros donde funciona Variedades Punto Económico el 95% de su población es pobre, con el aumento del salario los habitantes beneficiados contarán con un poco más de dinero para realizar las compras.	O

Cuadro 8. (Continuación)

Comuna 18 tiene estrato moda 1.	Los establecimientos de tipo comercial como las tiendas y misceláneas en su mayoría se encuentran localizados en barrios populares.	La parte alta de la comuna 18 tiene viviendas en su mayoría de estrato 1 y con faltantes en su construcción, lo cual significa que hay recursos limitados de sus habitantes. Sin embargo, con las mejoras que se están realizando en las vías por el transporte MIO y la formalización de los servicios públicos es posible que cambie la estratificación sin que necesariamente mejoren sus ingresos.	Variedades Punto Económico debe limitarse a ofrecer a sus clientes productos baratos, dado que los ingresos de sus clientes son escasos, lo cual puede que no le permita marginar mucho en sus productos, y si da crédito es importante manejar una política de cartera y base de datos de clientes.	A
Zona eminentemente residencial.	Cuando una zona se caracteriza por ser residencial y está ubicada en una cima distante de una vía principal, existe la necesidad de contar con negocios comerciales que suplan las necesidades diarias de los habitantes de la zona.	La tendencia en los barrios y zonas de asentamiento es a crear negocios comerciales, dado la demanda de las mismas y la facilidad de la actividad.	En la parte alta de los chorros hay una concentración de personas, dado que en una casa pueden vivir en promedio 6 personas. Esto beneficiaría la demanda de los productos de la miscelánea.	O
Subsidios y Programas de apoyo a los habitantes.	El sector comercial se ve beneficiado cuando los propietarios de los negocios saben administrarlos correctamente y los hacen crecer. Así como cuando los clientes tienen dinero adicional para solventarse.	Los cursos de capacitación en las zonas vulnerables de Cali se están incrementando ante la necesidad de que todas las personas se capaciten para generar recursos. Los subsidios tienden a reducirse, porque son salidas de dinero que no tienen alto impacto en el tiempo.	Programas como Generación de Ingresos de Fundación Carvajal ha beneficiado la administración y formalización de Variedades Punto Económico.	O

Cuadro 8. (Continuación)

Tendencias de consumo (compras).	El comercio al detal es el más común en los barrios y el comercio de productos alimenticios y de aseo personal. Las prendas de vestir, accesorios y detalles tienen ventas altas en temporada de pago y fechas especiales.	Las compras de los productos de consumo masivo, por suplir las necesidades primarias, son las mayores ventas en las zonas residenciales.	Variedades Punto Económico presenta venta constante de productos, dado que su propietaria ha sido coherente con su mercado objetivo, nombre del negocio y productos que ofrece.	O
Deficiencias en las vías.	Las vías en mal estado afecta la movilidad de los proveedores de la mercancía y otros servicios.	Dado el crecimiento de la población en las ciudades por las migraciones, los barrios crecen hacia las cimas y no hay vías pavimentadas para desplazarse.	Las vías en mal estado dificulta la provisión de la mercancía y el acceso de los colaboradores a tiempo.	A
Inseguridad en la zona.	La inseguridad afecta la actividad comercial de los negocios, porque genera desconfianza al empresario y reduce los recursos para funcionar, sea la mercancía o los dineros, y los horarios de servicio del establecimiento.	En las zonas vulnerables, donde los habitantes tienen recursos económicos limitados, deficiencia de modelos familiares y posibilidades de educarse, es común enfrentarse a temas como robos y pandillas.	Es común que jóvenes se acerque al establecimiento con la intención de robar. Por tanto, Variedades Punto Económico realizó una inversión en cámaras y el personal debe estar mucho más atento.	A
Asentamientos humanos en zonas de alto riesgo.	Los asentamientos deterioran el espacio público, traen problemas sociales y son sinónimo de pobreza. Esto no permite que la comunidad avance y con ello los negocios.	El gobierno y el SENA se encuentran trabajando en programas que benefician la agroindustria, de manera que también se reduzca el desempleo.	Los asentamientos en la parte alta de los chorros afectan el terreno posibilitando su derrumbe, así como reforzando los problemas sociales que ya tiene la comunidad y que repercute en la seguridad de los negocios.	A

Cuadro 8. (Continuación)

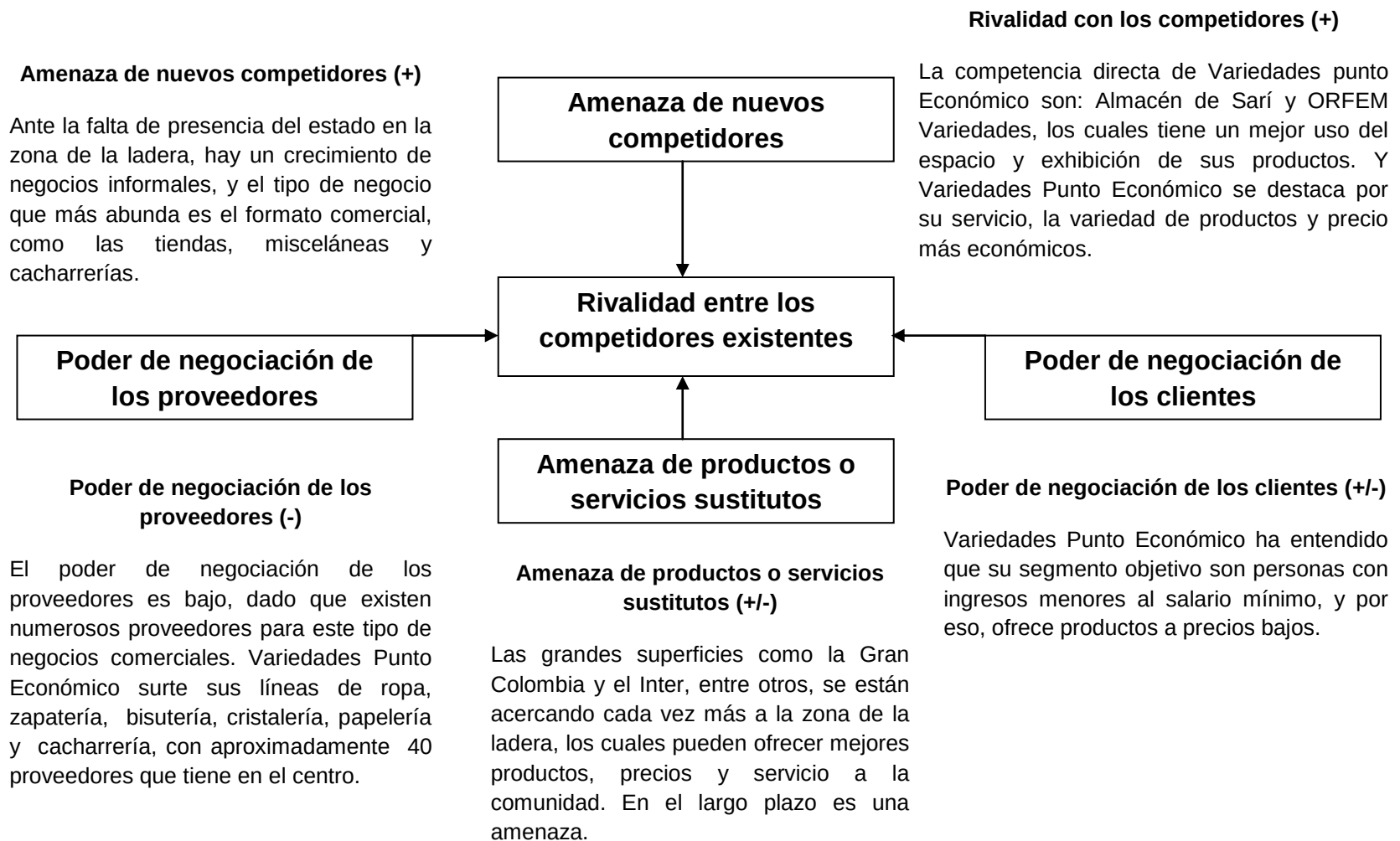
Disposición inadecuada de escombros.	El comercio en parte depende de la imagen y ubicación que tienen los negocios, si hay escombros cercanos se genera una mala impresión y un difícil acceso.	La disposición inadecuada es común en los terrenos sin propietarios.		A
Contaminación sonora.	La contaminación sonora distrae a los clientes o consumidores. Así como también incomoda a los vendedores y puede causar un mal ambiente de trabajo.		La mayor contaminación auditiva que se presenta cerca del negocio está dada por los vehículos que transitan, especialmente los grandes y de peso que toma la vía para subir.	A
Riesgos por derrumbes y deslizamientos de tierra.	Para el caso del comercio en la parte alta de Comuna 18, los riesgos por derrumbes afecta la supervivencia de los negocios.			A
Registro mercantil (Cámara y Comercio; DIAN).	Para constituirse legalmente se debe inscribir copia de la escritura social en la Cámara y renovarla cada año durante los primeros tres meses. Obtener RUT y cumplir con las obligaciones de impuesto.	El gobierno colombiano está beneficiando con reducción de tarifas a quienes formalicen su empresa.	Se encuentra al día en sus obligaciones de cámara y comercio. Esto lo beneficia en comparación con los otros establecimientos que están cercanos.	O
Certificado de uso de suelos (POT).	Concepto que da la entidad de planeación sobre el uso del espacio de acuerdo al establecimiento. Este uno de los primeros documentos a gestionar para no tener inconvenientes a futuro. No tiene costo.	En la zona de funcionamiento del establecimiento predomina la informalidad, dado que es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	Variedades Económicas necesitan adecuar mejor el establecimiento y entonces, solicitar el certificado de uso de suelos.	A

Cuadro 8. (Continuación)

Certificado de seguridad (Bomberos).	Certificado emitido por los bomberos, donde ellos verifican el cumplimiento de normas mínimas de seguridad. No tiene costo.	En la zona de funcionamiento del establecimiento predomina la informalidad, dado que es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	No se conoce las normas mínimas de seguridad, ni las tiene implementadas, lo cual es un peligro ante el tipo y cantidad de mercancía que tiene, y las amenazas de la zona.	A
Certificado de Sayco & Acinpro.	Corresponde a un pago por los derechos de autor al usar o no la música. Es necesario obtenerlo sea como usuario o no con el fin de no ser sancionado.	En la zona de funcionamiento del establecimiento predomina la informalidad, dado que es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	Para que Variedades Punto Económico no se vea afectado por una multa de Sayco & Acinpro, es necesario que obtenga el certificado de usuario ya que hace uso de la radio en parlantes y de promociones por este medio.	A

3.1.2.2 Análisis Micro-Entorno:

Figura 6. Fuerzas competitivas del sector comercial en relación con Variedades Punto Económico



3.1.3 Análisis Entorno Interno

3.1.3.1 Área de Costos

Cuadro 9. Fortalezas y Debilidades del área de costos

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
Tiene registro digital de los precios de todos sus productos. Conoce qué es el margen de contribución y sabe cómo determinarlo. Conoce el punto de equilibrio de su negocio (año 2009).	Llevar con claridad los costos y gastos fijos. Establecer salario de la empresaria. Mejorar la organización de las cuentas y facturas. Obtener el promedio de ventas mensuales mínimo cada año. Realizar inventario periódico.

3.1.3.2 Área Contable y Financiera

Cuadro 10. Fortalezas y Debilidades del área contable y financiera

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
Lleva un sencillo registro físico diario en libro contable. Guarda las facturas.	Utilizar el sistema digital contable que tiene (FINANCE) adecuadamente de manera que sea una ventaja para la gestión del negocio. Realizar inventario selectivo cada 15 días o cada mes. Mejorar el archivo de las facturas (agrupar por proveedor). Tener una política clara de crédito. Realizar Estado P&G, Balance general y obtener los indicadores financieros de rotación de mercancía y cuentas por cobrar al final de cada mes.

3.1.3.3 Área de Mercadeo

Cuadro 11. Fortalezas y Debilidades del área de mercadeo

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
Ubicación en vía vehicular con flujo de personas. Tiene papelería y sonido para hacer publicidad. Resalta los precios de sus productos. Realiza rifas en fechas especiales. Tiene una semana de aniversario del negocio.	Mejorar la exhibición de los productos, organizando los espacios y segmentando por productos y volumen de venta. Tener buzón de sugerencias. Mejorar la base de datos de los clientes y tener base de datos de los proveedores.

3.1.3.4 Área Administrativa

Cuadro 12. Fortalezas y Debilidades del área administrativa

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
Ejercicio liderazgo. Atención a sus empleados.	Construir la Misión; Visión y Estrategias de la empresa. Mejorar la distribución del local. Señalizar los espacios. Manejar agenda. Tener base de datos de los empleados. Tener manual de funciones y de procedimientos, especialmente para quien maneje el sistema y la caja.

3.1.3.5 Área Legal y Tributaria

Cuadro 13. Fortalezas y Debilidades del área de legal, laboral y tributaria

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
Empresa formalizada.	Completar los documentos de solicitud de formalidad como el certificado de seguridad de cuerpo de bomberos; Paz y salvo de Sayco y Acinpro.
Tiene Registro en Cámara y Comercio renovado.	
Tiene inscripción RUT a Régimen Simplificado en ventas.	Realizar contrato por escrito con sus empleadas.
Se encuentra al día con sus obligaciones de impuesto de renta.	Revisar las condiciones de trabajo de las vendedoras.

3.1.4 Matriz DOFA

Cuadro 14. DOFA Variedades Punto Económico

Variedades Punto Económico		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Legalidad de la empresa. 2. Ubicación del local en zona comercial. 3. Buena atención al cliente. 4. Variedad de productos. 5. Precios bajos. 6. Uso de estrategias de ventas (remates y rifas). 7. Cantidad de proveedores. 8. Registros contables.	1. Distribución del local. 2. Inadecuada exhibición de los productos. 3. Falta control sobre el inventario. 4. Falta seguimiento en las cuentas por cobrar. 5. Empleadas sin contrato laboral.
		ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
OSEDADINUTROP	1. Asesoría de Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle. 2. Participación en encuentros empresariales. 3. Cercanía a un colegio. 4. Existencia de muchas fechas comerciales durante el año.	1. Fortalecer la publicidad de la empresa con el documento de cámara y comercio, la visión y misión (F1, F2, F3, O1). 2. Planear las comprar y administrar a los proveedores desde una base de datos (O1, O2, F7, F8). 3. Planificar las estrategias de ventas y comunicación correcta y con tiempo (F4, F5, F6, O3, O4). 4. Conseguir un cliente fijo para el servicio de fotocopiado (F1, F5, O1, O3)	1. Diseñar una distribución eficiente y efectiva para incrementar las ventas (D1, D2, O1). 2. Administrar a los clientes desde una base de datos (O1, F3, F4). 3. Planificar actividades de inventario y manejar formatos para llevar control (D3, O1).
		ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
AMENAZAS	1. Inseguridad. 2. Tasas altas de desempleo. 3. Cercanía de los almacenes de cadena en la zona.	1. Tener semanas promocionales (F4, F5, F6, A2). 2. Fidelizar a los clientes (F2, F3, F4, F5, A2).	1. Realizar inventarios periódicos de mercancía para establecer su rotación y faltantes (D1, D2, D3, A1). 2. Permitir que el público se dé cuenta de que hay cámaras para la seguridad del negocio (D1, A1)

3.2 TIENDA CAROLINA DEL SUR

3.2.1 Datos Generales

Cuadro 15. Datos generales de la Tienda Carolina del Sur

Nombre Empresa	Tienda Carolina del Sur
Empresaria	Idalia Marín Monsalve
Descripción de actividad económica	Comercio al por menor de bebidas, productos alimenticios y de aseo del hogar y personal de consumo diario
Sector económico	Comercio
Antigüedad del negocio	10 Diciembre 1998
Ubicación	Calle 1a1 82-25 Alto Nápoles
Teléfono	323 48 70

Perfil del Empresario:



Idalia Marín Monsalve nació 21 de octubre de 1963 en el Águila (Valle del Cauca). Tiene 3 hijos y dos nietos de su primera hija. Vive con su segunda hija, quien está cursando estudios superiores y tiene un negocio de peluquería, su hijo, que está en la secundaria, y en unión libre con el padre de ellos dos, quien tiene una sastrería.

Es una mujer perseverante, flexible, paciente, humilde y servicial. Con estudios secundarios y cursos de fortalecimiento empresarial en Fundación Carvajal. Se ha desempeñado en oficios varios en la cooperativa de cafeteros, también como administradora de una cafetería en el centro y en la administración de su tienda.

Historia de la Empresa:

La tienda Carolina del Sur nace ante el cambio de residencia de su propietaria, la necesidad de permanecer en la casa al cuidado de sus hijos, y el querer usar su tiempo en una actividad que le generará ingresos. Así, con un surtido limitado en dulcería y gaseosas iniciaron sus ventas, que luego le permitieron adecuar un mejor espacio en su casa para la exhibición de diferentes productos: abarrotes, verduras, productos de heladería, papelería, ferretería y servicios de minutos. Sin embargo, al endeudarse su propietaria con 4 créditos de millones en distintas entidades para mejorar su casa y tener inconvenientes con el plan de minutos, el negocio comenzó a declinar, la competencia a surgir y afectarla, de manera que el negocio se redujera a una tienda con un surtido limitado de abarrotes y muy poca papelería que hoy es.



3.2.2 Análisis Entorno Externo

3.2.2.1 Análisis Macro-Entorno

Entorno Económico:

Las variables consideradas corresponden a datos a nivel de ciudad que se revisan en relación con la población del barrio alto Nápoles, donde se encuentran los clientes de la tienda, y teniendo presente que sus proveedores son los graneros y estancos del mismo barrio.

Cuadro 16. Análisis del Aspecto Económico

Análisis Entorno Tienda Carolina del sur					
Aspecto Económico					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
PIB Cali (a precios constantes 2000) para el año 2007 es 15'676.034, y la participación en el valor agregado del sector comercio es 11,43%	O			x	
Tasa de inflación 2011 Cali 3.19% y Colombia 3.78%. IPC total para Cali (base 2008=100) es 107	O			x	
SMMLV 2012 \$566.700 + Auxilio transporte \$67.800	O			x	
Fuente: Caliencifras/Cuentas Económicas					

Entorno Socio-Cultural:

Reconocer las características, valores, hábitos y costumbres de la zona donde funciona Variedades Punto Económico, es importante para establecer estrategias de acuerdo al mercado objetivo.

Cuadro 17. Análisis del Aspecto Socio-Cultural

Análisis Entorno Tienda Carolina del sur					
Aspecto Socio-cultural					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Comuna 18 tiene estrato moda 1	A		x		
Zona eminentemente residencial	O			x	
Subsidios y Programas de apoyo a los habitantes	O				x
Tendencias de consumo (compras)	O				x
Deficiencias en las vías	A		x		
Inseguridad en la zona	A	x			
Fuentes: www.fundacioncarvajal.org y www.mercatienda.com.co/periolatienda/comercio.htm					

Entorno Ambiental:

Considerando que la microempresa se encuentra ubicada en uno de los barrios de la parte alta de la comuna 18, y que los problemas ambientales se aplican a toda la zona, se revisan las variables en relación a la microempresa y sus calles aledañas.

Cuadro 18. Análisis del Aspecto Ambiental

Análisis Entorno Tienda Carolina del sur					
Aspecto Ambiental					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Asentamientos humanos en zonas de alto riesgo	A	x			
Disposición inadecuada de escombros	A		x		
Deficiencia en mantenimiento de árboles y zonas verdes	A		x		
Contaminación sonora	A		x		
Riesgos por derrumbes y deslizamientos de tierra	A	x			
Fuente: DAGMA/Agenda Ambiental/Comuna18					

Entorno Legal y Tributario:

Revisar las variables de formalización de una empresa es importante para identificar los riesgos de la informalidad, así como de los requisitos a cumplir de acuerdo a su tipo de actividad.

Cuadro 19. Análisis del Aspecto Legal y Tributario

Análisis Entorno Tienda Carolina del sur					
Aspecto Legal y tributario					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Registro mercantil (Cámara y Comercio; DIAN)	A		x		
Certificado de uso de suelos (POT)	A		x		
Certificado de seguridad (bomberos)	A		x		
Certificado de Sayco & Acinpro	A		x		
Certificado de INVIMA	A		x		
Fuente: http://actualicese.com/actualidad/2009/09/09/requisitos-que-se-exigen-para-abrir-establecimientos-de-comercio/					

Cuadro 20. Matriz Integral de Análisis de Entorno Tienda Carolina del Sur				
Variable	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto en la microempresa	A/O
PIB Cali (a precios constantes 2000) para el año 2007 es 15'676.034.	Producto Interno Bruto (PIB) de Cali está presentando el valor monetario de la producción de bienes y servicios que tuvo esta ciudad durante el año 2007, y como el sector comercial tiene una participación significativa.	La composición sectorial de las empresas establecidas en Cali muestra una mayor participación del comercio (60,4%), seguido por el sector servicios con el 30,2%. Censo económico 2005 en Cali en cifras.	La tienda Carolina de Sur hace parte de un sector muy dinámico.	O
Tasa de inflación 2011 Cali 3.19% y Colombia 3.78%. IPC total para Cali (base 2008=100) es 107.	La tasa de inflación influye en el aumento de los precios de los productos del consumidor, por lo cual para comercializar (comprar y vender) es un valor importante a considerar para evaluar el crecimiento del negocio, los productos y estrategias para las ventas.	Cuando se revisan los datos entregados por Cali en cifras para el 2011 y se tiene que la tasa de inflación para Cali es 3.19% por debajo de la Tasa planteada para el país, se indica que los precios de la ciudad serán seguramente más económicos en comparación con otras ciudades.	Siendo el estilo de vida en la ciudad de Cali menos costoso que en otras ciudades, sus habitantes tienen la capacidad de gastar sus ingresos en un mayor volumen de compras.	O
SMMLV 2012 \$566.700 + Auxilio transporte \$67.800.	El salario mínimo es la fuente de ingresos de la mayoría de los colombianos, y si este se incrementa sus beneficiarios tendrán solvencia y liquidez para comprar.	El valor del salario mínimo es insuficiente para muchas familias en Colombia y su tendencia es mejorar cada año, conforme la economía del país, y eso es lo que se percibe de pasar de 3.68% en 2010 a un incremento de 5.8% para 2012.	Aunque en la zona donde funciona la tienda el 95% de su población es pobre, con el aumento del salario los habitantes beneficiados contarán con un poco más de dinero para realizar las compras.	O

Cuadro 20. (Continuación)

Comuna 18 tiene estrato moda 1.	Los establecimientos de tipo comercial como las tiendas y misceláneas en su mayoría se encuentran localizados en barrios populares (estratos 1, 2 y 3).	En la parte alta de la comuna 18 las viviendas son en su mayoría del estrato 1 y con faltantes en su construcción, lo cual significa que hay recursos limitados de sus habitantes. Sin embargo, como se están realizando mejoras a las vías por el transporte MIO y formalizando los servicios públicos en un par de años es posible que cambie la estratificación sin que necesariamente sus habitantes cuenten con mayores ingresos.	Reconociendo que el mercado de la Tienda Carolina del Sur tiene poco poder adquisitivo y sus compras corresponden a lo que se necesita diariamente, su oferta de productos debe ser de precios bajos y cantidades pequeñas. Esto no permite marginar mucho en las ventas, por lo que los ingresos son reducidos en esta actividad.	A
Zona eminentemente residencial.	Cuando una zona se caracteriza por ser residencial y está ubicada en una cima distante de una vía principal, existe la necesidad de contar con negocios comerciales que suplan las necesidades diarias de los habitantes de la zona.	La tendencia en los barrios y zonas de asentamiento es a crear negocios comerciales como las tiendas, papelerías, misceláneas o panaderías, dado la demanda de las mismas y la facilidad de la actividad. Sin embargo, se debe tener cuidado cuando hay saturación de ofertantes.	En alto Nápoles hay una concentración de personas, dado que en una casa pueden vivir en promedio 6 personas. Esto beneficiaría la demanda de los productos de la tienda.	O

Cuadro 20. (Continuación)

Subsidios y Programas de apoyo a los habitantes.	El sector comercial se ve beneficiado cuando los propietarios de los negocios saben administrarlos correctamente. Así como cuando los clientes tienen dinero adicional para solventarse.	Los cursos de capacitación en las zonas vulnerables de Cali se están incrementando ante la necesidad de que todas las personas se capaciten para generar recursos. Los subsidios tienden a reducirse, porque son salidas de dinero que no tienen alto impacto en el tiempo.	Programas como Generación de Ingresos de Fundación Carvajal beneficia a negocios como la Tienda Carolina del Sur con asesorías para una mejor gestión del negocio y continuidad del mismo.	O
Tendencias de consumo (compras).	Según datos suministrados por ASOTENDEROS en Colombia existen 600.000 tiendas aproximadamente, las cuales atienden más del 55% del mercado de productos básicos de la canasta familiar.	El comercio al detal de los productos de consumo masivo, aquellos que suplen las necesidades básicas, son las mayores ventas en los barrios populares.	Los productos que ofrece tienda Carolina del Sur son principalmente alimenticios, de aseo personal y poco surtido de papelería.	O
Deficiencias en las vías.	Las vías en mal estado afecta la movilidad de los proveedores de la mercancía y de otros servicios.	Dado el crecimiento de la población en las ciudades por las migraciones, los barrios crecen hacia las cimas y no hay vías pavimentadas para desplazarse por todo el sector.	Las deficiencias de las vías y acciones que se están realizando actualmente han afectado la movilidad por la zona y al negocio con polvo y ruido.	A
Inseguridad en la zona.	La inseguridad afecta la actividad comercial de los negocios, porque le genera desconfianza al empresario, reduce los recursos para funcionar y afecta los horarios de servicio.	En las zonas vulnerables, donde sus habitantes tienen recursos económicos limitados, deficiencia de modelos familiares y educación, es común enfrentarse a temas como robos y pandillas.	La tienda Carolina del sur se encuentra enrejada.	A

Cuadro 20. (Continuación)

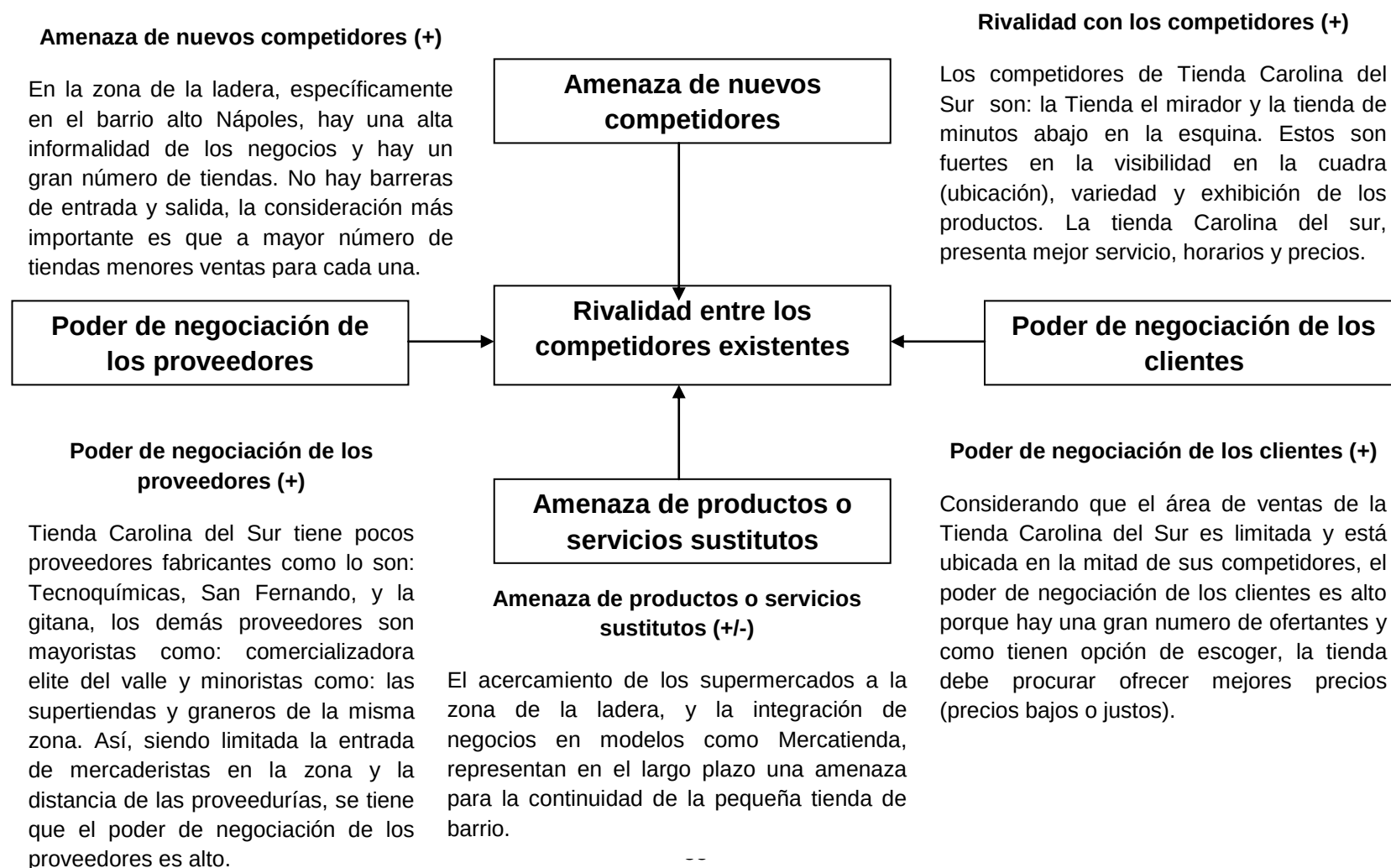
Asentamientos humanos en zonas de alto riesgo.	Los asentamientos deterioran el espacio público, traen problemas sociales y son sinónimo de pobreza. Esto no permite que la comunidad avance y con ello los negocios.	El gobierno y el SENA se encuentran trabajando en programas que benefician la agroindustria, de manera que también se reduzca el desempleo.	Los asentamientos debilitan los terrenos haciendo que estos se dan. Además, traen problemas sociales, que afectarían el entorno de la tienda.	A
Disposición inadecuada de escombros.	El comercio en parte depende de la imagen y ubicación que tienen los negocios, si hay escombros cercanos se genera una mala impresión y un difícil acceso.	La disposición inadecuada es común en los terrenos sin propietarios.	Por la remodelación de vías y la falta de cultura de la comunidad en la zona hay escombros cerca de la tienda y mucho polvo.	A
Contaminación sonora.	La contaminación sonora distrae a los clientes o consumidores. Así como también incomoda a los vendedores y puede causar un mal ambiente de trabajo.		La mayor contaminación auditiva que se presenta cerca del negocio está dada por los vehículos que transitan, especialmente los grandes y de peso que toma la vía para subir.	A
Riesgos por derrumbes y deslizamientos de tierra.	Para el caso del comercio en la parte alta de Comuna 18, los riesgos por derrumbes afecta la supervivencia de los negocios.			A
Registro mercantil (Cámara y Comercio; DIAN).	Para formalizar una empresa se debe inscribir una copia de la escritura social en la Cámara y renovarla cada año durante los primeros tres meses. También obtener RUT y estar al día con las obligaciones de impuesto.	El gobierno colombiano está beneficiando bajo la ley 1429 del 2010, con menores tarifas y otros incentivos, a quienes formalicen su empresa.	La tienda Carolina del Sur necesita fortalecerse y legalizarse en cuanto pueda cubrir los impuestos o el control del estado se lo señale.	A

Cuadro 20. (Continuación)

Certificado de uso de suelos (POT).	Concepto sobre el uso del suelo para la actividad que entrega la entidad de planeación municipal. No tiene costo.	En la zona de funcionamiento del establecimiento predomina la informalidad, dado que es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	La tienda Carolina del Sur no tiene este concepto y funciona desde hace 14 años en la vivienda de la propietaria.	A
Certificado de seguridad (Bomberos).	Certificado emitido por los bomberos, donde ellos verifican el cumplimiento de normas mínimas de seguridad. No tiene costo.	En la zona predomina la informalidad, dado que es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	La tienda no conoce las recomendaciones de los bomberos.	A
Certificado de Sayco & Acinpro.	Pago por derechos de autor al usar o no la música. Es necesario obtenerlo sea como usuario o no con el fin de no ser sancionado.	En la zona predomina la informalidad, dado que es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	En el momento en que se formalice necesita obtener el certificado de no usuario de Sayco & Acinpro.	A
Certificado INVIMA.	Todo establecimiento de comercio cuyo objeto social sea el expendio de productos alimenticios, bebidas alcohólicas, aseo personal, cosméticos y farmacéutico, debe disponer de su respectivo concepto sanitario.	En la zona predomina la informalidad, dado que es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	Tener en cuenta los cuidados con los productos y al formalizarse gestionar este certificado.	A

3.2.2.2 Análisis Micro-Entorno

Figura 7. Fuerzas competitivas del sector comercial en relación con Tienda Carolina del Sur



3.2.3 Análisis Entorno Interno

3.2.3.1 Área de Costos

Cuadro 21. Fortalezas y Debilidades del área de costos

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Determinar los costos fijos y variables totales. Establecer el salario de la empresaria. Conocer el margen de contribución y punto de equilibrio del negocio. Conocer el promedio de ventas diarias.

3.2.3.2 Área Contable y Financiera

Cuadro 22. Fortalezas y Debilidades del área contable y financiera

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
Lleva un registro de las ventas diarias en cuaderno. Guarda las facturas.	Realizar registros de los movimientos de dinero de la tienda en los formatos convenientes para este tipo de negocios. Realizar inventario periódico (c/d mes). Organizar las facturas por proveedor y considerando las fechas. Realizar Estado de P&G, Balance General y obtener indicadores financieros (liquidez, nivel de endeudamiento, rotación de mercancía y rotación de cuentas por pagar) al final de cada mes.

3.2.3.3 Área de Mercadeo

Cuadro 23. Fortalezas y Debilidades del área de mercadeo

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
Horarios extendidos. Buena atención. Precios bajos.	Tener listado de los precios de todos los productos. Utilizar adecuadamente la publicidad POP. Mejorar la exhibición de los productos y rotarlos. Realizar promociones o combos en fechas especiales.

3.2.3.4 Área Administrativa

Cuadro 24. Fortalezas y Debilidades del área administrativa

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Construir la Misión; Visión y Estrategias. Planificar el trabajo. Tener lista de precios y archivo. Reorganizar el local para tener espacios adecuados de circulación y para la caja.

3.2.3.5 Área Legal y Tributaria

Cuadro 25. Fortalezas y Debilidades del área legal y tributaria

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Legalizar la tienda en cuanto genere los recursos financieros para cumplir con los impuestos. Realizar trámites de RUT e inscripción en la cámara de comercio. Buscar el permiso de uso del suelo (Planeación municipal). Obtener certificados de seguridad (bomberos); INVIMA; y no usuario de Sayco & Acinpro.

3.2.4 Matriz DOFA

Cuadro 26. DOFA Tienda Carolina del Sur

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tienda Carolina del Sur		1. Carisma y buena atención al cliente. 2. Recordación del negocio entre los vecinos. 3. Horarios extendidos de servicio. 4. Supervisión del consumo familiar. 5. Apoyo de los miembros de la familia.	1. Surtido limitado. 2. No tiene un registro eficiente de las cuentas. 3. Poca visibilidad en la calle. 4. Falta de estrategias promocionales.
		ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
SEDADINUTROPO	1. Asesoría de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle. 2. Proveedurías. 3. Clientes de la peluquería y sastrería que funcionan en la misma vivienda. 4. Cercanía a los colegios.	1. Administrar base de datos de los clientes para ofrecer promociones y/o fidelizar a los clientes con la atención (F1, F2, F5, O1, O3). 2. Desarrollar actividades especiales para las fechas comerciales del año (F1, F2, F3, F4, O1, O3, O4). 3. Organizar y distribuir las actividades de la tienda entre los miembros de la familia (O1, F3, F5). 4. Realizar inventario periódico y manejar archivo de facturas (F4, F5, O1)	1. Aprovechar los beneficios de los tenderos en las proveedurías y/o buscar más proveedores fabricantes para surtir mejor la tienda (D1, O1, O2). 2. Llevar el registro diario de cuentas adecuado para la tienda y el consolidado del mes (D2, O1). 3. Realizar actividades promocionales para los estudiantes (D4, O4).
		ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
AMENAZAS	1. Inseguridad. 2. Altas tasas de desempleo. 3. Cambios en los hábitos de compra.	1. Apoyarse con los vecinos (F1, F3, A1).	1. Manejar publicidad POP en buen estado en las puertas exteriores del negocio (D3, A3). 2. Tener los productos con publicidad en tv y que más roten (D1, A2, A3).

3.3 JESHUA ARTES ARTESANÍAS

3.3.1 Datos Generales

Cuadro 27. Datos generales de Jeshua artes Artesanías

Nombre Empresa	Jeshua Artes Artesanías
Empresario	Danilo de Jesús Ramírez Benjumea
Descripción de actividad económica	Producción de objetos ornamentales y utilitarios en madera
Sector económico	Industria
Antigüedad del negocio	20 septiembre 2010
Ubicación	Carrera 94 B Oeste No. 1A1 – 51 Sector Alto Jordán
Teléfonos	333 00 70 / 310 66 33 119

Perfil del Empresario:



Danilo Ramírez nació el 15 de Octubre de 1964 en Viterbo (Caldas), y desde niño se intereso por el trabajo artesanal con la madera. Es un hombre responsable, entusiasta, flexible, humilde y apasionado con su trabajo.

Su experiencia laboral está en la realización de oficios varios, como artesano en su anterior taller Danny Artes Artesanías, como vicepresidente de la asociación de artesanos de Tame (Arauca) en 1995 y como profesor de artesanías, en la elaboración de arpas.

Historia de la Empresa:

En 1991 en Yopal (Casanare) inicia la empresa Danny Artes Artesanías con la elaboración y comercialización de arpas ornamentales, con la cual su propietario se desplaza por diferentes ciudades y municipios de Colombia. Esto le permitió ampliar su portafolio de productos a distintas formas de portarretratos, repisas, pirograbados, figuras en miniaturas y balcones. Posteriormente, ante diferencias con la madre de sus 4 hijas, quien era la encargada de la parte comercial de la empresa Danny Artes Artesanías, la empresa es formalizada por ella y Danilo Ramírez decide regresar a Cali con su familia paterna, donde retoma los estudios de secundaria, se capacita en Fundación Carvajal e inicia su nuevo taller llamado Jeshua Artes Artesanías, que actualmente tiene 3 clientes principales Fundación Carvajal, las Caleñitas y el Local 71 en San Antonio, los cuales representan ventas ocasionales en el año.

Productos Jeshua artes Artesanías



3.3.2 Análisis Entorno Externo

3.3.2.1 Análisis Macro-Entorno

Entorno Económico:

Las variables para este análisis se revisan considerando que el mercado inmediato de los productos del taller Jeshua Artes Artesanías corresponde a los habitantes de la Ciudad de Cali, y que sus proveedores están en el centro de la ciudad.

Cuadro 28. Análisis del Aspecto Económico

Análisis Entorno Jeshua Artes Artesanías					
Aspecto Económico					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
PIB Cali (a precios constante 2000) para el año 2007 es 15'676.034, y la participación en el valor agregado del sector industrial es 16.75%	O			x	
Tasa de inflación 2011 Cali 3.19% y Colombia 3.78%. IPC total para Cali (base 2008=100) es 107	O			x	
Fuente: Calificifras/Cuentas Económicas					

Entorno Demográfico:

Estudiar las variables demográficas permite conocer el tamaño de mercado y evaluar los alcances de las estrategias de mercadeo.

Cuadro 29. Análisis del Aspecto Demográfico

Análisis Entorno Jeshua Artes Artesanías					
Aspecto Demográfico					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
N° habitantes estimados en Cali 2012 (Población comunas 2'258.017)	O			x	
Tasa desubempleo 2011 Cali (28,5%) y Tasa de desempleo 2011 (15,4%) en Cali	A		x		
Fuente: calificifras2011					

Entorno Socio-Cultural:

Las variables presentadas corresponden a variables que tienen impacto sobre el sector artesanal y son revisadas en relación con la ciudad de Cali, donde se ofertan los productos.

Cuadro 30. Análisis del Aspecto Socio-Cultural

Análisis Entorno Jeshua Artes Artesanías					
Aspecto Socio-Cultural					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Biocomercio	O				x
Tendencias de consumo	A	x			
Turismo	O			x	
Organizaciones de apoyo	O				x
Diversidad cultural	O				x
Fuente: Fondo Biocomercio; Travel Colombia; Artesanías de Colombia					

Entorno Ambiental:

Considerando que la microempresa se encuentra ubicada en uno de los barrios de la parte alta de la comuna 18, y que los problemas ambientales se aplican a toda la zona, se revisan las variables en relación a la microempresa y sus calles aledañas.

Cuadro 31. Análisis del Aspecto Ambiental

Análisis Entorno Jeshua Artes Artesanías					
Aspecto Ambiental					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Asentamientos humanos en zonas de alto riesgo	A	x			
Disposición inadecuada de escombros	A		x		
Contaminación sonora	A		x		
Fuente: DAGMA/Agenda Ambiental/Comuna18					

Entorno Legal y Tributario:

Revisar las variables de formalización de una empresa es importante para identificar los riesgos de la informalidad, así como de los requisitos a cumplir de acuerdo a su tipo de actividad.

Cuadro 32. Análisis del Aspecto Legal y Tributario

Análisis Entorno Jeshua Artes Artesanías					
Aspecto Legal y Tributario					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Registro mercantil (Cámara y Comercio; DIAN)	A	x			
Certificado de uso de suelos (POT)	A		x		
Certificado de seguridad (Bomberos)	A	x			
Certificado de Sayco & Acinpro	A		x		
Fuente: http://actualicese.com/actualidad/2009/09/09/requisitos-que-se-exigen-para-abrir-establecimientos-de-comercio/					

Cuadro 33. Matriz Integral de Análisis de Entorno Jeshua Artes Artesanías				
Variable	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto en la microempresa	A/O
PIB Cali (a precios constantes 2000) para el año 2007 es 15´676.034.	Producto Interno Bruto (PIB) de Cali muestra el valor monetario de la producción de bienes y servicios que tuvo la ciudad durante el año 2007, y es un indicador para conocer como este cada sector.	Según el censo económico 2005, de Cali en cifras, la composición sectorial de las empresas establecidas en Cali muestra una mayor participación del comercio (60,4%), seguido por el sector servicios con el 30,2% y la industria 9,4% de participación del total de los establecimientos censados.	Cali es una metrópoli con fortalezas en el comercio y la prestación de servicios, y con menor fuerza en el sector industrial. Si se apoya a la industria y en particular, al subsector artesanal que tiene potencial de exportación se estaría beneficiando además al comercio.	O
Tasa de inflación 2011 Cali 3.19% y Colombia 3.78%. IPC total para Cali (base 2008=100) es 107.	La tasa de inflación influye en el aumento de los precios de los productos del consumidor. Para la comercialización es un valor importante que permite evaluar el crecimiento del negocio, los productos y estrategias para las ventas.	Cuando se revisan los datos entregados por Cali en cifras para el 2011, donde señala que la tasa de inflación para Cali es 3.19% por debajo de la tasa planteada para el país, se indica que los precios de la ciudad serán seguramente más económicos en comparación con otras ciudades.	Si Cali tiene un estilo de vida menos costoso que otras ciudades, sus habitantes están más dispuestos a invertir en objetos de gusto personal. Además se beneficia la compra de materias primas.	O
Tasa desubempleo 2011 Cali (28,5%) y Tasa de desempleo 2011 (15,4%) en Cali.	El sector industrial es uno de los cuales emplea más personas.	Siendo altas las cifras de desempleo y subempleo en Cali, una de las fuentes de generación de ingresos son los negocios informales o el “rebusque”.	Jeshua Artes Artesanías necesita formalizarse y entrar a buscar apoyo en el sector artesanal, para crecer y consolidar sus ventas en un mercado rentable.	A

Cuadro 33. (Continuación)

Biocomercio.	Colombia cuenta con una gran cantidad de recursos ambientales que pueden ser aprovechados de manera sostenible.	La demanda de productos verdes en los mercados internacionales está creciendo a tasas del 20% y 30%.	Dentro de los productos de Biocomercio sostenible esta la línea de productos naturales maderables, donde Jeshua artes Artesanía si cambia sus proveedores y mejora sus procesos puede entrar.	O
Tendencias de consumo.	La demanda de productos artesanales en orden es: textiles, trabajos en madera y joyería.	Menos es más: Los objetos simples que combinen lo moderno con lo artesanal y sean funcionales.	Es necesario explorar el trabajo sostenible con la madera, las formas, combinaciones con otros materiales y los colores.	A
Turismo.	El sector artesanal que oferta productos con creatividad, funcionalidad y simbolismo, tiene en los turistas una oportunidad maravillosa de vender y encontrar otros mercados.	Según el plan estratégico municipal para el turismo de Cali 2005-2015, la ciudad atrae visitantes para encuentros de negocios y durante su feria. Para incentivar el turismo se están realizando mejoras a las opciones culturales y trabajando en alianza con el eje cafetero. Los sitios con mayor reconocimiento en Cali para adquirir artesanías son el parque artesanal loma de la cruz, la avenida sexta y los centros comerciales.	Considerando el fortalecimiento al turismo en la ciudad, los productos artesanales pueden tener una mejor salida si se comercializa en los puntos estratégicos.	O

Cuadro 33. (Continuación)

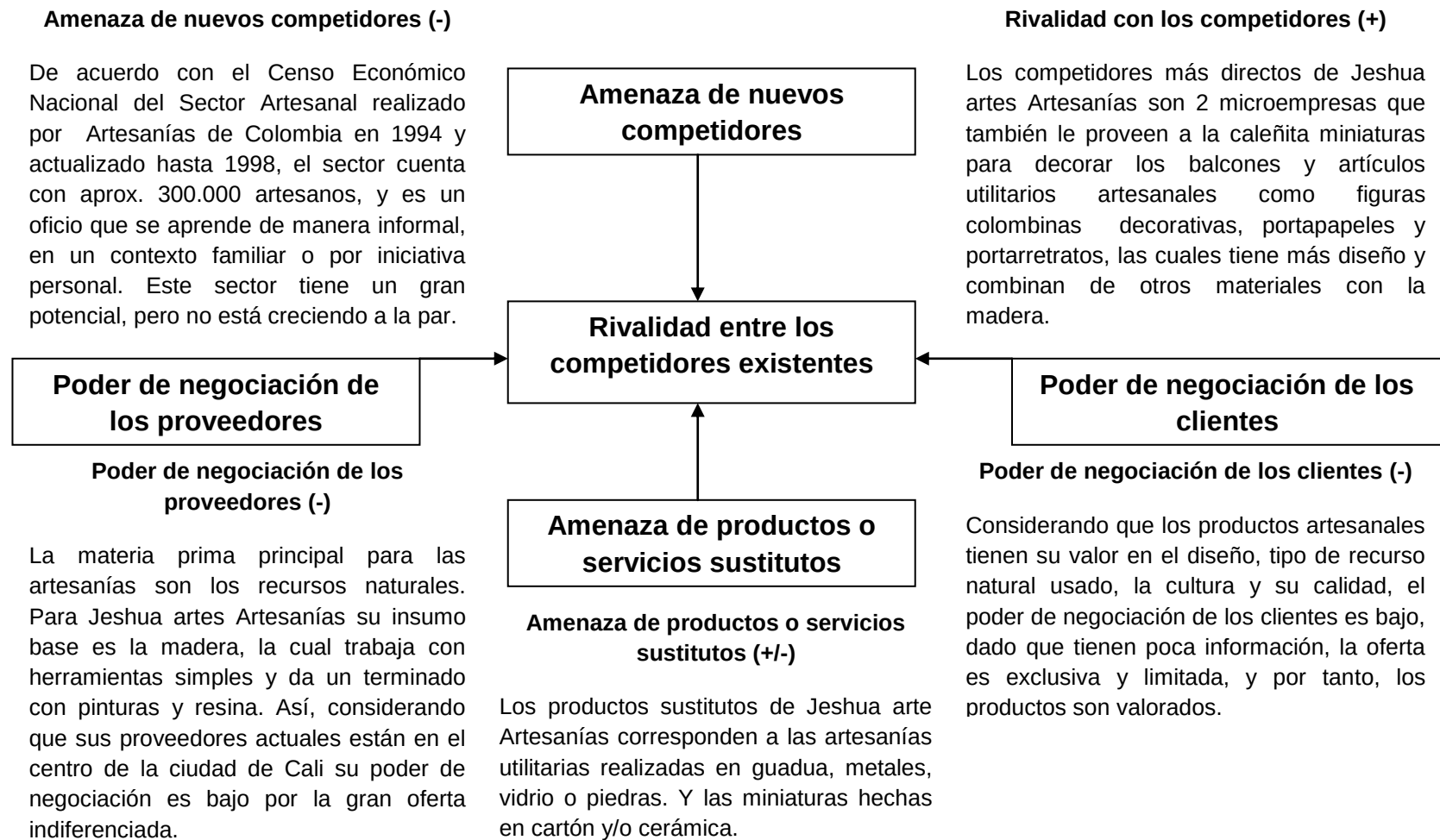
Organizaciones de apoyo.	SENA Fundación Carvajal Artesanías de Colombia Centros de Artesanos	Fortalecer las empresas de artesanías y generarles mercados internacionales.	Acercarse a estas entidades y considerar las tendencias de mercado para la creación de los productos, mejorar la gestión, obtener certificaciones y expandirse en ventas.	O
Diversidad cultural.	Colombia es un país multicultural y con diversidad de recursos naturales. Esto facilita la inspiración para crear productos artesanales y también la aceptación en el mercado interno.	Cali en particular es una ciudad de migrantes, y esto ha dificultado la construcción de identidad.	Tener productos con valores culturales y simbolismo, que contribuyan a la identidad de la región.	O
Asentamientos humanos en zonas de alto riesgo.	Los asentamientos deterioran los terrenos, traen problemas sociales y son sinónimo de pobreza. Esto no permite que la comunidad avance y con ello los negocios.	El gobierno y el SENA se encuentran trabajando en programas que benefician la agroindustria, de manera que también se reduzca el desempleo.	El deterioro del suelo y la inseguridad son los aspectos que afectarían a Jeshua Artesanías.	A
Disposición inadecuada de escombros.		La disposición inadecuada es común en los terrenos sin propietarios.	Se afecta la movilización por las calles aledañas al taller y el transporte de materias primas y productos.	A
Contaminación sonora.		Para la zona donde está el taller principalmente la contaminación auditiva viene del alto volumen de la música de las casas y los carros.	Afecta la concentración en el trabajo del taller.	A

Cuadro 33. (Continuación)

Registro mercantil (Cámara y Comercio; DIAN)	Para legalizar una empresa se debe inscribir copia de la escritura social en la Cámara y renovarla cada año durante los primeros tres meses. También obtener RUT y estar al día con sus obligaciones de impuesto.	El gobierno colombiano está incentivando con la ley 1429 del 2010 a quienes formalicen su empresa.	Para poder establecer alianzas comerciales, salir a ferias importantes, certificarse y vender los productos a mercados más diferenciados es la formalización.	A
Certificado de uso de suelos (POT).	Concepto que entrega Planeación municipal sobre el espacio que se va utilizar para ejercer la empresa.	En la zona donde funciona el taller predomina la informalidad, es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	Sería conveniente conocer las consideraciones para la industria artesanal, y a medida que crece la empresa y se formaliza obtener este certificado.	A
Certificado de seguridad (Bomberos).	Certificado emitido por los bomberos, donde ellos verifican el cumplimiento de normas mínimas de seguridad. No tiene costo.	En la zona donde funciona el taller predomina la informalidad, es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	Por el tipo de materiales que se emplea y maquinaria es recomendable aplicar las consideraciones mínimas de seguridad.	A
Certificado de Sayco & Acinpro.	Corresponde a un pago por los derechos de autor al usar o no la música. Es necesario obtenerlo sea como usuario o no con el fin de no ser sancionado.	En la zona donde funciona el taller predomina la informalidad, es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	En el momento en que se formalice necesita obtener el certificado de no usuario de Sayco & Acinpro.	A

3.3.2.2 Análisis Micro-Entorno:

Figura 8. Fuerzas competitivas del sector Artesanal en relación con Jeshua artes Artesanías



3.3.3 Análisis Entorno Interno

3.3.3.1 Área de Costos

Cuadro 34. Fortalezas y Debilidades del área de costos

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Obtener el promedio de ventas mensuales. Determinar los costos y gastos fijos. Determinar listado de precios de los productos al detal y por mayor. Establecer el salario del empresario. Determinar el margen de contribución por producto y del negocio. Encontrar el punto de equilibrio de su negocio.

3.3.3.2 Área Contable y Financiera

Cuadro 35. Fortalezas y Debilidades del área contable y financiera

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
Tiene facturero. Lleva registro de sus ventas en libro diario que diferencia los movimientos. Tiene organizadas sus facturas en un archivador.	Realizar inventario periódico (c/d mes) para tener control y llevar balance general. Mejorar el registro diario, de manera que se lleven más claras las cuentas. Realizar periódicamente Estado de Resultados, Balance general e indicadores financieros de liquidez, nivel de endeudamiento, rotación de materias primas y producto terminado.

3.3.3.3 Área de Mercadeo

Cuadro 36. Fortalezas y Debilidades del área de mercadeo

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
Su nombre es acertado. Tiene base de datos de sus clientes. Tiene papelería publicitaria. Realiza ventas personales y entrega obsequios.	Tener un portafolio de sus productos en físico y digital. Ampliar sus productos, considerando las tendencias del mercado. Buscar nuevos clientes y mercados para hacer rentable su negocio. Tener una propuesta de promoción o descuento por ventas al por mayor y al contado.

3.3.3.4 Área Administrativa

Cuadro 37. Fortalezas y Debilidades del área administrativa

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Diseñar la misión; visión; objetivos y estrategias de la empresa. Planificar las actividades en el taller.

3.3.3.5 Área Producción

Cuadro 38. Fortalezas y Debilidades del área de Producción

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Construir diagrama de procesos para los productos que tiene. Conocer su capacidad de producción. Señalizar el espacio y mejorar su distribución, para hacer más eficiente el uso del tiempo y evitar accidentes.

3.3.3.6 Área Legal y Tributaria

Cuadro 39. Fortalezas y Debilidades del área legal y tributaria

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Legalizarse en cuanto el taller genere los recursos financieros para cumplir con los impuestos de cada año. Realizar trámites de inscripción en la cámara de comercio. Buscar el permiso de uso del suelo (Planeación municipal). Obtener certificados de seguridad (bomberos); y no usuario de Sayco & Acinpro.

3.3.4 Matriz DOFA

Cuadro 40. DOFA Jeshua Artes Artesanías

Jeshua artes Artesanías		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Experiencia y pasión por el trabajo artesanal. 2. Experiencia en la participación de ferias. 3. Calidad de los productos. 4. Local propio para el funcionamiento del taller. 5. Maquinaria y equipos necesarios. 6. Habilidades para usar los sistemas. 7. Registro de cuentas y facturero. 8. Carisma del empresario	1. Limitada oferta de productos. 2. Falta diseño e innovación. 3. Falta control sobre el inventario. 4. No hay un manejo de tiempo en el taller. 5. Seguimiento de los clientes.
		ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
SEDADINUTROPO	1. Asesoría de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle. 2. Pertenecer a organizaciones gremiales y comunitarias, relacionadas a Artesanías de Colombia, para fortalecer la producción y comercialización de sus productos. 3. BIOCOMERCIO. 4. Turismo.	1. Buscar más clientes para incrementar las ventas de la empresa en un 30% (F3, O1, O2). 2. Participar activamente en las ferias (F2, F3, O1, O4). 3. Orientar la empresa a tener responsabilidad ambiental en sus proveedores y proceso, con el objetivo de entrar en el Biocomercio (F1, F3, F4, F5, O3). 4. Mejorar la gestión administrativa de la empresa con 5s (F6, F7, O1).	1. Ampliar el portafolio de productos considerando las tendencias del mercado y la rentabilidad para la empresa (D1, D2, O1, O3). 2. Organizar las actividades de la empresa y manejar formatos de control en un archivo (D4, O1). 3. Realizar inventario periódico cada mes (D3, O1).
		ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
AMENAZAS	1. Altas tasas de desempleo. 2. Tasas de intereses altas. 3. Cambios en la economía como dólar a la baja.	1. Administrar la base de datos de los clientes para ofrecerles descuentos y promociones en fechas especiales y/o por compras al por mayor de contado (F6, F8, A1, A3).	1. Revisar el entorno constantemente para tomar decisiones en cuanto a los productos y el apalancamiento (D2, A1, A2).

3.4 TALLER BISUTERÍA

3.4.1 Datos Generales

Cuadro 41. Datos generales del Taller de bisutería de Sara

Nombre Empresa	No tiene
Empresario	Sara Elizabeth Rubiano
Descripción de actividad económica	Producción de accesorios femeninos hechos principalmente con totumo y semillas naturales.
Sector económico	Industria
Antigüedad del negocio	20 de Octubre 2005
Ubicación	Calle 1a oeste N°93a- 09 Sector Alto Jordán
Teléfonos	320 677 49 23

Perfil del Empresario:



Sara Rubiano, nació el 05 de diciembre de 1988 en Cali (Valle del Cauca). Es una joven familiar, responsable y creativa, que desde su adolescencia se inclino por las manualidades, y que con estudios de bachillerato y un semestre de administración de empresas tiene su propia microempresa de accesorios, que aunque informal ya tiene 7 años funcionando en el mercado.

Así, el interés por las manualidades y el trabajo sobre el totumo le entregaron a Sara Rubiano un portafolio de accesorios conformado por: aretes, collares, pulseras y anillos, que tienen diseños únicos, mezcla de colores y acabados perfectos, los cuales comenzó a vender a conocidos y que ahora se distribuyen al por mayor en diferentes locales del centro.

Historia de la Empresa:

El taller de bisutería o accesorios de Sara, que al inicio de la asesoría no tenía su imagen corporativa, es decir la identidad que da una marca y un slogan, comenzó en el 2005 con una inversión de \$800.000 pesos colombianos en maquinaria y materia prima, cuando su propietaria tenía 16 años de edad. Este taller actualmente es el medio de ingresos de tres empleados a destajo, de Sara y su familia.

Accesorios de Sara Rubiano



3.4.2 Análisis Entorno Externo

3.4.2.1 Análisis Macro-Entorno

Entorno Económico:

Las variables para este análisis se revisan considerando que el mercado inmediato de los productos del taller de bisutería que tiene Sara son las mujeres que viven en la Ciudad de Cali, y que sus proveedores están en el centro de la ciudad.

Cuadro 42. Análisis del Aspecto Económico

Análisis Entorno Taller Bisutería					
Aspecto Económico					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
PIB Cali (a precios constante 2000) para el año 2007 es 15'676.034, y la participación en el valor agregado del sector industrial es 16.75%	O			x	
Tasa de inflación 2011 Cali 3.19% y Colombia 3.78%. IPC total para Cali (base 2008=100) es 107	O			x	
Fuente: Calificifras/Cuentas Económicas					

Entorno Demográfico:

Estudiar las variables demográficas permite conocer el tamaño de mercado y evaluar los alcances de las estrategias de mercadeo.

Cuadro 43. Análisis del Aspecto Demográfico

Análisis Entorno Taller Bisutería					
Aspecto Demográfico					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Nº habitantes estimados en Cali 2012 (Población comunas 2'258.017). La población comunas de mujeres corresponde a 1'178.933 (52,2%)	O			x	
Tasa desubempleo 2011 Cali (28,5%) y Tasa de desempleo 2011 (15,4%) en Cali	A		x		
Fuente: calificifras2011					

Entorno Socio-Cultural:

Las variables presentadas corresponden a variables que tienen impacto sobre el sector artesanal y son revisadas en relación con la ciudad de Cali, donde se ofertan los productos.

Cuadro 44. Análisis del Aspecto Socio-Cultural

Análisis Entorno Taller Bisutería					
Aspecto Socio-Cultural					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Biocomercio	O				X
Tendencias de consumo	O				X
Turismo	O			X	
Organizaciones de apoyo	O				X
Diversidad cultural	O				X
Fuente: Fondo Biocomercio; Travel Colombia; Artesanías de Colombia					

Entorno Ambiental:

Considerando que la microempresa se encuentra ubicada en uno de los barrios de la parte alta de la comuna 18, y que los problemas ambientales se aplican a toda la zona, se revisan las variables en relación a la microempresa y sus calles aledañas.

Cuadro 45. Análisis del Aspecto Ambiental

Análisis Entorno Taller Bisutería					
Aspecto Ambiental					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Asentamientos humanos en zonas de alto riesgo	A	X			
Disposición inadecuada de escombros	A		X		
Deficiencia en mantenimiento de árboles y zonas verdes	A		X		
Contaminación sonora	A		X		
Fuente: DAGMA/Agenda Ambiental/Comuna18					

Entorno Legal y Tributario:

Revisar las variables de formalización de una empresa es importante para identificar los riesgos de la informalidad, así como de los requisitos a cumplir de acuerdo a su tipo de actividad.

Cuadro 46. Análisis del Aspecto Legal y Tributario

Análisis Entorno Taller Bisutería					
Aspecto Legal y Tributario					
Variables	A/O	AM	Am	Om	OM
Registro mercantil (Cámara y Comercio; DIAN)	A	x			
Certificado de uso de suelos (POT)	A		x		
Certificado de seguridad (Bomberos)	A	x			
Certificado de Sayco & Acinpro	A		x		
Fuente: http://actualicese.com/actualidad/2009/09/09/requisitos-que-se-exigen-para-abrir-establecimientos-de-comercio/					

Cuadro 47. Matriz Integral de Análisis de Entorno Taller Bisutería				
Variable	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto en la microempresa	A/O
PIB Cali (a precios constantes 2000) para el año 2007 es 15'676.034.	Producto Interno Bruto (PIB) de Cali muestra el valor monetario de la producción de bienes y servicios que tuvo la ciudad durante el año 2007, y es un indicador para conocer como este cada sector.	Según el censo económico 2005, de Cali en cifras, la composición sectorial de las empresas establecidas en Cali muestra la industria con 9,4% de participación del total de establecimientos censados.	Cali es una metrópoli con fortalezas en el comercio y la prestación de servicios, y con menor fuerza en el sector industrial. Si se apoya del sector industrial, el subsector artesanal se beneficia la economía e imagen de la ciudad y el país.	O
Tasa de inflación 2011 Cali 3.19% y Colombia 3.78%. IPC total para Cali (base 2008=100) es 107.	La tasa de inflación influye en el aumento de los precios de los productos del consumidor. Es un valor importante a considerar para evaluar el crecimiento del negocio, los productos y estrategias para las ventas.	Según los datos de Cali en cifras para el 2011, Cali tiene 3.19% como tasa de inflación, la cual es inferior a la tasa planteada para el país. Por tanto, los precios de la ciudad serán en comparación con las otras ciudades más económicos.	Si Cali tiene un estilo de vida menos costoso que otras ciudades, sus habitantes están más dispuestos a invertir en objetos de gusto personal. Además se beneficia la compra de materias primas.	O
N° habitantes estimados en Cali 2012 (Población comunas 2'258.017).	De acuerdo con Cali en cifras 2011 la población femenina que hay en las 22 comunas de Cali corresponde al 52.2%, es decir que hay más mujeres que hombres en esta ciudad lo cual beneficia el mercado de los accesorios.	La población femenina está inclinada a las compras y su poder adquisitivo se ha incrementado con las actividades laborales que ahora desempeñan.	Las mujeres jóvenes que cuentan con ingresos propios o de los padres, focalizan sus compras en aquello que les genera una identidad. Y los accesorios de Sara tienen diseño, color y generan belleza.	O

Cuadro 47. (Continuación)

Tasa desubempleo 2011 Cali (28,5%) y Tasa de desempleo 2011 (15,4%) en Cali.	El sector industrial es uno de los cuales emplea más personas.	Siendo altas las cifras de desempleo y subempleo en Cali, una de las fuentes de generación de ingresos son los negocios informales o el “rebusque”.	El desempleo indica que la economía de la ciudad no están buena, y por tal motivo quedarse solo con el segmento masivo del centro para las ventas es un riesgo para el negocio en el L.P	A
Biocomercio.	Colombia cuenta con una gran cantidad de recursos ambientales que pueden ser aprovechados de manera sostenible.	La demanda de productos verdes en los mercados internacionales está creciendo a tasas del 20% y 30%.	Dentro de los productos de Biocomercio sostenible esta la línea de productos naturales no maderables (Estructura vegetativa y semillas), donde puede entrar a perfeccionarse y ofertar.	O
Tendencias de consumo.	El sector a El sector artesanal se caracteriza por trabajar con materias primas naturales o reutilizables.	Accesorios simples, pero llamativos, con materiales naturales o con metales.	El taller de Sara ofrece accesorios en totumo y semillas, con diseños muy artesanales y bonitos que resaltan a la mujer.	O
Turismo.	El sector artesanal que oferta productos con creatividad, funcionalidad y simbolismo, tiene en los turistas una oportunidad maravillosa de vender y encontrar otros mercados.	Según el plan estratégico municipal para el turismo de Cali 2005-2015, la ciudad atrae visitantes para encuentros de negocios y durante su feria. Los sitios con mayor reconocimiento en Cali para adquirir artesanías son el parque artesanal loma de la cruz, la avenida sexta y los centros comerciales.	Comercializar en los sitios de visita turística incrementaría las ventas y los márgenes de contribución.	O

Cuadro 47. (Continuación)

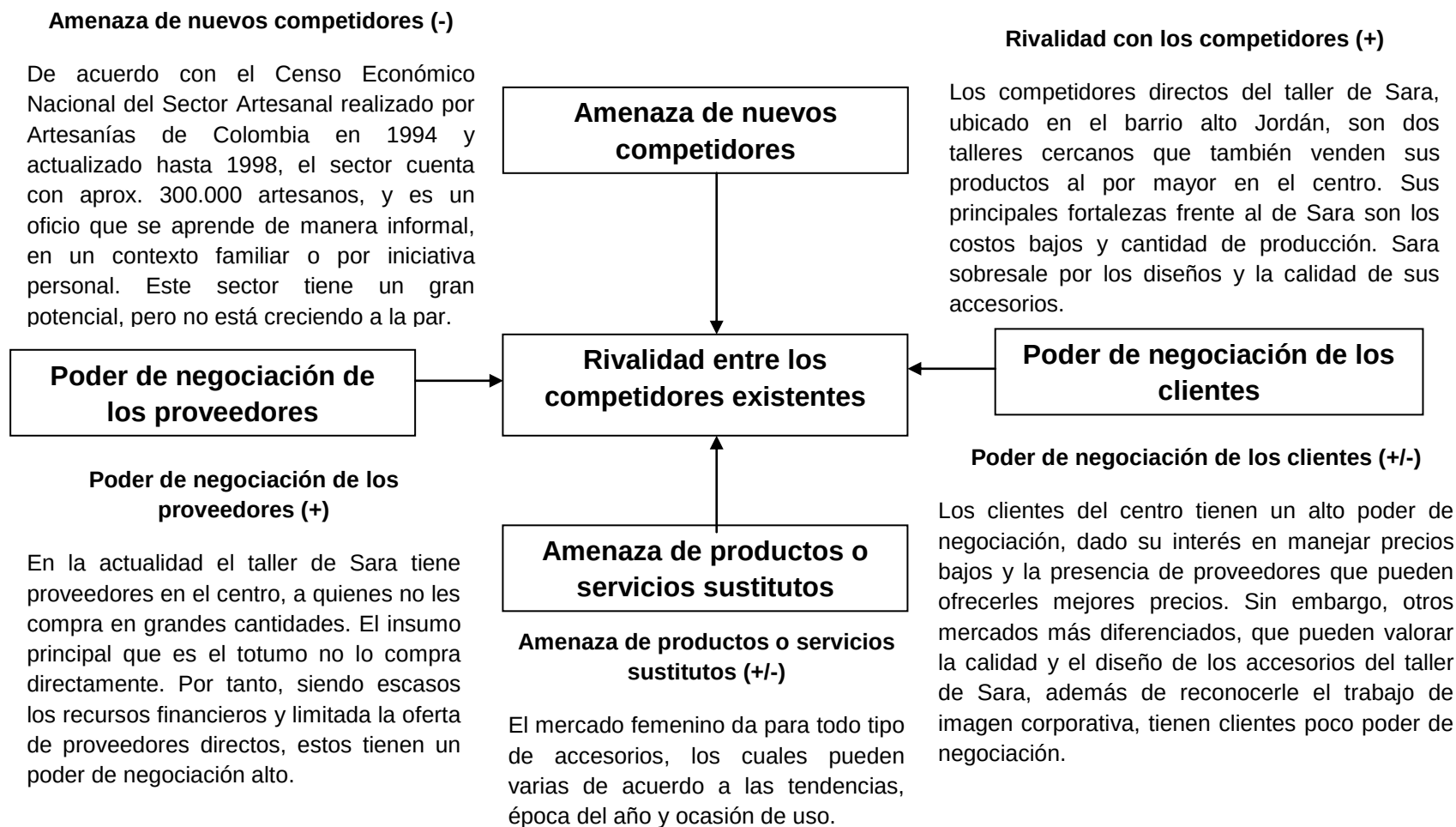
Organizaciones de apoyo.	SENA Fundación Carvajal Artesanías de Colombia Centro de Artesanos	Fortalecer las artesanías y generarles mercados.	Realizar alianzas y contar con la asesoría de fundación Carvajal, permite mejorar la empresa, sus productos y las ventas.	O
Diversidad cultural.	Colombia es un país multicultural y con diversidad de recursos. Esto facilita la inspiración para crear productos artesanales y también la aceptación en el mercado interno.	Cali en particular es una ciudad de migrantes, y esto ha dificultado la construcción de identidad.	Permite que haya inspiración para el diseño y recepción de la variedad de productos.	O
Asentamientos humanos en zonas de alto riesgo.	Los asentamientos deterioran los terrenos, traen problemas sociales y son sinónimo de pobreza. Esto no permite que la comunidad avance y con ello los negocios.	El gobierno y el SENA se encuentran trabajando en programas que benefician la agroindustria, de manera que también se reduzca el desempleo.	La inseguridad en el sector donde funciona el taller.	A
Disposición inadecuada de escombros.		La disposición inadecuada es común en los terrenos sin propietarios.	Se afecta la movilización por las calles aledañas al taller y el transporte de materias primas y productos.	A
Contaminación sonora.		La contaminación auditiva viene de la maquinaria que se usa, el alto volumen de la música de las casas y los carros.	Afecta los oídos de los trabajadores y la concentración en el trabajo del taller.	A

Cuadro 47. (Continuación)

Registro mercantil (Cámara y Comercio; DIAN).	Para legalizar una empresa se debe inscribir copia de la escritura social en la Cámara y renovarla cada año durante los primeros tres meses. También obtener RUT y estar al día con sus obligaciones de impuesto.	El gobierno colombiano está beneficiando con la Ley 1429 del 2010 a quienes formalicen su empresa.	Para poder establecer alianzas comerciales y participar en las ferias es importante formalizarse.	A
Certificado de uso de suelos (POT).	Concepto que entrega Planeación municipal sobre el espacio que se va utilizar para ejercer la empresa.	En la zona donde funciona el taller predomina la informalidad, es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	Sería conveniente conocer las consideraciones para la industria artesanal, y a medida que crece la empresa y se formaliza obtener este certificado.	A
Certificado de seguridad (Bomberos).	Certificado emitido por los bomberos, donde ellos verifican el cumplimiento de normas mínimas de seguridad. No tiene costo.	En la zona donde funciona el taller predomina la informalidad, es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	Por el tipo de materiales que se emplea y maquinaria es recomendable aplicar las consideraciones mínimas de seguridad.	A
Certificado de Sayco & Acinpro.	Corresponde a un pago por los derechos de autor al usar o no la música. Es necesario obtenerlo sea como usuario o no con el fin de no ser sancionado.	En la zona donde funciona el taller predomina la informalidad, es una zona vulnerable y hay ausencia del estado.	En el momento en que se formalice necesita obtener el certificado de no usuario de Sayco & Acinpro.	A

3.4.2.2 Análisis Micro-Entorno:

Figura 9. Fuerzas competitivas del sector Artesanal en relación con el taller de bisutería de Sara



3.4.3 Análisis Entorno Interno

3.4.3.1 Área de Costos

Cuadro 48. Fortalezas y Debilidades del área de costos

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Obtener el promedio de ventas mensuales. Determinar los gastos y costos fijos y variables. Determinar el margen de contribución por producto y del negocio. Encontrar el punto de equilibrio de su negocio. Establecer el salario del empresario.

3.4.3.2 Área Contable y Financiera

Cuadro 49. Fortalezas y Debilidades del área contable y financiera

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Tener una carpeta con formatos sencillos para hacer los registros diarios y un consolidado cada mes. Llevar adecuadamente registro de gastos por mano de obra. Tener archivo de facturas. Realizar inventario cada mes. Realizar Balance General y Estado de P&G, además de obtener los indicadores financieros: rotación de materia prima, producto terminado, mercancía, cuentas por cobrar y pagar cada mes.

3.4.3.3 Área de Mercadeo

Cuadro 50. Fortalezas y Debilidades del área de mercadeo

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
Diseño y calidad de sus productos. Experiencia en participación de ferias.	Creación de la imagen corporativa de la empresa y los productos. (Marca; Logo y Slogan). Realiza promoción en la web y con papelería. Organizar y administrar la base de datos de los clientes. Manejar líneas de productos por tipo de clientes. Fidelización de los clientes con una estrategia de valor agregado.

3.4.3.4 Área Administrativa

Cuadro 51. Fortalezas y Debilidades del área administrativa

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Crear Misión; Visión; Objetivos y Estrategias de la empresa. Tener manual de funciones y procedimiento. Tener base de datos de sus empleados y motivarlos adecuadamente.

3.4.3.5 Área Producción

Cuadro 52. Fortalezas y Debilidades del área de producción

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Mejorar la distribución del taller según el proceso. Realizar señalización del espacio. Estandarizar el proceso de los productos que tienen más salida al por mayor. Tener la ficha técnica de la maquinaria. Realizar control sobre la calidad del producto.

3.4.3.6 Área Legal y Tributaria

Cuadro 53. Fortalezas y Debilidades del área de legal, laboral y tributaria

Fortalezas	Aspectos a Mejorar
	Formalizar la empresa. (Obtener el RUT Régimen Simplificado; Matricula Mercantil e Industria y Comercio. Además de los certificados de uso de suelos, seguridad y no usuario de Sayco & Acinpro). Gestionar ante la secretaría de hacienda de la Alcaldía el registro Uso del Suelo y condiciones de Seguridad. Realizar contrato escrito con los empleados.

3.4.4 Matriz DOFA

Cuadro 54. DOFA Taller Bisutería

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Taller Bisutería		1. Experiencia de la empresaria en la participación de ferias. 2. El emprendimiento y gusto por vender de la empresaria. 3. Investigación e innovación en los productos. 4. El diseño y la calidad de los accesorios. 5. Apoyo familiar. 6. Experiencia crediticia.	1. Desorden en el espacio de trabajo. 2. Manejo del tiempo, se retrasa en la entrega de los pedidos. 3. No tiene imagen corporativa. 4. No hay portafolio de productos físico y/o virtual. 5. Se necesita maquinaria. 6. No hay registro de las cuentas, ni archivo de facturas. 7. No hay control del inventario. 8. No hay contrato con los empleados.
		ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
SEDADINUTROPO	1. Asesoría de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle. 2. Pertenecer a organizaciones gremiales y comunitarias, relacionadas a Artesanías de Colombia, para fortalecer la producción y comercialización de sus productos. 3. BIOCOMERCIO. 4. Turismo. 5. Poder adquisitivo de las mujeres.	1. Entrar a un mercado diferenciado (F2, F4, O4, O5). 2. Administrar base de datos de los clientes para ofrecerles un mejor servicio, descuentos por compras al contado o promociones para fechas especiales (O4, O5, F2). 3. Formalizarse como empresa y organizarse internamente para entrar en las organizaciones que respalda Artesanías de Colombia (F2, F3, F6, O1, O2). 4. Construir una propuesta de valor sobre la responsabilidad ambiental con base en los proveedores y procesos (F1, F3, O1, O3).	1. Gestionar la empresa con base en el modelo de las 5s (D1, D2, D7, O1). 2. Construir la misión y visión de la empresa (D3, O1). 3. Manejar formatos para llevar registro de las cuentas y control del inventario y empleados (D6, D7, D8, O1). 4. Crear e-mail y portafolio virtual en Facebook (D4, O1, O5). 5. Realizar proyecto de inversión con fondo rotatorio (D5, O1, O2).
		ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
AMENAZAS	1. Altas tasas de desempleo. 2. Cambios en la economía como la baja del dólar.	1. Reducir el canal de distribución vendiendo a locales de los centros comerciales y de zonas turísticas, que son de un segmento superior (F2, F4, A1, A2).	1. Conocer los costos variables y controlarlos (D6, D7, D8, A1, A2).

4. PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

4.1 VARIEDADES PUNTO ECONÓMICO

4.1.1 Área de Costos

Cuadro 55. Plan de acción y mejoramiento Área de Costos

Área Costos		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Conocer la situación inicial de la empresa con base en su Punto de Equilibrio.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Realizar un estudio de costos	Se conoce el valor de sus ventas mensuales, el margen de contribución y punto de equilibrio de la empresa.	Vender a menor precio o valor de costo los productos viejos o con exceso de existencia. Realizar ventas en los pueblos con la mercancía que no tiene salida, de manera que presente más liquidez para invertir en otros productos.
	Se estableció el salario de la empresaria.	
	Se determinaron los costos de negocio (variables y fijos) y los gastos administrativos.	

Variedades Punto Económico es una empresa mixta, debido a que comercializa diversos productos (papelería, cristalería, juguetería, ropa y calzado) y presta los servicios de minutos y fotocopiado. A continuación se muestra la participación en ventas de la actividad comercial y la de servicios, así como también los márgenes de contribución para la empresa.

Tabla 1. Participación de ventas por actividad al mes

Participación de ventas por actividad al mes		
	Valor ventas	% ventas
Ventas Industria (servicios)	\$ 413.700	4,09%
Ventas Comercio	\$ 9.700.000	95,91%
TOTAL VENTAS MES NEGOCIO	\$ 10.113.700	

Tabla 2. Margen de Contribución Ponderado Variedades Punto Económico

Margen	Participación ventas	Margen de Contribución	Margen Ponderado
Industria	4,09%	13,01%	0,53%
Comercio	95,91%	41,22%	39,53%
Margen de Contribución la empresa			40,06%

*Ver anexos A y C para conocer como se determinaron los márgenes de contribución de cada actividad.

La actividad comercial corresponde al 95,91% de las ventas de Variedades Punto Económico y los servicios participan con el 4, 09%, de manera que ponderando los márgenes de contribución, se tiene que el margen de la empresa es 40,06%.

Para conocer el punto de equilibrio mensual de la empresa es necesario, además de conocer su margen de contribución, conocer los gastos en los cuales incurre el negocio durante un mes. Por tanto, a continuación se presenta la tabla de los costos fijos y gastos administrativos encontrados para la empresa.

Tabla 3. Costos fijos y Gastos Administrativos

COSTOS FIJOS		
Depreciación maquinaria y equipos	\$ 16.583	0,7%
Total Costos Fijos	\$ 16.583	0,7%
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Sueldos de administración	\$ 958.800	42%
Sueldo empresario	\$ 942.900	41,3%
Depreciación muebles y enseres	\$ 36.583	1,6%
Depreciación equipo de computo	\$ 72.361	3,2%
Depreciación vehículos	\$ 33.333	1,5%
Transporte administrativo	\$ 42.800	1,9%
Gastos de papelería	\$ 4.000	0,2%
Gastos de propaganda	\$ 8.500	0,4%
Mantenimiento vehículo	\$ 35.000	1,5%
Servicios públicos oficina o local	\$ 85.000	3,7%
Celular	\$ 10.000	0,4%
Aseo	\$ 5.540	0,2%
Impuestos	\$ 26.550	1,2%
Bonificaciones	\$ 5.833	0,3%
Total Gastos de Administración	\$ 2.267.201	99,3%
TOTAL COSTOS FIJOS + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 2.283.784	

Así, considerando los anteriores resultados, se tiene que el punto de equilibrio mensual para la empresa Variedades Punto Económico es \$5'700.320 pesos y diario \$190.011, lo cual significa que si durante un mes la empresa vende esta cifra no estará perdiendo, pero tampoco generando utilidades. En consecuencia, todo valor por encima del punto de equilibrio corresponde a las utilidades de la empresa.

PUNTO DE EQUILIBRIO al 04 Abril 2012

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos y Gastos Administración}}{\text{Margen de Contribución Empresa}}$$

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\$ 2.283.784}{40,06\%}$$

$$\text{Punto Equilibrio} = \$ 5.700.320$$

Para tener el estudio completo de costos es importante conocer cuáles son las ventas promedio de la empresa y como no se contaba con la información por mes se construyó con la empresaria la siguiente tabla:

Tabla 4. Promedio de ventas de Variedades Punto Económico

Mes	Ventas		
	Alta	Media	Baja
Enero		1	
Febrero			1
Marzo			1
Abril			1
Mayo	1		
Junio	1		
Julio		1	
Agosto		1	
Septiembre		1	
Octubre	1		
Noviembre	1		
Diciembre	1		
Total	5	4	3
Valor venta	\$ 12.000.000	\$ 7.500.000	\$ 6.000.000
Venta mensual estimada		\$ 9.000.000	

Así, se tiene que Variedades Punto Económico presenta ventas promedio mensuales por el valor de \$9'000.000 pesos y que su estudio de costos entrega como resultados una empresa que genera utilidades por \$ 1'321.989.

Tabla 5. Estudio de Costos de Variedades Punto Económico

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100	\$ 9.000.000
COSTOS VARIABLES	59,9	\$ 5.394.227
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	40,1	\$ 3.605.773
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM.	25,4	\$ 2.283.784
UTILIDAD	14,7	\$ 1.321.989

Comentarios:

De acuerdo con el estudio de costos se observa que la empresa está bien, dado que sus ventas en promedio mensual están por encima del punto de equilibrio mes, lo que le está permitiendo a la empresa cubrir sus costos fijos y gastos mensuales y dejar utilidades para reinvertir.

El margen de contribución que presenta Variedades Punto Económico es un poco mayor al de otras misceláneas del mismo barrio, dado que la empresaria tiene muchos proveedores y siempre está buscando los mejores precios y beneficios.

En cuanto a los costos fijos y gastos que representan un 25%, se tiene que no son elevados porque la empresa funciona en una propiedad familiar (no hay pago de arriendo). En los gastos lo que más pesa, con un 85%, son los salarios de las 3 empleadas que tiene, a quienes se les paga por horas, y el salario de la empresaria que suman un total de \$1'900.900.

La empresaria está asumiendo un riesgo muy alto con el personal, porque son muchas personas para controlar en este negocio, no se tiene un contrato escrito con ellas y tampoco se les está pagando como corresponde (salario mínimo y prestaciones). La empresa perfectamente le da ingresos para contratar a una persona tiempo completo y si incrementa las ventas, podría tener dos empleadas de tiempo completo sin ningún riesgo y aun generando utilidades.

4.1.2 Área Contable y Financiera

Cuadro 56. Plan de acción y mejoramiento Área de Contabilidad y finanzas

Área Contable y Financiera		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Evaluar los resultados de la asesoría y establecer buenos hábitos contables en la empresaria.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Mejorar los registros diarios contables, a través de una clasificación del tipo de ventas, compras y gastos que son.	Se realiza inventario selectivo cada semana.	Continuar con los registros discriminados y evaluar cada mes con el consolidado, el estado de resultados, balance general e indicadores financieros de rotación de mercancías y cuentas por cobrar.
Implementar formatos para realizar el inventario, el consolidado del mes, administrar las cuentas por cobrar y conocer los indicadores financieros.	La empresaria consolida mensualmente en un formato la información de ventas, compras, gastos del negocio y personales, para valorar el mes mediante el estado de ganancias o pérdidas.	
Enseñar a la empresaria a usar la plantilla contable de fundación Carvajal para obtener mensualmente Estado de resultados y Balance general.	Se estableció una política de crédito, dado los resultados de los indicadores de rotación de cuentas por cobrar y mercancías.	

La contabilidad de Variedades Punto Económico se inicio el 3 de mayo del 2012 con un balance inicial y se realizó seguimiento con formatos creados para la empresa (ver anexos D, E y H). A continuación se presenta el estado de resultados obtenido al cierre de la asesoría el 03 de junio del 2012, el cual permite valorar las acciones de mejoras que se le realizaron a la empresa, desde el mercadeo y la administración.

Tabla 6. Estado de Resultados al 03 de Junio del 2012

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS	
VENTAS CONTADO	\$ 10.913.250
VENTAS CREDITO	\$ 585.650
INVENTARIOS INICIALES	\$ 87.249.164
COMPRAS DECONTADO	\$ 6.950.250
INVENTARIOS FINALES	\$ 87.504.364
COSTO DE VENTA	\$ 6.695.050
SALARIOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 2.757.460
GASTOS GENERALES	\$ 1.379.100
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 667.290

De acuerdo con los resultados del Estado de Ganancias las ventas fueron de \$11'498.900 pesos durante el mes de mayo que es un mes con dos fechas especiales, el día de la madre y del profesor. El 95,91% de las ventas son de contado y 4,09% son a crédito.

Tabla 7. Comparativo Estudio de costos y Estado de Resultados

	%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	%
VENTAS PROMEDIO MES	100	9.000.000	11.498.900	100
COSTOS VARIABLES	59,9	5.394.227	6.695.050	58,2
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	40,1	3.605.773	4.803.850	41,8
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM.	25,4	2.283.784	4.136.560	36
UTILIDAD	14,7	1.321.989	667.290	5,8

Al comparar el estudio de costos con el estado de ganancias, no se tiene muchas diferencias en cuanto a los costos variables y márgenes de contribución. Durante este mes se efectuaron compras para la temporada del mes de la madre y se armaron paquetes económicos con dulcería y artículos rezagados.

Los costos fijos y gastos de administración del estado de ganancias y pérdidas en comparación con los encontrados en el estudio de costos se incrementaron en un 10,6%, dado que se reconocieron bonificaciones por ventas y la empresaria tuvo

gastos personales y gastos del negocio adicionales, como por ejemplo, asesorías del programa FINANCE que presento fallas, de manera que comparativamente se redujo la utilidad del mes.

Tabla 8. Comparativo Balance inicial y final de Variedades Punto Económico

	BALANCE INICAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
ACTIVOS			
EFFECTIVO	\$ 180.000	\$ 380.000	111,2%
CXC CLIENTES	\$ 1.878.700	\$ 2.249.450	19,7%
INVENTARIOS	\$ 87.249.164	\$ 87.504.364	0,3%
TOTAL ACTIVO CTE	\$ 89.307.864	\$ 90.134.014	0,9%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.990.000	\$ 1.990.000	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.390.000	\$ 4.390.000	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 2.605.000	\$ 2.605.000	
VEHICULOS	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
DEPRECIACIONES		\$ 158.860	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 10.985.000	\$ 10.826.140	-1,4%
TOTAL ACTIVOS	\$ 100.292.864	\$ 100.960.154	0,7%
PASIVOS			
TOTAL PASIVOS	\$ 0	\$ 0	
CAPITAL	\$ 45.000	\$ 45.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 100.247.864	\$ 100.247.864	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 667.290	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 100.292.864	\$ 100.960.154	0,7%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 100.292.864	\$ 100.960.154	0,7%

Respecto al comparativo de los balances inicial y final, que muestran los resultados de la asesoría durante el mes de Mayo 2012, se tiene:

- El efectivo se incremento en un 111,2%, dado que termina un mes de buenas ventas.
- Las cuentas por cobrar se incrementaron en 19,7%, porque por el mes de la madre se acercaron más clientes a solicitar crédito.

- El inventario se incremento en un 0,9%, porque se realizaron pocas compras, dado que el objetivo es reducir el inventario y renovarlo.
- Los activos fijos disminuyeron en 1,4% por el efecto de la depreciación.
- La utilidad del periodo fue de \$667.290, que corresponde a un 6%, un valor menor que es que se esperaba de acuerdo al estudio de costos donde la utilidad es 14%. Esto dado por el incremento en los gastos.

Con base en los balances inicial y final de la empresa se obtuvieron las razones financieras para valorar su situación financiera y realizar recomendaciones.

Tabla 9. Indicadores Financieros de Variedades Punto Económico

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
RAZON DE AUTONOMIA	100%	100%
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	14,7%	5,8%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	1,3%	0,7%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	1,3%	0,7%
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR		119
ROTACIÓN DE MERCANCIAS		405

- La empresaria continua con la completa autonomía de su negocio, pues no tiene deudas.
- La rentabilidad de las ventas es positivo, pero es menor que en el balance inicial, dado el efecto del incremento de los gastos. Esto afecto a las demás rentabilidades.

- En cuanto a la rotación de cuentas por cobrar se tiene que cada 4 meses los clientes están cancelando sus créditos, es decir que la empresaria debe mejorar en la gestión de sus cuentas por cobrar, porque no se tiene una buena base de datos y cuando se pasa tanto tiempo los clientes le dan menos importancia a esas deudas y se pueden perder esos ingresos. Por tanto, se recomienda abrir crédito a quienes le entreguen datos completos y se comprometan a pagar en un plazo máximo de 2 meses.
- La rotación del inventario es cada 405 días, lo cual significa que más o menos cada año se está cambiando el inventario. Esto se presenta porque Variedades Punto Económico tiene una gran variedad de productos y en grandes cantidades, de manera que por inadecuada exhibición y poco orden, hay productos que están rezagados, que no tienen salida, porque ya pasaron de moda, se está deteriorando o no son vistos.

4.1.3 Área de Mercadeo

Cuadro 57. Plan de acción y mejoramiento Área de Mercadeo

Área Mercadeo		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Conocer los cambios o mejoras que requiere la empresa para incrementar sus ventas.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Cliente incógnito a la competencia	Se identificó a la competencia, las fortalezas y debilidades que se tienen frente a ella.	Un estándar de la calidad del servicio es que siempre cuando un cliente llegue la vendedora lo salude y le dé su nombre.
Encuestas a los clientes	Se reconoció el buen servicio que tiene la empresa y las sugerencias o mejoras que desean los clientes, como mejor exhibición y comodidad en el sitio.	
Revisión de las 4P del mercadeo	Se identificó que hay coherencia entre la propuesta del negocio (Variedades Punto Económico), los clientes, precios y productos que tiene.	Fortalecer la relación con los proveedores, para buscar mayores beneficios en la compra.
Comunicación de las estrategias comerciales, como promociones y rifas.	La empresaria mejoró en la exhibición de los carteles promocionales y de rifas, y ahora les comunica a sus clientes las actividades comerciales por realizar con un mes de anticipación y se les recuerda a los clientes inscritos en la base de datos con una semana antes.	Ubicar a la altura de los ojos los carteles y objetos de promoción.

Para realizar recomendaciones a la empresa Variedades Punto Económico en el área de mercadeo se realizó una visita de cliente incógnito a la competencia y se encuestaron a los clientes de la empresa.

Con la visita de cliente incógnito que se realizó los negocios ORFEM variedades y El Almacén de Sarai, se pudo evaluar cómo estaba Variedades Punto Económico respecto de sus competidores. Todos los negocios fueron calificados de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mejor, en los siguientes ítems:

Tabla 10. Resultados de cliente incógnito- Variedades Punto Económico

	UBICACIÓN	PUBLICIDAD	EXHIBICIÓN	SERVICIO	HORARIO	PRECIO	CALIDAD	VARIEDAD	DESCUENTOS	PUNTAJE
Variedades Punto Económico	3	4	2	5	5	BAJOS	4	5	5	33
Almacén de Sarai	4	2	3	3	3	MEDIOS	4	4	1	24
ORFEM Variedades	5	5	4	4	4	MEDIOS	5	3	1	31

- Variedades Punto Económico fue calificada mejor que sus competidores, pero considerando que ORFEM Variedades le sigue con una diferencia de 2 puntos la empresa podría estarse comprando con este negocio para mejorar, dado que los menores calificaciones que presento Variedades Punto Económico fueron las mejores de ORFEM Variedades.
- Variedades Punto Económico tiene un fuerte en la gran cantidad de proveedores que tiene, lo cual le permite ofrecer precios bajos y tener un buen margen de contribución. Pero debe trabajar en una mejor exhibición de los productos, para que mejore visualmente el negocio y se conserve la calidad de los mismos.

Respecto de la encuesta realizada a los clientes para conocer sus opiniones sobre el negocio y las mejoras posibles (ver encuesta en anexo F), se tiene que se encuestaron a 14 clientes, de los cuales el 65% son clientes no fidelizados, dado que su frecuencia de compra es una vez a la semana o en temporada y el 57% se caracteriza por tener ingresos menores al salario mínimo legal vigente, como se presenta en los siguientes gráficos:

Figura 10. Frecuencia de compra de clientes encuestados

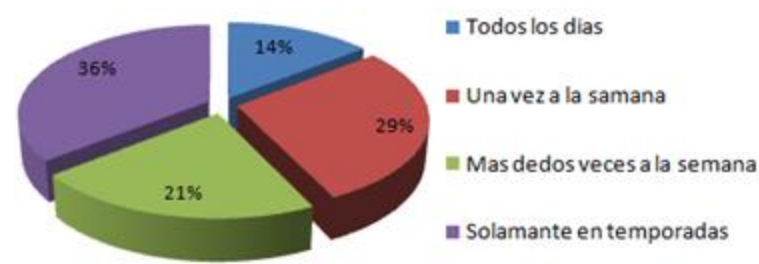
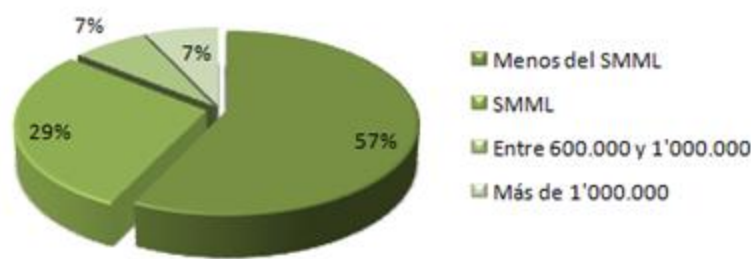


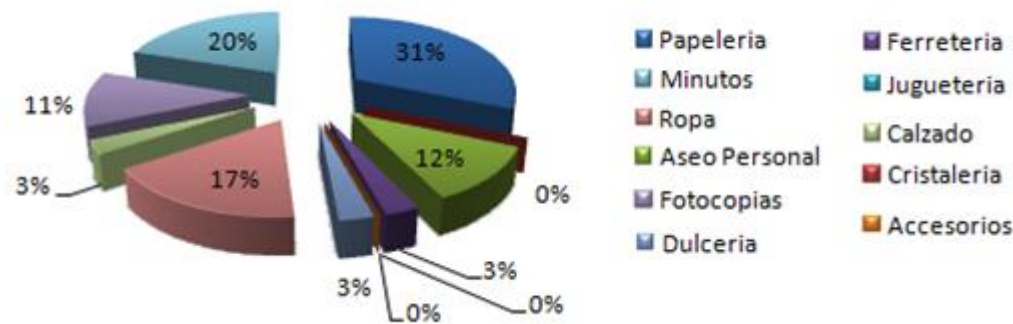
Figura 11. Caracterización económica de los encuestados



De acuerdo con los resultados de las encuestas se tiene que:

- Los productos que más compran en Variedades Punto Económico son, en orden, de papelería, ropa, minutos, aseo personal, fotocopias, calzado, dulcería y ferretería.

Figura 12. Productos más buscados en Variedades Punto Económico



- Los 3 factores que más influyen a los clientes al momento de tomar la decisión de comprar en algún almacén son: los productos, la cercanía del lugar y el servicio. Esto de acuerdo a la moda encontrada en la calificación 5 como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 11. Calificación factores que influyen compra en un almacén

Factores que influyen la compra en un almacén	Calificación (de mayor a menor)				
	5	4	3	2	1
Ubicación del Local	10	2	1	0	1
Productos	13	1	0	0	0
Distribución del espacio	5	5	3	0	1
Servicio	11	3	0	0	0
Precio	8	5	1	0	0

- Variedades Punto Económico no tuvo ninguna calificación de malo a los ítems atención al cliente, presentación personal, limpieza del local, distribución del espacio y conservación de los productos. El 50% de los encuestados opinó que la atención al cliente es excelente y el otro 50% que es buena. La atención al cliente fue el aspecto mejor calificado dentro de la excelencia y mejorar debe trabajar principalmente en: la exhibición de los productos, su conservación y la limpieza del local, que están calificados entre regular y bueno.

Tabla 12. Evaluación de Variedades Punto Económico

Cómo está Variedades Punto Económico en:	Excelente		Bueno		Regular		Malo
	N°	%	N°	%	N°	%	
Atención al Cliente	7	50%	7	50%			
Presentación Personal	2	14,30%	12	85,70%			
Limpieza de local	4	28,60%	9	64,30%	1	7,10%	
Exhibición Productos			8	57,14%	6	42,86%	
Conservación Productos	3	21,42%	9	64,30%	2	14,28%	

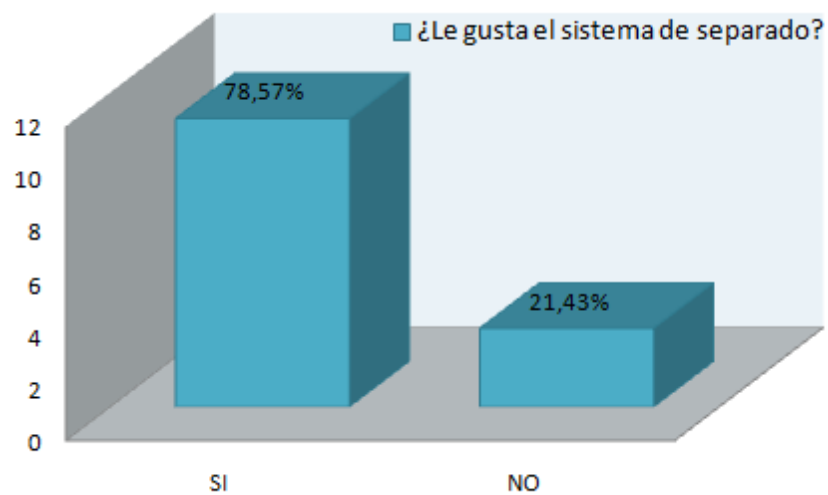
- Las actividades comerciales que más les interesa a los clientes de Variedades Punto Económico, de acuerdo con la moda en cada nivel, son: los bajonazos (Antes y Ahora), seguido de las rifas y descuentos. Luego las promociones 2*1 y de último el pulguero. Estos resultados tienen correspondencia con el segmento objetivo de Variedades Punto Económico, dado que la mayoría de los encuestados tiene ingresos inferiores al salario mínimo y buscan economía. Por otra parte, se encontró que los clientes no están interesados en el pulguero, porque lo relacionan con venta de ropa o productos de segunda y por tanto, se le recomienda a la empresaria darle un nuevo nombre a esas jornadas de remate, como por ejemplo “Semana de la Economía”

Tabla 13. Interés del cliente en actividades comerciales

Interés del Cliente en Actividades Comerciales					
Prioridad	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto
Descuentos	2	6	1	3	2
Promociones 2x1	1	5	4	3	2
Bajonazos de precios	5		5	3	2
Purguero	1	1	1	2	6
Rifas	5	2	3	3	2

- El 78% de los encuestados les gusta el sistema de separado, de manera las vendedoras deben comunicárselo a los clientes y explicarles cómo funciona. Este sistema de separado está directamente relacionado con la política de crédito, por tanto los requisitos son entregar la información completa de sus datos personales, cancelar el 20% del valor del artículo y comprometerse a terminar de pagar en un máximo de dos meses.

Figura 13. Gusto de los cliente por el sistema de separado en un negocio



- A la pregunta abierta sobre los cambios y mejoras que quisieran encontrar en Variedades Punto Económico están: mejor exhibición, especialmente de la ropa, organización del punto de la caja y sillas para visitantes.

4.1.4 Área Administrativa

Cuadro 58. Plan de acción y mejoramiento Área Administrativa

Área Administrativa		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Construir una adecuada gestión administrativa que defina metas, responsabilidades y funciones, de manera que la empresa sea organizada y eficiente.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Tener una orientación estratégica	Se elaboró con la empresaria la misión y visión de la empresa, y se definieron los principales valores que se requieren en el personal.	Enfocarse en la misión y actualizar la visión en la medida que se cumplan las metas.
	Se adecuó un espacio para informar al personal de fechas de cumpleaños, cuidados en el trabajo y las estrategias que están usando (5s y técnicas del Merchandising).	Actualizar y alimentar este espacio con la información útil para la gestión de la empresa.
Implementar el modelo de las 5s a la administración de la empresa	Se usa un tablero acrílico para gestionar las actividades del día, para delegar funciones y controlarlas.	Continuar con la programación y delegación de actividades.
	Se tiene un archivo de facturas por meses, y carpetas con los formatos mensuales contables.	Mantener el orden en los archivos.
	Se despejo la zona de la entrada, para obtener una mejor iluminación, ventilación, circulación de la clientela y exhibición de los productos.	Continuar con las mejoras en la organización del local, considerando el diseño por líneas de negocio y más espacio para sección de la caja, que debe ubicarse en la entrada al local.

Planeación:

En conjunto con la empresaria se creó la misión y la visión de la empresa, de manera que la empresaria y sus empleadas se sientan más identificadas con la empresa y sus objetivos.

Figura 14. Misión de Variedades Punto Económico



Figura 15. Visión de Variedades Punto Económico

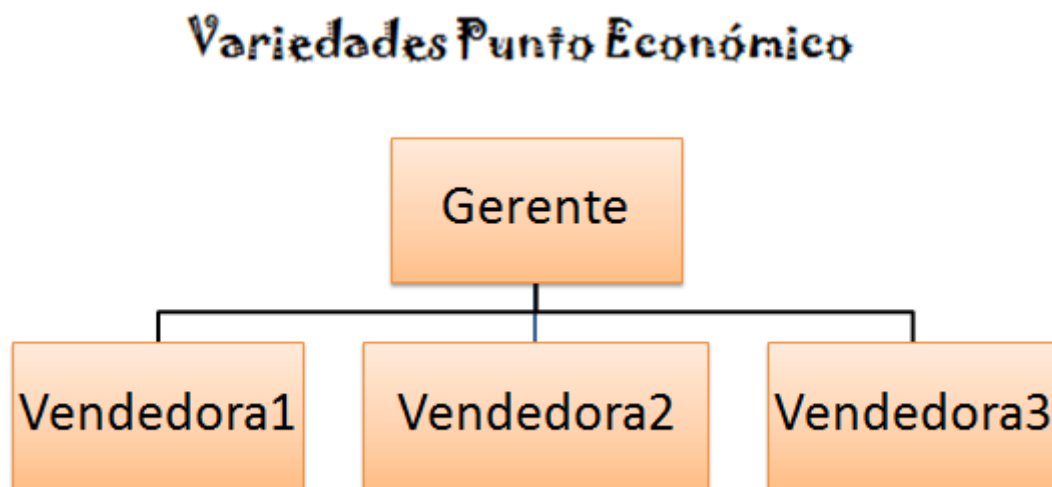


La empresaria debe mejorar en la planeación de sus compras, pero para hacerlo necesita conocer mejor el flujo de sus ventas en el mes, y por lo tanto, se le crearon nuevos formatos para organizar y controlar sus cuentas diarias y tener un consolidado del mes (ver anexo D, E, H y J).

Organización:

Se construyo el organigrama de la empresa, considerando la autoridad, funciones y personal que se tiene:

Figura 16. Organigrama Variedades Punto Económico



Gerente: Rosario Pinchao, es la encargada de tomar las decisiones importantes de la empresa, planificar y controlar las actividades y al personal. Además es quien realiza las compras, búsqueda de proveedores y organiza las cuentas en el programa contable FINANCE.

Vendedora1-Vendedora2-Vendedora3: Son el personal comercial de la empresa Variedades Punto Económico, quienes se encargan de atender a los clientes, colocar la publicidad, realizar el inventario y mantener limpio el local.

Reconociendo la falta de orden en la empresa se implemento el modelo de gestión de las 5s (Clasificar, Ordenar, Limpiar, Mantener la pulcritud y Ser disciplinados) a través de una cartelera para las empleadas y los hábitos de organizar los documentos en AZ, organizar y mantener todo en su sitio.

En cuanto a la distribución del local, uno de los cambios físicos realizados fue en la entrada del negocio, donde inicialmente no se abrían las puertas completas sino a medias para colgar publicidad u objetos a la venta. Pero como esta acción no era beneficiosa para la empresa, porque reducía el espacio en la entrada para el público, oscurecía el negocio y encerraba el calor, es decir que perjudicaba el espacio de trabajo y los clientes no permanecían mucho tiempo ahí. Con el cambio de abrir las puertas completamente y realizar la exhibición de los productos afuera o adentro del negocio y no en la puerta, el local se encuentra más grande, tanto los empleados como los clientes notaron el cambio y se sintieron más cómodos (mejor iluminación, ventilación y espacio para transitar).

También se mejoró en la organización de algunas zonas del local, como la zapatería, la ropa masculina y se estableció la sección de bebés.

Figura 17. Antes Entrada de Variedades Punto Económico



Figura 18. Después Entrada de Variedades Punto Económico

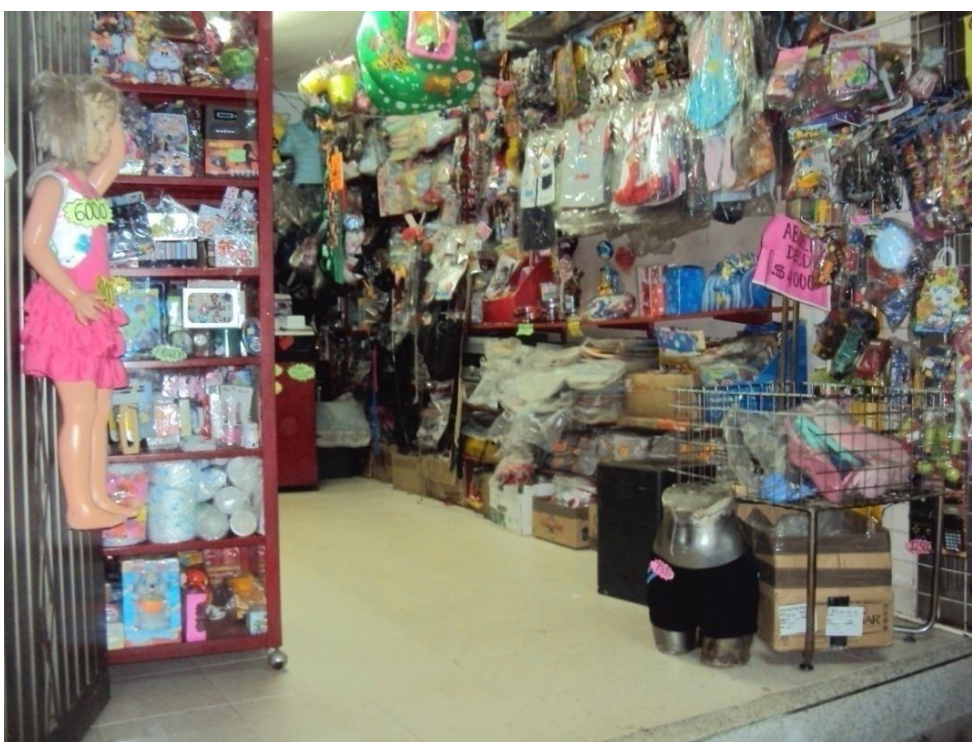


Figura 19. Antes Sección zapatos



Figura 20. Después Sección zapatos



Figura 21. Antes Sección ropa



Figura 22. Después Sección ropa

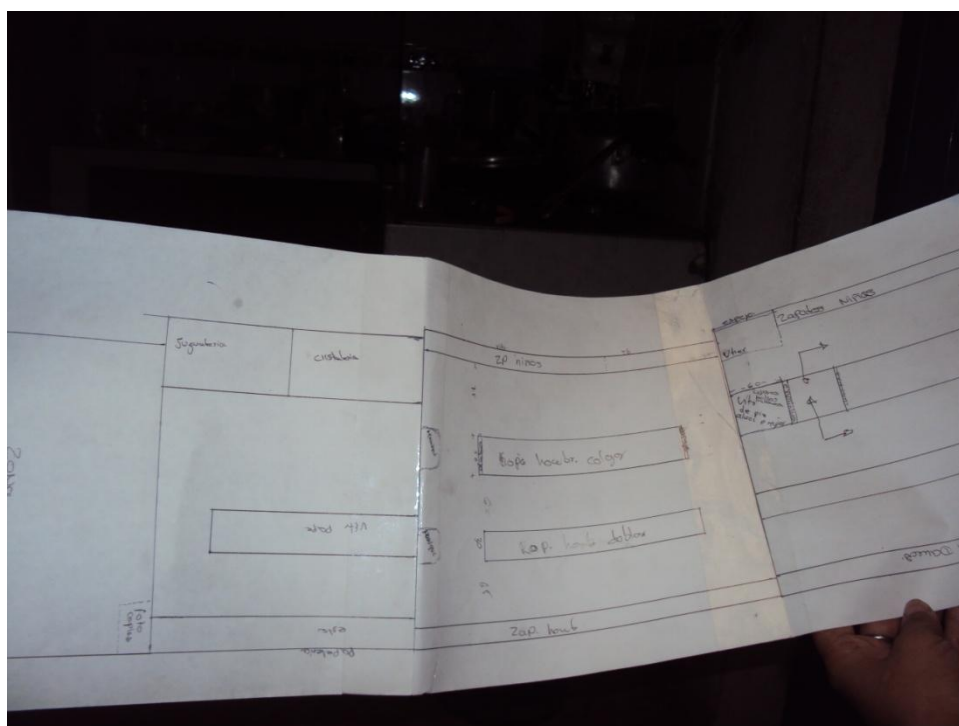


Figura 23. Sección de bebés



Como se debe continuar mejorando en la organización de los espacios se le realizó un contacto con la empresa D'ALUFER, que se encargó de asesorar a la empresaria en cuanto a una mejor adecuación del espacio dada la cantidad de inventario que tiene y el desorden que se observa. De este contacto se obtuvo un plano físico para organizar el local por secciones y usando las estanterías que se tienen. Así, la primera sección corresponde a la de la papelería, seguida de los accesorios y la cacharrería. Luego, los juguetes y de fondo la ropa para que no sea manoseada por los visitantes y en la parte de afuera se fortalece la publicidad de la ropa y el calzado con los maniquís.

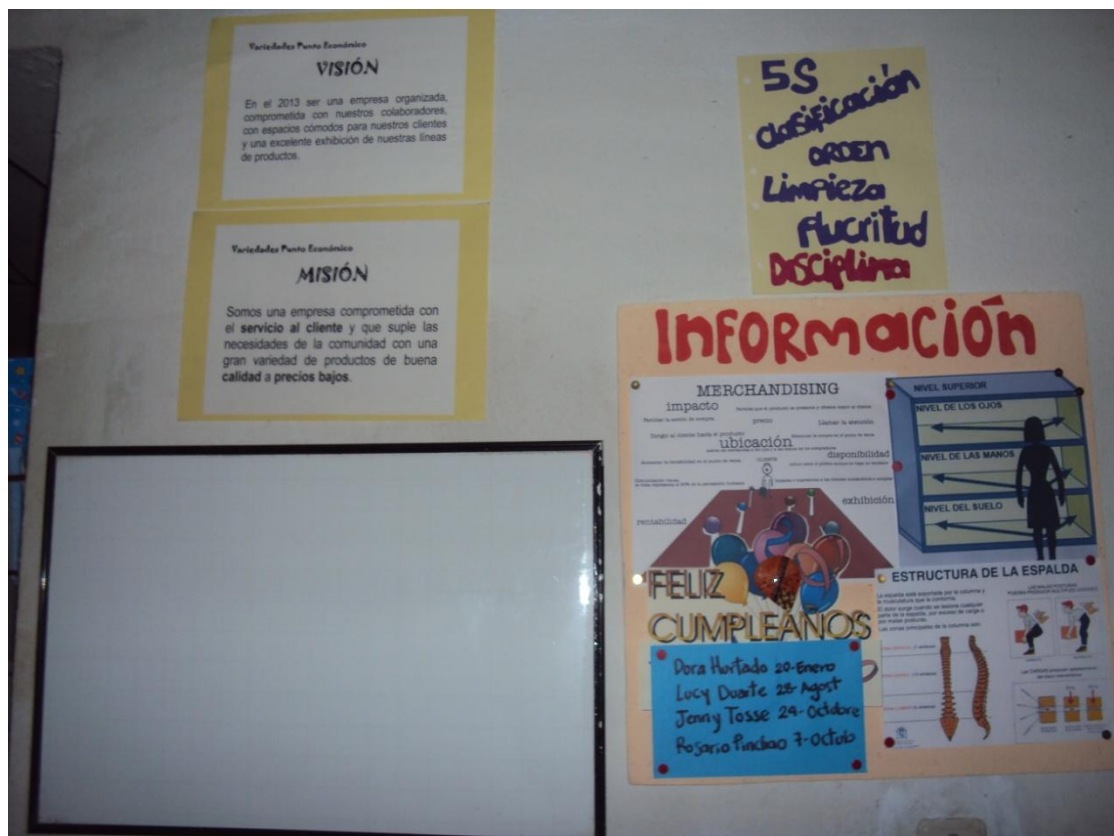
Figura 24. Diseño del plano entregado por D'ALUFER



Control y Seguimiento:

Para mejorar la delegación de actividades y el control sobre las mismas, se introdujeron unos formatos de control de inventario y trabajo del personal (ver anexos E y J) y se adecuó un espacio en el local para ubicar junto con la misión y visión de la empresa, un tablero acrílico para programar, delegar y controlar las actividades del día y una cartelera informativa, con artículos de importancia, seguridad y fechas de cumpleaños.

Figura 25. Pared de planeación y seguimiento



4.1.5 Área Legal y Tributaria

Cuadro 59. Plan de acción y mejoramiento Área Legal, Laboral y Tributaria

Área Legal, Laboral y Tributaria		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Dar a conocer a la empresaria los aspectos legales referentes a su negocio.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Revisar los aspectos legales que tiene y los que le falta, para explicarle que debe hacer y los riesgos que tiene.	El empresario conoció las implicaciones al no contar con los certificados de uso del suelo, seguridad, usuario de Sayco & Acinpro y derechos de autor (fotocopiado). Además de los riesgos por no tener a su personal contratado y sin las condiciones de ley.	Tramitar el certificado de uso del suelo y de seguridad. Cuando la empresa logre organizar físicamente, reducir el exceso de inventario y definir mejor las actividades, debe considerar reducir su personal a 1 ó 2 empleadas y si mantiene o se han incrementado sus utilidades puede contratarlas brindándoles las prestaciones de ley.

Variedades Punto Económico es una empresa legalmente constituida y al día con sus obligaciones tributarias. Debe tramitar los permisos de uso de suelo, el certificado de seguridad de cuerpo de bomberos y de usuario de Sayco y Acinpro.

En cuanto al área laboral se le recomienda tener contratado a su personal y ofrecerle las condiciones de ley, dado que la empresa puede trabajar con dos empleadas y asumir ese costo en el mediano plazo.

4.2 TIENDA CAROLINA DEL SUR

4.2.1 Área de Costos

Cuadro 60. Plan de acción y mejoramiento Área de Costos

Área Costos		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Conocer la situación inicial de la empresa con base en cómo esta respecto de su Punto de Equilibrio.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Realizar un estudio de costos	Se conoce el valor de las ventas mensuales, el margen de contribución y punto de equilibrio de la tienda.	Durante la asesoría se cambiaron algunos proveedores intermedios por directos. Pero para continuar mejorando el margen de contribución debe continuar revisando las ofertas de los proveedores, adquirir productos con publicidad en tv y aumentar la publicidad de la papelería, con el objetivo de que estos productos tengan mayor salida.
	Se determino un valor como salario de la empresaria.	
	Se determinaron los costos de negocio (variables y fijos) y los gastos administrativos.	

La tienda Carolina del sur tiene un margen de contribución de 19, 07%, de acuerdo con el ponderado de los márgenes de los 20 productos que más le rotan, y por consiguiente, sus costos variables corresponden al 80,9% de sus ventas, que mensualmente en promedio son 1'324.286 pesos y diario \$ 44.143 pesos (ver anexos K y L).

Por otra parte, la tienda no tiene costos fijos y sus gastos administrativos son \$348.072 pesos mensuales, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 14. Gastos mensuales de la Tienda Carolina del Sur

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Sueldo empresario	\$ 284.600	82,2%
Depreciación muebles y enseres	\$ 11.617	3,4%
Depreciación equipo de computo	\$ 30.556	8,8%
Gastos de papelería	\$ 1.800	0,5%
Servicios públicos oficina o local	\$ 10.000	2,9%
Aseo	\$ 7.500	2,2%
Total Gastos de Administración	\$ 346.072	100%
TOTAL COSTOS FIJOS + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 346.072	

Considerando el valor de los gastos mensuales de la tienda y su respectivo margen contribución, se tiene que su punto de equilibrio mensual es \$ 1'814.504.

PUNTO DE EQUILIBRIO al 27 Marzo 2012

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos y Gastos Administración}}{\text{Margen de Contribución Empresa}}$$

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\$ 346.072}{19,07\%}$$

$$\text{Punto Equilibrio} = \$ 1.814.504$$

De acuerdo con los anteriores cálculos se tiene que el punto de equilibrio diario de la tienda es \$60.483 pesos, lo cual debe vender diariamente para poder cubrir sus gastos sin generar ninguna utilidad. Pero, según el promedio de sus ventas diarias se está vendiendo \$44.143 pesos, lo cual significa que la tienda está por debajo de su punto de equilibrio y en consecuencia tiene pérdidas.

Tabla 15. Estudio de Costos Tienda Carolina del Sur

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100	1.324.286
COSTOS VARIABLES	80,9	1.071.711
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	19,01	252.575
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM.	26,1	346.072
UTILIDAD	-7,1	-93.497
ABONO A CAPITAL DEUDAS	-246	230.000
SALDO PARA INVERTIR	346	323.497

De acuerdo con el estudio de costos se tiene que la tienda no está vendiendo lo suficiente como para cubrir sus costos fijos y gastos, y en consecuencia no está siendo rentable. Por tanto, para incrementar los ingresos se le recomienda a la empresaria mejorar el margen de contribución de la tienda con cambio de proveedores en algunos productos (reducir el canal de distribución comprándole a los representantes de las empresas productoras en lugar de los graneros del barrio) e iniciar acciones que motiven las ventas como por ejemplo: mejorar la exhibición de los productos usando la estrategia de Merchandising de gestión y usar avisos de colores llamativos que resalten los precios de los productos, las promociones, los descuentos y/o que ambienten al local en las temporada.

Por otra parte, en la tabla del estudio de costos se observa que la empresaria tiene una deuda con el banco que actualmente la paga el esposo, pero si ella quisiera que esa deuda la pague la tienda debe invertirle capital por \$323.497 pesos.

4.2.2 Área Contable y Financiera

Cuadro 61. Plan de acción y mejoramiento Área de Contabilidad y finanzas

Área Contable y Financiera		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Evaluar los resultados de la asesoría y establecer buenos hábitos contables en la empresaria.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Enseñar a la empresaria la importancia de llevar un claro registro de sus movimientos de dineros diarios y un control sobre el consumo familiar en la tienda, a través de formatos simples.	La familia realiza inventario cada mes.	Continuar con el registro diario adecuado para la tienda, en los formatos entregados y valorar el mes con el consolidado y el estado de resultados.
Implementar el modelo de las 5s (Clasificar, Ordenar, Limpiar, Mantener la pulcritud y Ser disciplinados) a través de la caja del hoy que permite recoger la información del día como las facturas de proveedores y notas de préstamo de dinero o consumo familiar para realizar un registro diario confiable.	La empresaria lleva correctamente los registros diarios de la tienda y utiliza la caja del hoy para organizar sus cuentas y facilitar el archivo de facturas.	
Adecuar un espacio en la tienda para ubicar la papelería de las cuentas y la caja.	La empresaria evalúa cada mes mediante un formato que consolida la información diaria de ventas, compras, gastos del negocio y personales.	

La contabilidad de la tienda Carolina del Sur se inicio el 1 de mayo del 2012 con un balance inicial y se realizó seguimiento con formatos creados para la empresa (ver anexos M y N).

A continuación se presenta el estado de resultados del mes de mayo 2012, que permite evaluar los cambios realizados a la empresa, desde el mercadeo y la administración.

Tabla 16. Estado de Resultados al 01 de Junio 2012

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS	
VENTAS CONTADO	\$ 1.537.894
VENTAS CREDITO	\$ 6.000
OTROS IINGRESOS	\$ 274.400
INVENTARIO INICIAL	\$ 748.416
COMPRAS DECONTADO	\$ 1.483.750
COMPRAS A CREDITO	\$ 166.000
INVENTARIO FINAL	\$ 916.866
COSTO MERCANCIA VENDIDA	\$ 1.390.800
SALARIO EMPRESARIA	\$ 139.200
SUELDO EN CONSUMO	\$ 90.500
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 197.794

Este estado de resultados muestra que: el 99% de las ventas de la tienda son de contado, dado que generalmente la empresaria no les fía a sus clientes, y que la tienda obtuvo utilidades, porque aunque no tuvo ventas por encima del punto de equilibrio encontrado en el estudio de costos contó con ingresos adicionales por parte de su esposo, tuvo menores costos y gastos durante el mes, por cambio de proveedores y buenas ventas por la publicidad realizada.

Tabla 17. Comparativo del Estudio de Costos y Estado de Resultados

	%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS	%
VENTAS PROMEDIO MES	100	1.324.286	1.818.294	100
COSTOS VARIABLES	80,9	1.071.711	1.390.800	76,5
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	19,1	252.575	427.494	23,5
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM.	26,1	346.072	229.700	12,6
UTILIDAD	-7,1	-93.497	197.794	10,9

Cuando se revisa el comparativo de los balances inicial y final, se tiene los inventarios crecieron en un 22%, dada la inversión en más surtido, que los activos fijos crecieron en 5%, por la adquisición de una vitrina vertical, y que los pasivos disminuyeron en 9,8%, porque la empresaria a podido cumplir con sus deudas de corto plazo abonándole a sus proveedores.

Tabla 18. Comparativo Balance inicial y final de la Tienda Carolina del Sur

	BALANCE INICAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
ACTIVOS			
EFFECTIVO	\$ 68.500	\$ 47.600	-30,5%
CXC CLIENTES	\$ 8.500	\$ 13.500	58,8%
INVENTARIOS	\$ 748.416	\$ 916.866	22,5%
TOTAL ACTIVO CTE	\$ 825.416	\$ 977.966	18,5%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.394.000	\$ 1.464.000	5,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	
DEPRECIACIONES		\$ 42.756	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 2.494.000	\$ 2.521.244	1,1%
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.319.416	\$ 3.499.210	5,4%
PASIVOS			
PROVEEDORES	\$ 184.000	\$ 166.000	-9,8%
TOTAL PASIVOS	\$ 184.000	\$ 166.000	
CAPITAL	\$ 65.000	\$ 65.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 3.070.416	\$ 3.070.416	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 197.794	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.135.416	\$ 3.333.210	6,3%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 3.319.416	\$ 3.499.210	5,4%

Respecto a los resultados de los indicadores financieros para el mes de mayo, se tiene que:

- La tienda mejoro en su capacidad para pagar sus deudas, dado que ahora por cada peso que debe tiene \$5,89 pesos para pagos (Liquidez).

- La empresaria es dueña del 95,27% de su negocio porque ha estado cumpliendo con los pagos de sus deudas con los proveedores y por eso la razón de endeudamiento paso de 5,5% a 4,74%.
- En cuanto a la rotación de las mercancías que es cada 19 días, se tiene que es un valor aceptable porque la tienda además de vender los productos de primera necesidad como son los alimenticios y de aseo en presentación personal, también vende productos de papelería y ferretería, a los cuales debe hacerles mayor publicidad.
- La rotación de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar, evidencia que la empresaria debe pagar cada mes sus obligaciones, pero sus clientes le están pagando cada dos meses, por lo cual sí las cuentas por cobrar de la tienda se incrementarán se podría ver ilíquida para pagar sus deudas. Ante lo anterior se le propone que lleve registro de las cuentas por cobrar y pagar en los formatos propuestos, maneje todos los datos completos de sus clientes, les fie hasta un determinado valor y en un plazo de 15 días máximo.

Tabla 19. Indicadores Financieros de la Tienda Carolina del Sur

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 4,49	\$ 5,89
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	5,5%	4,74%
RAZON DE AUTONOMIA	94,5%	95,26%
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	-7,1%	10,88%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-2,8%	5,65%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-3,0%	5,93%
ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR		70
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR		31
ROTACIÓN DE MERCANCIAS		19

4.2.3 Área de Mercadeo

Cuadro 62. Plan de acción y mejoramiento Área de Mercadeo

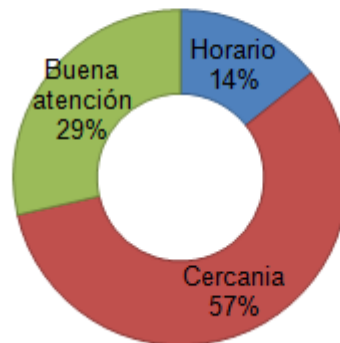
Área Mercadeo		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Conocer los cambios o mejoras que requiere la empresa para incrementar sus ventas.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Cliente incógnito a la competencia y encuestas a los clientes.	Conocer las fortalezas y debilidades que se tienen frente a los competidores.	Mejorar la publicidad exterior e incorporar la venta de vegetales.
Merchandising de Animación, Gestión y Presentación.	Se mejoro la exhibición de los productos y la distribución de los espacios.	Continuar con los carteles de colores para las temporadas y para resaltar productos o buenos precios. Además usar una bombilla de luz amarilla en el exterior del negocio para generar un cálido ambiente.
Programar y comunicar al público estrategias de ventas como: promociones o descuentos.	Se realizo un combo especial para la fecha de las madres y se vendieron detalles para el día del profesor.	Realizar combos para las loncheras de los estudiantes y descuentos en productos por días.

De la visita a la competencia (tienda el mirador y minutos) se tiene que la tienda Carolina del Sur debe mejorar en el surtido y la exhibición del mismo, y que su fuerte es la atención al cliente, lo cual se vio reflejado en las encuestas que se realizaron a 7 de sus clientes (ver anexo O).

De acuerdo con la encuesta se tiene que la mayoría de las personas compran en una tienda por la cercanía a la casa y por la atención al cliente que ofrece.

Figura 26. Razones de lugar para comprar

¿Por qué decidió comprar en la Tienda Carolina del Sur?



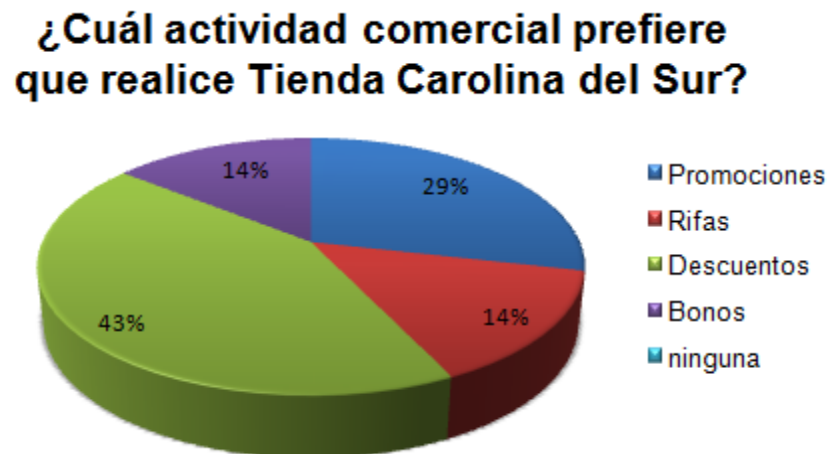
La tienda Carolina del Sur está ubicada en una avenida inclinada en medio de 2 tiendas, se le recomienda destacarse con publicidad al exterior y con su servicio.



La publicidad en el exterior implica usar material POP en las puertas exteriores de la tienda, para que cuando cierre las puertas en la tarde por el sol, la tienda continúe siendo visible, y pintar el muro amarillo que sobresale en la cuadra con la palabra tienda y resaltarse con una bandera blanca.

Con las encuestas se encontró que los clientes del sector estarían interesados en acciones de ventas como promociones y descuentos.

Figura 27. Preferencia de actividades comerciales



Se aprovecho la temporada del mes de la madre para ambientar el local con un cartel alusivo a esta fecha, y se ofrecieron combos especiales, pero como los combos no es estuvieron desde el principio de mes sino sobre la fecha especial no se vendieron como se espera.





Los cambios o mejoras que los clientes proponen a la Tienda Carolina del Sur son dos líneas de productos, la venta de frutas y verduras, y de panadería, dado que los clientes van principalmente a comprar los productos del día para preparar el desayuno o el almuerzo.

Figura 28. Sugerencias de los clientes

¿Qué cambios o mejoras sugiere?



La tienda Carolina del Sur cambió el proveedor de pan, por retrasos con la entrega y su actual proveedor está ubicado en la Luisa, le produce pan de panadería y ofrece otros productos como donas y chicharrones, entre otros. Los clientes fueron muy receptivos al cambio.

Por otra parte, considerando que los productos que los clientes compran son: la leche y pan para el desayuno, la gaseosa para el almuerzo o los productos que se les acaba del mercado como: los huevos, el arroz, el aceite, el papel higiénico, las toallas o el shampo, es decir, la rotación y margen de contribución de los productos, se cambio la exhibición de los productos, se emplearon puntos de colores llamativos para resaltar los mejores precios y se mejoró la distribución de espacio, despejando el área del centro local.

Figura 29. Antes Tienda Carolina del Sur

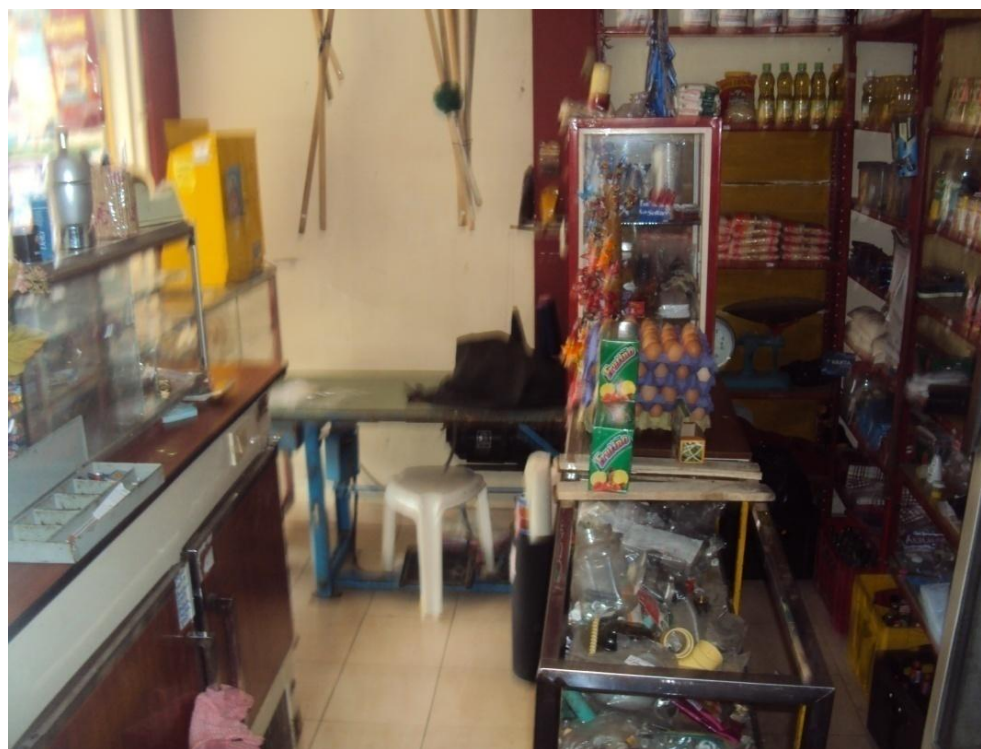


Figura 30. Después Tienda Carolina del Sur



Figura 31. Material publicitario y promocional de la Tienda Carolina del Sur



4.2.4 Área Administrativa

Cuadro 63. Plan de acción y mejoramiento Área Administrativa

Área Administrativa		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Crear una cultura organizacional en la empresaria y los miembros de su familia.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Implementación del modelo de gestión de las 5s y el modelo de alto desempeño llamado Gung Ho.	Se mejoró la limpieza y el orden del local dado la interiorización del modelo de las 5s. Además con el video de Gung Ho, los miembros de la familia se apoyan mucho más (el espíritu del ganso).	Continuar con el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el cronograma de actividades diarias o semanales y motivarse unos a otros.
Organización de espacios.	Se creó un espacio para la contabilidad y/o administración de la tienda.	Mantener todo en su sitio, de manera que se respete el espacio de la oficina ya creado.
Administración de los documentos.	Se manejan carpetas para los registros, base de datos, cuentas por pagar y una AZ para las facturas.	Mantener el hábito de la organización.
Administración de los Clientes y Proveedores.	Se tiene una base de datos de los clientes y otra de los proveedores actuales.	Llamar en fecha de cumpleaños a los clientes y también cuando se tienen promociones o descuentos.

Ante la falta de orden, limpieza y la necesidad de mejorar el registro de cuentas se implementó el modelo de gestión japonés, conocido como las “5s”, a partir del cual se estableció el uso de la caja del hoy para eliminar los papeles innecesarios y tener presente todos los movimientos del día. Así, además se reconoció la importancia de mantener el orden y la limpieza, mediante el uso de archivadores y la programación de actividades.

Figura 32. Espacio de la administración y cuentas



Figura 33. Cartel informativo del modelo de las 5s

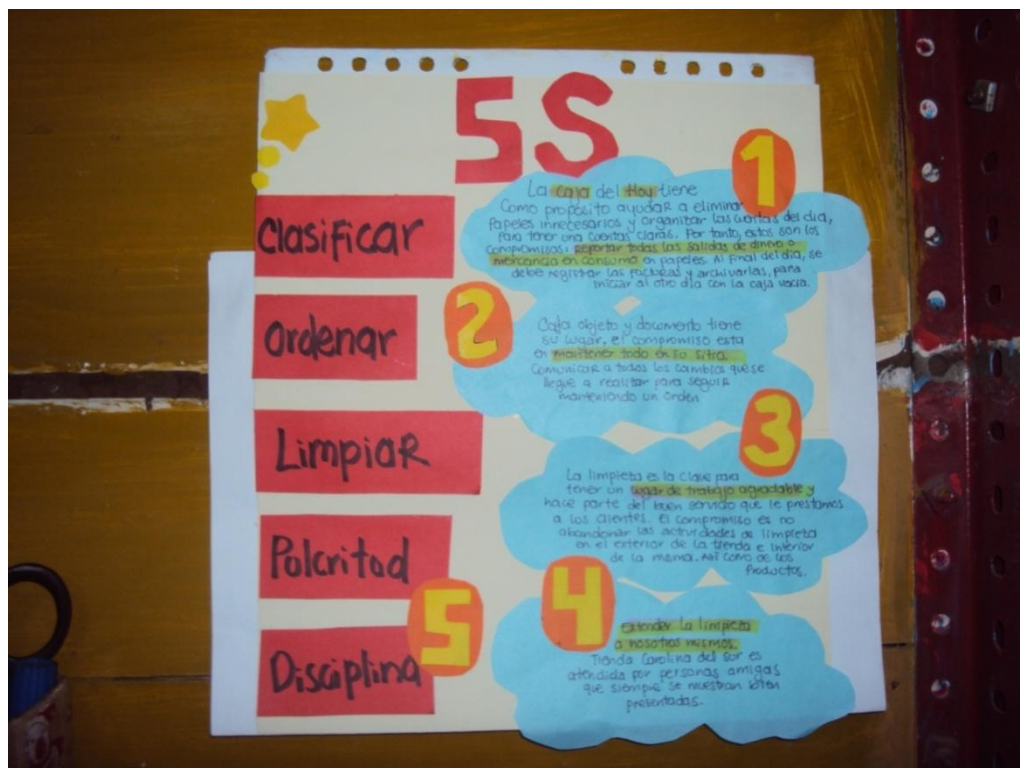


Figura 34. Organización de documentos



4.2.5 Área Legal y Tributaria

Cuadro 64. Plan de acción y mejoramiento Área Legal, Laboral y Tributaria

Área Legal, Laboral y Tributaria		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Dar a conocer a la empresaria los aspectos legales referentes a su negocio.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Revisar con la empresaria los aspectos de formalización de la empresa.	La empresaria conoce los procedimientos para legalizar su empresa y los certificados que debe tramitar y en donde.	Puede legalizar la empresa en cuanto el negocio genere las utilidades para asumir los gastos de impuesto o las autoridades se lo indiquen, y para entonces aplicar a la ley 1429 y 1430, que beneficia la formalización de las empresas.

La empresa no está legalmente constituida, y todavía no tiene la capacidad para asumir los gastos de impuesto, por lo cual se le recomienda continuar con el uso de estrategias comerciales para hacer crecer las ventas de su tienda y hacerla crecer en el medio tiempo con otros servicios, de manera que cuando este generando el nivel de utilidades para cumplir con ese compromiso se legalice o antes si las autoridades se lo solicitan.

4.3 JESHUA ARTES ARTESANÍAS

4.3.1 Área de Costos

Cuadro 65. Plan de acción y mejoramiento Área de Costos

Área Costos		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Conocer la situación inicial de la empresa teniendo como referencia su Punto de Equilibrio.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Realizar un estudio de costos	Se conoce el valor promedio de sus ventas mensuales, el margen de contribución y punto de equilibrio del negocio.	Manejar ficha de costos por producto, donde se anote la cantidad de materia prima utilizada y el tiempo invertido en su elaboración, esto permite identificar los costos variables del producto y darle un precio.
	Se determino el valor del salario del empresario.	
	Se determinaron los costos de negocio (variables y fijos) y los gastos administrativos.	

El estudio de costos para Jeshua artes artesanías se realizó considerando los productos con salida y mayor rotación, dado los clientes fijos como la caleñita, que le compra miniaturas para vender al público para la decoración de maquetas y balcones, y como mundo detalles que le compra portarretratos para la venta.

En total se costearon 11 productos (ver anexos P y Q) y se encontró, considerando los márgenes por producto, que el margen de contribución de la empresa es 83,3% y en consecuencia, los costos variables son el 16,7% de las ventas.

Por otra parte, la empresa Jeshua artes artesanías presenta unos costos fijos y gastos administrativos mensuales por \$ 1'071.609 pesos, pero considerando que tiene unos ingresos mensuales de un arriendo por \$600.000 pesos, los gastos que debe asumir la empresa mensualmente son \$ 471.609 pesos.

Tabla 20. Costos fijos y Gastos administrativos Jeshua artes Artesanías

COSTOS FIJOS		
Depreciación maquinaria y equipos	\$ 42.417	4,0%
Transporte de producción	\$ 6.000	0,6%
Total Costos Fijos	\$ 48.417	4,5%
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Sueldo empresario	\$ 790.900	73,8%
Depreciación muebles y enseres	\$ 1.208	0,1%
Depreciación equipo de computo	\$ 30.556	2,9%
Depreciación vehículos	\$ 75.000	7,0%
Transporte administrativo	\$ 6.000	0,6%
Gastos de papelería	\$ 1.500	0,1%
Gastos de propaganda	\$ 8.000	0,7%
Teléfono e internet	\$ 30.000	2,8%
Celular	\$ 10.000	0,9%
Gastos financieros	\$ 34.128	3,2%
Cafetería	\$ 35.000	3,3%
Aseo	\$ 900	0,1%
Total Gastos de Administración	\$ 1.023.192	95,5%
TOTAL COSTOS FIJOS + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 1.071.609	
Otros ingresos	\$ 600.000	
TOTAL COSTOS FIJOS + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 471.609	

Así, considerando el valor de los costos fijos y gastos administrativos, y el margen de contribución de la empresa, se tiene que el punto de equilibrio de Jeshua artes Artesanías es \$ 566.490 pesos.

PUNTO DE EQUILIBRIO al 29 Marzo 2012

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos y Gastos Administración}}{\text{Margen de Contribución Empresa}}$$

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\$ 471.609}{83,25\%}$$

$$\text{Punto Equilibrio} = \$ 566.490$$

En conjunto con el empresario se determino el promedio mensual de sus ventas, para construir el estudio de costos completo. Las ventas promedio mensual son de \$ 315.000 pesos.

Tabla 21. Promedio de ventas mensuales de Jeshua artes Artesanías

Mes	Ventas		
	Alta	Media	Baja
Enero			1
Febrero			1
Marzo			1
Abril		1	
Mayo	1		
Junio		1	
Julio		1	
Agosto	1		
Septiembre	1		
Octubre		1	
Noviembre		1	
Diciembre		1	
Total	3	6	3
Valor venta	\$ 582.000	\$ 310.000	\$ 58.000
Venta mensual estimada	\$ 315.000		

Tabla 22. Estudio de Costos Jeshua artes Artesanías

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100	315.000
COSTOS VARIABLES	16,7	52.759
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	83,3	262.241
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM.	149,7	471.609
UTILIDAD	-66,5	-209.368

Comentarios:

Aunque la empresa presenta un buen margen de contribución, los costos fijos y gastos son muy altos para las ventas que tiene, y como consecuencia, la empresa presenta perdidas de un 66% sobre las ventas, lo cual también se ve reflejado en la diferencia entre el punto de equilibrio de la empresa y sus ventas promedio. Por tanto, se le propone al empresario lo siguiente:

- Manejar mejor sus gastos personales y del negocio, llevando un correcto registro de los mismos, evitando comprar con la tarjeta de crédito y revisando mejor la posibilidad de conseguir mejores precios en la compra por volumen de la materia prima.
- incrementar las ventas, a través de búsqueda de nuevos clientes y ofrecer otros productos más rentables y con más salida en diferentes épocas del año.

4.3.2 Área Contable y Financiera

Cuadro 66. Plan de acción y mejoramiento Área de Contabilidad y finanzas

Área Contable y Financiera		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Evaluar los resultados de la asesoría y establecer buenos hábitos contables en el empresario.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Implementar formatos sencillos que discriminen los movimientos de dinero, como las ventas, compras, gastos personales y del negocio.	El empresario lleva correctamente sus registros diarios en los formatos creados.	Continuar con el hábito de los registros contables y el archivo de las cuentas.
Enseñarle al empresario a realizar un consolidado del mes con sus registros diarios, el estado de ganancias o pérdidas y el balance general para que evalúe el mes.	El empresario puede revisar cómo le fue en el mes con base en el consolidado y estado de resultados sencillo.	Realizar mensualmente el inventario de materias primas, producto en proceso y terminado, así no realice el balance general.

La contabilidad de Jeshua artes artesanías se abrió el 01 de Mayo de 2012 y se cerró el 31 de mayo del 2012, de manera que se evaluarán, a través del estado de resultados y del comparativo de balances inicial y final, las acciones desarrolladas durante la asesoría como: la planeación estratégica, organización y búsqueda de nuevos clientes.

Tabla 23. Estado de Resultados al 31 de Mayo

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS	
VENTAS CONTADO	\$ 364.700
INVENTARIOS INICIALES	\$ 452.763
COMPRAS DECONTADO	\$ 278.979
INVENTARIOS FINALES	\$ 684.311
COSTO DE VENTA	\$ 47.431
SALARIOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 170.000
GASTOS GENERALES	\$ 24.000
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 123.269

De acuerdo con los resultados de estado de ganancias o pérdidas, la empresa obtuvo ganancias, dado que sus ventas en mayo se incrementaron en un 13, 62% por encima del promedio y los costos y gastos se redujeron. Así, las acciones de llevar un control en los gastos, mejorar la manera de comprar la materia prima, participar en ferias y direccionar las ventas de la empresa al sector de comercio turístico y religioso, como el nuevo cliente que tiene Etnias Artesanías, hicieron que la empresa comenzará hacer rentable.

Tabla 24. Comparativo del Estudio de Costos y Estado de Resultados

	%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS	%
VENTAS PROMEDIO MES	100	315.000	364.700	100
COSTOS VARIABLES	16,7	52.759	47.431	13
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	83,3	262.241	317.269	87
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM.	149,7	471.609	194.000	53,2
UTILIDAD	-66,5	-209.368	123.269	33,8

Por otra parte, cuando se revisa el comparativo de los balances inicial y final se tiene que durante la asesoría del mes de mayo:

- Los inventarios de materia prima se incrementaron en un 51%, porque el empresario tuvo ingresos para invertir en material para la fabricación de los productos que va a vender, tales como: cofres, trompos, pirograbados, letreros bíblicos y las repisas.
- Un aumento del 0,4% en el inventario de activo fijo por la compra de una herramienta.

- En general, el total de activos se reduce en 0,2 por el efecto de la depreciación sobre los activos fijos y la diferencia entre el valor de efectivo inicial y final, dado que al cierre de la contabilidad el saldo en caja era menor, dado las compras.
- En cuanto a los pasivos y el patrimonio se encuentra que por cumplir con los pagos del mes a la entidad bancaria, los pasivos totales se redujeron en 4,6% y por lo ocurrido con los activos, el patrimonio se incremento en 1,5%.

Tabla 25. Comparativo Balance inicial y final de Jeshua artes Artesanías

	BALANCE INICAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
ACTIVOS			
EFFECTIVO	\$ 174.700	\$ 49.900	-71,4%
CXC CLIENTES	\$ 80.000	\$ 80.000	
INVENTARIOS	\$ 452.763	\$ 684.311	51,1%
TOTAL ACTIVO CTE	\$ 707.463	\$ 814.211	15,1%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 5.090.000	\$ 5.110.000	40,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 145.000	\$ 145.000	5,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	
VEHICULOS	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	
DEPRECIACIONES		\$ 149.347	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 10.835.000	\$ 10.705.653	-1,2%
TOTAL ACTIVOS	\$ 11.542.463	\$ 11.519.864	-0,2%
PASIVOS			
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 1.612.868	\$ 1.467.000	-9,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.612.868	\$ 1.467.000	-9,0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 1.572.422	\$ 1.572.422	
TOTAL PASIVOS	\$ 3.185.290	\$ 3.039.422	-4,6%
CAPITAL	\$ 4.650.214	\$ 4.650.214	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 3.706.959	\$ 3.706.959	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 123.269	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 8.357.173	\$ 8.480.442	1,5%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 11.542.463	\$ 11.519.864	-0,2%

Tabla 26. Indicadores Financieros de Jeshua artes Artesanías

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 0,44	\$ 0,56
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,16	\$ 0,09
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	27,6%	26,4%
RAZON DE AUTONOMIA	72,4%	73,6%
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	-66,5%	33,8%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-1,8%	1,1%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-2,5%	1,5%
ROTACIÓN MATERIAS PRIMAS		67
ROTACIÓN PRODUCTO TERMINADO		148

Respecto de los indicadores financieros se tiene que:

- La liquidez mejoro, dado que de \$44 pesos que se tenía al final del mes de abril para pagar una deuda de \$100 pesos, al final de mayo, por el aumento del inventario se tiene \$56 pesos para responder, lo cual se puede observar en el indicador de la prueba de fuego que no considera en los activos el inventario.
- Aunque la empresa mejoró en su liquidez aun no tiene la suficiente liquidez para saldar las deudas que tiene.
- La razón de autonomía se incremento en 1%, dado el cumplimiento de los pagos y por eso, también disminuyo la razón de endeudamiento, lo cual significa que a la fecha el empresario es dueño o le pertenece el 73, 6% de su empresa y el restante es de terceros a quienes les debe.
- Las rentabilidades en las ventas, activos y patrimonio, indican el impacto positivo que se tuvo de las acciones de control y estrategias de mercadeo.

- Considerando los valores de la rotación de materia prima y producto terminado, cada 2 meses se está comprando materia prima y cada 5 meses están saliendo los productos terminados, de manera que se tiene inventario de producto terminado por varios meses en el taller, exponiéndose a deterioros por una mala conservación y reduciendo el espacio de trabajo. De manera que se la recomienda al empresario planear mejor la producción e invertir más tiempo en fortalecer la parte comercial de la empresa, como por ejemplo, visitando o llamando a los clientes, o consiguiendo nuevos.

4.3.3 Área de Mercadeo

Cuadro 67. Plan de acción y mejoramiento Área de Mercadeo

Área Mercadeo		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Orientar la empresa a realizar cambios para incrementar sus ventas		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Encuesta a los clientes.	Se identifico que las artesanías de Jeshua artes artesanías son de calidad, dado los materiales usados y sus terminados. Pero debe mejorar en los diseños, innovado en el corte y combinando la madera con otros materiales.	Revisar el mercado constantemente, visitando a la competencia y evaluando sus productos.
Valoración de las 4p's	Se amplió el portafolio de productos a artesanías inspiradas en Colombia y en sus tradiciones religiosas.	Costear los productos de las nuevas líneas de la empresa
Búsqueda de nuevos clientes.	Tiene como cliente a Etnias Artesanías, una tienda orientada a un target con ingresos medio-alto, al cual le vende trompos, valeros y cofres en madera con diseños colombianos.	Continuar en la búsqueda de clientes como las tiendas artesanales y las librerías cristianas.
Administración de los clientes.	Tiene una base de datos, e-mail comercial y pág. en Facebook	Actualizar la información y estar en contacto con los clientes para saber cómo están rotando sus productos y ofrecer beneficios.

En el área de mercadeo se iniciaron las acciones de mejoras investigando el mercado de las artesanías y encuestando a 5 clientes fijos de la empresa, los cuales corresponden al 50% del total de sus clientes (ver anexo R).

Los resultados más significativos de la encuesta fueron que la empresa tiene una fortaleza en la calidad de sus productos, debe trabajar más en los diseños de los mismos y estar pendiente de sus clientes, de cómo rotan sus productos en esos negocios. Esto dado que el 80% de los clientes coincidieron con la calificación más alta de 5 para la calidad de los productos de Jeshua artes Artesanías y también un 83% de los clientes calificaron entre 2 y 3 el diseño de sus productos.

Figura 35. Calificación a la Calidad de los productos de Jeshua artes Artesanías

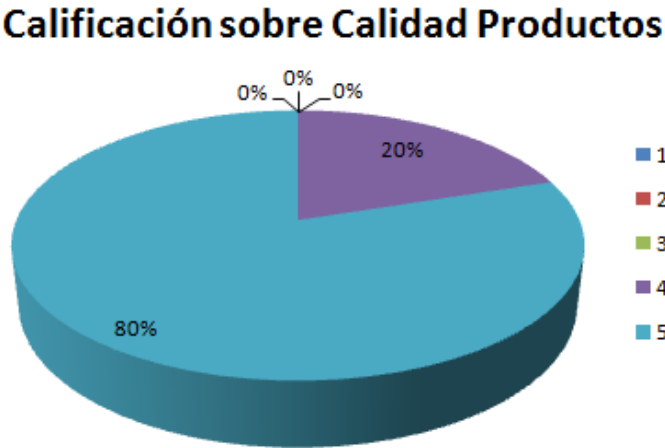
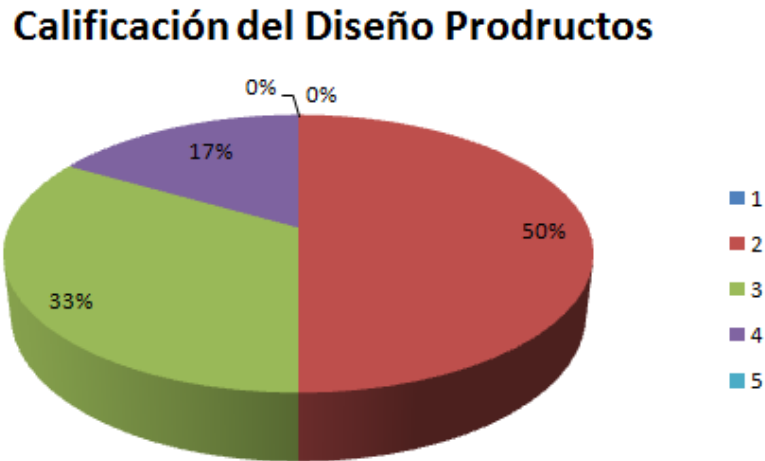


Figura 36. Calificación al diseño de los productos de Jeshua artes Artesanías



Así, para incrementar las ventas de Jeshua artes Artesanías se trabajó desde la fortaleza que tienen sus productos, la construcción de su misión y visión y las visitas a posibles clientes, para definir nuevos segmentos de mercado a atender, lo cual entrego como resultado, que Jeshua artes Artesanías tiene posibilidades de vender sus letreros bíblicos, trípticos y balcones pequeños en las librerías cristianas y artículos como cofres, trompos y valeros con inspiración colombiana en los locales comerciales de artesanías ubicados en los sitios turísticos de la ciudad de Cali. De ahí que a través de esta asesoría, Jeshua artes Artesanías cuente con un nuevo cliente, Etnias Artesanías, una empresa con cuatro locales comerciales, 3 locales ubicados en el Aeropuerto y 1 en el centro comercial Jardín Plaza de Cali, los cuales venden accesorios y productos artesanales representativos de Colombia y la región.

Figura 37. Nuevo Cliente de Jeshua artes Artesanías



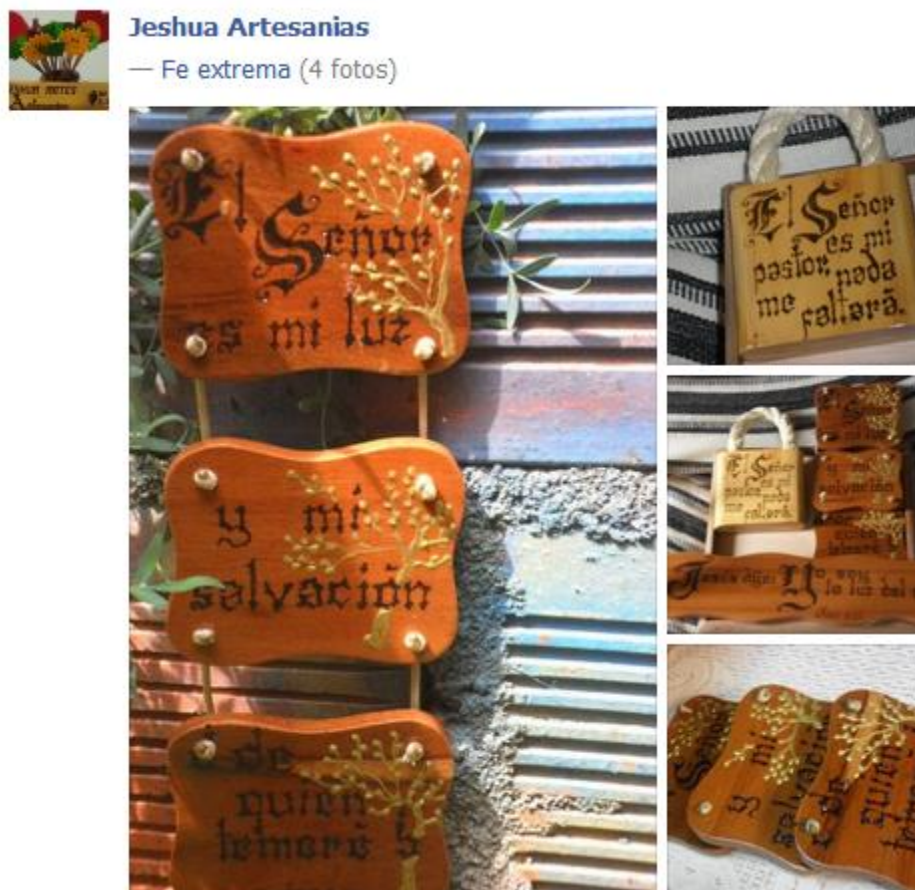
Centro Comercial Jardín Plaza
Local K-5

Para mejorar la administración de los clientes se le creó a la empresa un e-mail (Jeshua.artesanias@gmail.com) y una página en Facebook, desde la cual Jeshua artes Artesanías se presentará a sus clientes y mostrará su portafolio de productos.

Figura 38. Productos Colombianos Jeshua artes Artesanías en Facebook



Figura 39. Productos Religiosos Jeshua artes Artesanías en Facebook



4.3.4 Área Administrativa y Producción

Cuadro 68. Plan de acción y mejoramiento Área Administrativa y Producción

Área Administrativa		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Crear cultura organizacional en el empresario y mejorar el área de trabajo.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Planeación estratégica	La empresa tiene su misión y visión.	Enfocarse en el cumplimiento de la misión y hacer seguimiento a la visión.
Modelo de las 5s	Se organizó el taller, clasificando los objetos y limpiando.	Mantener el orden y la limpieza en el área de trabajo.
Administración de los documentos.	Se manejan carpetas para los registros, base de datos, cuentas por cobrar y una AZ para las facturas.	Continuar con el hábito de la organización.

Inicialmente el empresario no estaba muy comprometido con la empresa, su único interés era la actividad artesanal como un hobby. Por lo cual, durante la asesoría se tuvieron charlas con el empresario para que comprendiera lo valioso de disfrutar de lo que hace con su empresa siendo rentable y se le motivo compartiéndole casos de otros microempresarios desde la página de web: <http://www.caracol.tv.com/signopososhechoapulso>. Así, el empresario pudo visualizar su negocio y ver la importancia de invertir tiempo en las actividades de gestión, como llevar una contabilidad, estar pendiente de sus costos, ver hacia el mercado y consolidar sus ventas.

Jeshua artes Artesanías tiene ahora construida una misión y una visión, que son la guía del empresario para ver su negocio avanzar en el medio y largo plazo.

Figura 40. Misión de Jeshua artes Artesanías

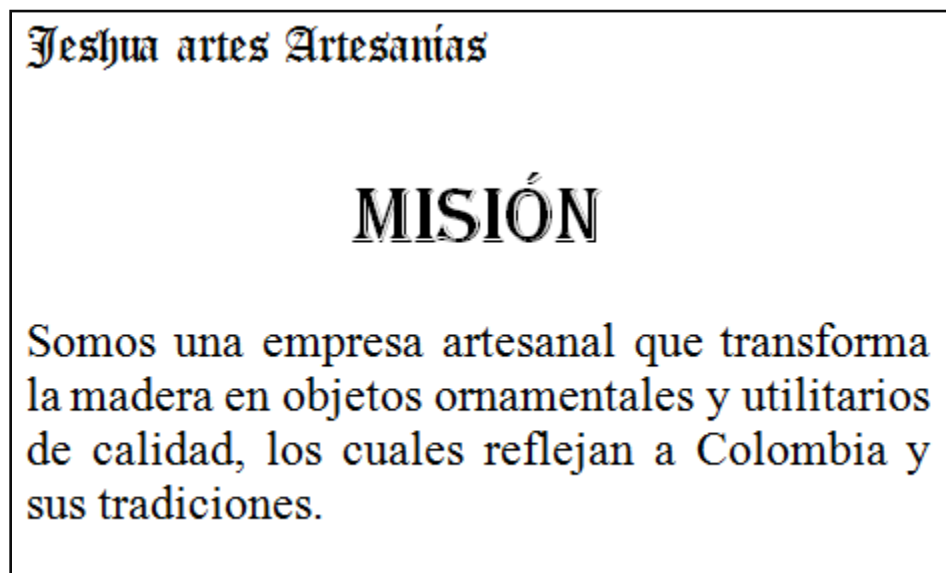
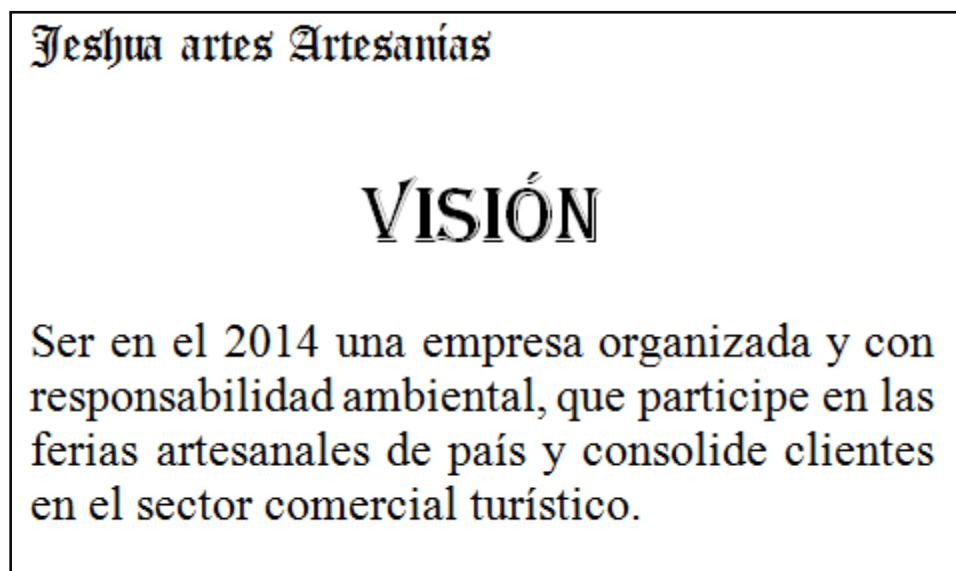


Figura 41. Visión de Jeshua artes Artesanías



Por otra parte, se implementó el modelo de gestión de las “5s”, específicamente en el taller, de manera que se mejoraron los espacios y el orden

Figura 42. Antes Taller Jeshua artes Artesanías



Figura 43. Después Taller Jeshua artes Artesanía



4.3.5 Área Legal y Tributaria

Cuadro 69. Plan de acción y mejoramiento Área Legal, Laboral y Tributaria

Área Legal, Laboral y Tributaria		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Dar a conocer al empresario los aspectos legales referentes a su negocio.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Revisar con el empresario los aspectos de la legalización de la empresa.	El empresario conoce los procedimientos para legalizar su empresa y los certificados que debe tramitar y en donde.	Puede legalizar la empresa en cuanto el negocio genere las utilidades para asumir los gastos de impuesto o las autoridades se lo indiquen, y para entonces aplicar a la ley 1429 y 1430, que beneficia la formalización de las empresas.

La empresa no está legalmente constituida, solamente cuenta con el NIT y entonces, se le recomienda terminar los trámites de legalización en cuanto las utilidades le permitan asumir las obligaciones de los impuestos y para entonces, acogerse a la ley 1429 y 1430 que beneficia a las empresas que se formalizan.

4.4 SERAH ACCESORIOS

4.4.1 Área de Costos

Cuadro 70. Plan de acción y mejoramiento Área de Costos

Área Costos		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Conocer la situación inicial de la empresa teniendo como referencia su Punto de Equilibrio.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Realizar un estudio de costos	Se conoce el valor promedio de sus ventas mensuales, el margen de contribución y punto de equilibrio del negocio.	Mejorar el costeo de los productos con la estandarización de los mismos, llenando los formatos entregados de tiempos por proceso y cantidades de materia prima.
	Se determinó el valor del salario del empresario.	
	Se determinaron los costos de negocio (variables y fijos) y los gastos administrativos.	Comprar por volumen y buscar nuevo proveedor de la resina.

El taller de bisutería de Sara que al inicio de la asesoría no tenía nombre, se llama Serash Accesorios, fabrica accesorios como: aretes, collares, pulseras y anillos elaborados en totumo y semillas, y comercializa en las ferias del año además otro tipo de accesorios que compra.

Para conocer el margen de contribución de la empresa, se ponderan, con su participación en las ventas, los márgenes de la industria y el comercio, los cuales están dados por los márgenes de los productos que más rotan, que son los accesorios de totumo vendidos a los locales mayoristas del centro, y la mercancía que regularmente se compra para las ferias (ver anexos T y U).

Tabla 27. Participación de ventas por actividad al mes

Participación de ventas por actividad al mes		
	Valor ventas	% ventas
Ventas Industria	\$ 2.108.333	87,54%
Ventas Comercio	\$ 300.000	12,46%
TOTAL VENTAS MES NEGOCIO	\$ 2.408.333	

Tabla 28. Margen de Contribución Ponderado Serash Accesorios

Margen	Participación ventas	Margen de Contribución	Margen Ponderado
Industria	87,54%	71,17%	62,31%
Comercio	12,46%	51,62%	6,43%
Margen de Contribución la empresa			68,74%

El margen de contribución de la empresa Serash Accesorios es 68,74% y en consecuencia, sus costos variables son el 31,3% de sus ventas, que mensualmente en promedio son de \$ 2'066.667.

Tabla 29. Promedio de ventas de Serash Accesorios

Mes	Ventas		
	Alta	Media	Baja
Enero		1	
Febrero			1
Marzo			1
Abril		1	
Mayo		1	
Junio		1	
Julio		1	
Agosto		1	
Septiembre	1		
Octubre	1		
Noviembre	1		
Diciembre	1		
Total	4	6	2
Valor venta	\$ 3.500.000	\$ 1.500.000	\$ 900.000
Venta mensual estimada	\$ 2.066.667		

Tabla 30. Costos fijos y Gastos Administrativos de Serash Accesorios

COSTOS FIJOS		
Sueldos fijos Producción	\$ 485.000	28,6%
Depreciación maquinaria y equipos	\$ 6.750	0,4%
Transporte de Producción	\$ 24.000	1,4%
Insumos		
Totumo	\$ 105.000	6,2%
Pintura Roseta (30ml)	\$ 30.000	1,8%
Pintura Acrílica (60ml)	\$ 18.000	1,1%
Pintura (250ml)	\$ 40.000	2,4%
Pintura (500ml)	\$ 30.000	1,8%
Resina	\$ 110.000	6,5%
Aguja Pirograbar	\$ 17.500	1,0%
Anilinas	\$ 33.600	2,0%
Lija 60	\$ 20.000	1,2%
Lija 100	\$ 12.000	0,7%
Total Costos Fijos	\$ 931.850	55,0%
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Sueldo empresario	626.000	36,9%
Depreciación muebles y enseres	3.300	0,2%
Depreciación equipo de computo	27.778	1,6%
Transporte administrativo	24.000	1,4%
Gastos de papelería	2.500	0,1%
Teléfono e internet	20.000	1,2%
Celular	10.000	0,6%
Cafetería	30.000	1,8%
Aseo	19.500	1,2%
Total Gastos de Administración	763.078	45,0%
TOTAL COSTOS FIJOS + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 1.694.928	

PUNTO DE EQUILIBRIO al 26 Abril 2012

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos y Gastos Administración}}{\text{Margen de Contribución Empresa}}$$

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\$ 1.694.928}{68,74\%}$$

$$\text{Punto Equilibrio} = \$ 2.465.869$$

De acuerdo con el margen de contribución de la empresa y los costos fijos y gastos que tiene, se encuentra que su punto de equilibrio mensual es de \$2'465.869 pesos, que corresponde al valor en ventas donde la empresa no tiene ni utilidades, ni pérdidas. Por tanto, considerando que el promedio de las ventas mensuales, que es de \$2'066.667 pesos, está 16% por debajo del punto de equilibrio, la empresa está presentando pérdidas y debe revisar la manera de reducir los costos e incrementar las ventas mediante la búsqueda de nuevos clientes que le permitan colocar un precio más elevado a sus productos para mejorar su margen de contribución por productos. Por ejemplo, se le recomienda a la empresa continuar con el canal de distribución que tiene, que es la venta en el mercado no diferenciado del centro e incursionar en la venta de sus accesorios a minoristas ubicados en los centros comerciales y zonas turísticas.

Tabla 31. Estudio de Costos de Serash Accesorios

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100	2.066.667
COSTOS VARIABLES	31,3	646.132
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	68,7	1.420.534
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM.	82	1.694.928
UTILIDAD	-13,3	-274.394

El estudio completo de costos señala que la empresa no está generando utilidades, dado el peso tan alto (82%) de los costos fijos y gastos de administración en las ventas.

*Este estudio no es muy preciso porque la empresaria no tiene estandarizados sus productos y entonces la materia prima se asumió como un costo fijo en lugar de un costo variable. Se le recomienda a la empresaria usar el formato de cantidades de materia prima (anexo V) y tomar los tiempos de elaboración de los productos para conocer sus reales costos variables y fijos, y entonces mejorarlos con compra por volumen y pago por grupo de actividades en la mano de obra al destajo.

4.4.2 Área Contable y Financiera

Cuadro 71. Plan de acción y mejoramiento Área de Contabilidad y finanzas

Área Contable y Financiera		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Evaluar los resultados de la asesoría y establecer buenos hábitos contables en la empresaria.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Implementar formatos sencillos que discriminen los movimientos de dinero, como las ventas, compras, gastos personales y del negocio.	La empresaria lleva correctamente sus registros diarios en los formatos creados.	Continuar con el hábito de los registros contables y el archivo de las cuentas.
Enseñarle a la empresaria a realizar un consolidado del mes con sus registros diarios, el estado de ganancias o pérdidas y el balance general, con el objetivo de evaluar el mes.	La empresaria puede revisar cómo le fue en el mes con base en el consolidado mensual y el estado de resultados sencillo.	Realizar mensualmente el inventario de materias primas, producto en proceso y terminado, así no realice el balance general.

La contabilidad se abrió el 03 de Mayo 2012 y se cerró al mes, el 03 de Junio de 2012, permitiendo valorar los resultados de la asesoría durante el mes de mayo, en el cual se ejecutaron muchas de las recomendaciones de costos, mercadeo y administración.

De acuerdo con el estado de resultado, se tiene que las ventas están 15% por encima de las ventas promedio, dado por un incremento en el pedido del centro por la temporada de la madre y la participación en la feria empresarial organizada por la fundación Carvajal en las instalaciones de CARVAJAL S.A de Santa Mónica.

Tabla 32. Estado de Resultados al 03 de Junio del 2012

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS	
VENTAS CONTADO	\$ 2.361.400
VENTAS CREDITO	\$ 83.800
INVENTARIOS INICIALES	\$ 2.319.153
COMPRAS DECONTADO	\$ 281.745
SALARIO DE PRODUCCIÓN	\$ 230.000
COSTOS GENERALES	\$ 120.000
INVENTARIOS FINALES	\$ 2.262.638
COSTO DE VENTA	\$ 688.260
SALARIOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 420.000
GASTOS GENERALES	\$ 774.600
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 562.340

Por otra parte, en el comparativo del estudio de costos y el estado de resultado se puede tener un panorama más real de los costos variables, costos fijos y gastos de administración, lo cual se logró mediante un mejor registro diario usando los formatos de registro diario, consolidado y seguimiento al personal.

Tabla 33. Comparativo Estudio de costos y Estado de Resultados

	%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	%
VENTAS PROMEDIO MES	100	2.066.667	2.445.200	100
COSTOS VARIABLES	31,3	646.132	688.260	28,1
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	68,7	1.420.534	1.756.940	71,9
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM.	82	1.694.928	1.194.600	48,8
UTILIDAD	-13,3	-274.394	562.340	23,1

En el comparativo de los balances inicial y final se tiene que:

- El inventario se redujo en un 2,4%, por las acciones de limpieza, organización y adecuación de la bodega, que permitieron que la empresaria usara la materia prima pérdida en el desorden y disminuyeran sus compras en el mes.
- Los activos fijos se incrementaron en un 18%, por la inversión en 2 esteras pequeñas de madera para mejorar el orden en el taller.
- Los pasivos disminuyeron en 57%, porque la empresaria pudo saldar algunas de las deudas que tenía y como resultado le pertenece el 91% de su empresa.

Tabla 34. Comparativo Balance inicial y final de Serash Accesorios

	BALANCE INICAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
ACTIVOS			
EFFECTIVO		\$ 125.000	
CXC CLIENTES	\$ 240.000	\$ 71.100	-70,4%
INVENTARIOS	\$ 2.319.153	\$ 2.262.638	-2,4%
TOTAL ACTIVO CTE	\$ 2.559.153	\$ 2.458.738	-3,9%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 810.000	\$ 960.000	1850,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 396.000	\$ 416.000	510,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
DEPRECIACIONES		\$ 39.245	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 2.206.000	\$ 2.336.755	5,9%
TOTAL ACTIVOS	\$ 4.765.153	\$ 4.795.493	0,6%
PASIVOS			
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 932.000	\$ 400.000	-57,1%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 932.000	\$ 400.000	-57,1%
TOTAL PASIVOS	\$ 932.000	\$ 400.000	-57,1%
CAPITAL	\$ 1.135.680	\$ 1.135.680	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 2.697.473	\$ 2.697.473	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 562.340	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.833.153	\$ 4.395.493	14,7%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 4.765.153	\$ 4.795.493	0,6%

De los indicadores financieros se tiene que:

- La empresa mejoro su liquidez, ya que al final del mes de abril para pagar \$1 peso que debía contaba con \$2,75 pesos y al final del mes de mayo cuenta con \$6,15 pesos. Pero sin considerar los inventarios la empresa realmente tiene \$0,92 pesos para responder.
- La empresa paso de pertenecerle a la empresaria de un 80,4% a un 91, 7%, por la disminución de sus deudas, las cuales corresponden al 8,3% de la empresa.
- La rotación de las materias primas es cada 189 días, es decir cada 6 meses, dado el desorden de la bodega y la diversidad de materia prima que se quedo de productos que antes se elaboraban,
- Los productos terminados tiene salida cada dos días y la mercancía cada 10 días, lo cual le permite tener un buen flujo de ventas y saldar sus deudas en menos de 1 mes.

Tabla 35. Indicadores Financieros de Serash Accesorios

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 2,75	\$ 6,15
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,26	\$ 0,92
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	19,6%	8,3%
RAZÓN DE AUTONOMIA	80,4%	91,7%
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	-13,3%	23,0%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-5,8%	11,7%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-7,2%	12,8%
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR		26
ROTACIÓN DE MATERIAS PRIMAS		189
ROTACIÓN DE PRODUCTO TERMINADO		2
ROTACIÓN DE MERCANCIAS		10

4.4.3 Área de Mercadeo

Cuadro 72. Plan de acción y mejoramiento Área de Mercadeo

Área Mercadeo		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Orientar la empresa a realizar cambios para incrementar sus ventas		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Cliente incógnito	Se identificaron las fortalezas y debilidades respecto de la competencia directa, y se tomó la decisión de entrar a un mercado diferenciado donde el target tiene ingresos medios-altos.	Revisar constantemente el mercado, preguntar a empleados y clientes para mejorar continuamente.
Valoración de las 4p's	Se acorto el canal de distribución, al incursionar con ventas a minoristas como Etnias Artesanías.	Continuar en la búsqueda de clientes con segmento diferenciado como las tiendas artesanales de los centros comerciales y zonas turísticas. Además de fortalecer el canal de ventas directas como las ferias con un cronograma de participación anual.
Administración de los clientes.	Tiene una base de datos, e-mail comercial y pág. en Facebook para mostrar su portafolio de productos.	Actualizar la información y estar en contacto con los clientes para saber cómo están rotando sus productos y ofrecer beneficios.

Serash Accesorios es una microempresa que produce accesorios femeninos artesanales principalmente elaborados en totumo, los cuales vende al por mayor a locales comerciales del centro. Pero reconociendo que la empresa ha mejorado mucho en sus productos, y que se diferencian de los del mercado masivo por sus diseños (combinación de grabado y pirograbado) y la calidad, la empresa para crecer, debe incursionar en otros mercados más rentables sin abandonar el que ya tiene.

Así, en la búsqueda de nuevos clientes para la empresa se realizó el contacto con Etnias Artesanías, una empresa minorista, es decir, enfocada en la venta al consumidor final, que en accesorios son las mujeres entre los 18 y 45 años de edad, con ingresos altos e interesadas en lucir frescas y radiantes. Esta empresa, que tiene cuatro tiendas artesanales en Cali, 3 en el aeropuerto (2 en el muelle nacional y 1 en el muelle internacional) y 1 en el centro comercial Jardín Plaza, le solicitó a Serash Accesorios un pedido inicial de 50 pares de aretes, 30 collares y 25 pulseras de totumo.

Figura 44. Nuevo Cliente de Serash Accesorios



Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón
Muelle Nacional Local 2

Este tipo de acciones de reducir el canal de distribución y participar en un mercado diferenciado le permite a Serash Accesorios obtener un mejor margen de contribución.

Por tanto, como resultado de esta asesoría se tiene la creación de un mail para la empresa (serash.accesorios@gmail.com) y de una cuenta en Facebook, para usarla como portafolio virtual, de manera que pueda compartir con sus clientes y posibles clientes los productos que tiene durante el año.

Figura 45. Portafolio virtual en Facebook de Serash Accesorios



Figura 46. Papelería de Serash Accesorios



4.4.4 Área Administrativa y Producción

Cuadro 73. Plan de acción y mejoramiento Área Administrativa y Producción

Área Administrativa		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Crear cultura organizacional en la empresaria y mejorar el área de trabajo.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Planeación estratégica	La empresa tiene su misión y visión.	Enfocarse en el cumplimiento de la misión y hacer seguimiento a la visión.
Modelo de las 5s	Se organizó el taller, por secciones, reconociendo el ciclo de trabajo, clasificando los objetos y limpiando.	Mantener el orden y la limpieza en el área de trabajo.
Manejo de los espacios	Se adecuo un espacio para la oficina de la empresaria y la atención de sus clientes, cuando la visiten en la empresa, la cual está ubicada en su casa.	Mantener el orden y la limpieza.
Administración de los documentos.	Se manejan carpetas para los registros, base de datos, cuentas por cobrar y una AZ para las facturas.	Continuar con el hábito de la organización.
Visualización	Tiene avisos sobre la misión y visión, para recordarlas y transmitírsela a los empleados, y cuenta con carteleras informativas sobre la seguridad industrial y ejercicios para la pausa activa.	Actualizar la información de las carteras cada 2 meses, con artículos de salud ocupacional, el empleado del mes y metas logradas.

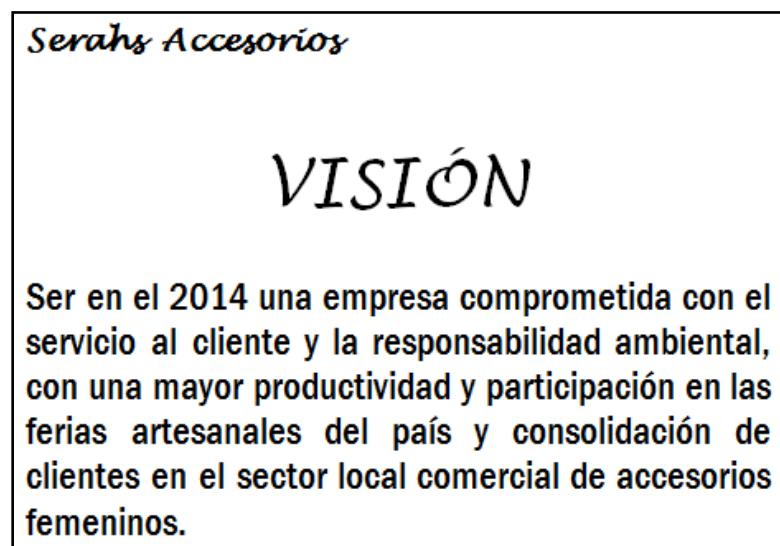
Planeación:

Considerando que la fundación Carvajal a través de la agencia mil palabras le estaba construyendo la imagen corporativa a Serash Accesorios, era importante que también la empresa tuviera una identidad interna, que le permitiera tanto a la empresaria como a los empleados acercarse a sus labores y los objetivos de la empresa. Por lo cual, en conjunto con la empresaria se definió la misión y visión de la empresa.

Figura 47. Misión de Serash Accesorios



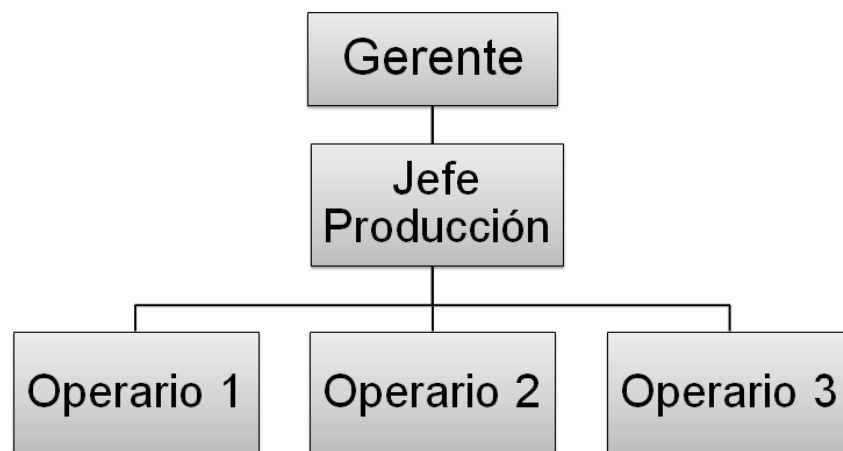
Figura 48. Visión de Serash Accesorios



Organización:

Se construyo el organigrama de la empresa, considerando la autoridad, funciones y personal que se tiene:

Figura 49. Organigrama de Serash Accesorios



Gerente. Sara Rubiano, quien se encarga de la parte comercial de la empresa, llevar las cuentas, innovar en los productos y apoyar en la producción

Jefe de Producción. Nanci Rubiano, madre de la empresaria. Realizar el almuerzo, revisar las metas de producción, pintar, supervisar al personal y pagarles.

Operario 1. Adrian Ramirez, empleado contratado tiempo completo con un salario fijo de \$485.000 pesos mensuales. Se encarga de programar, grabar y resinar.

Operario 2. Personal a destajo para cortar, calar y lijar.

Operario 3. Personal a destajo para pintar, seleccionar por pares y empacar.

También se construyó un flujograma general para los productos de la empresa, dado que los procesos son los mismos para el totumo.

Figura 50 Flujograma de procesos sobre el totumo



En cuanto al taller se realizaron mejoras en los espacios, y se le recomendó a la empresaria mejorar la iluminación con lámparas blancas, de manera los empleados no deban esforzarse en el proceso de pintado y grabado por la falta de una buena iluminación. Además se incorporo en el taller una cartelera informativa para que lo empleados estén enterados de las fechas especiales de cumpleaños y de ejercicios para realizar durante la pausa activa de la jornada laboral, así como también recordarles el uso de los implementos para trabajar.

Figura 51. Antes de la Bodega de Serash Accesorios



Figura 52. Después de la Bodega de Serash Accesorios



Figura 53. Antes del taller de Serash Accesorios



Figura 54. Después del taller de Serash Accesorios



Figura 55. Sector Informativo Serash Accesorios



Control y seguimiento:

Ante el problema de la falta de control sobre el inventario y las cuentas, se adecuó y organizó el espacio de bodega, se creó un espacio en la sala para que funcionará como la oficina de la empresaria, se empezaron a organizar las facturas en una AZ y se implementaron formatos para llevar registro diario de las cuantas y actividades.

Figura 56. Oficia Serash Accesorios



4.4.5 Área Legal y Tributaria

Cuadro 74. Plan de acción y mejoramiento Área Legal, Laboral y Tributaria

Área Legal, Laboral y Tributaria		
Plan de acción y mejoramiento		
Objetivo: Dar a conocer a la empresaria los aspectos legales para la formalización de su empresa.		
Estrategias	Logros	Recomendaciones
Revisar con la empresaria los aspectos de formalización de la empresa.	La empresaria conoce los procedimientos para legalizar su empresa y los certificados que debe tramitar y en donde.	La empresaria está en el proceso de formalización y se le recomienda aplicar a la ley 1429 y 1430, que beneficia la formalización de las empresas, y tramitar los permisos de uso de suelo, seguridad en los bomberos y no usuario de Sayco & Acinpro.

La empresa está en el proceso de formalizarse, y se le recomienda tramitar además los certificados de uso de suelos, seguridad y no usuario de Sayco & Acinpro.

En cuanto a los empleados, se debe mantener actualizada la base de datos de los empleados, y revisar la mano de obra que se tiene, los costos y el tiempo de producción para tener al personal tiempo completo con contrato escrito y las condiciones de ley.

RECOMENDACIONES

La empresa Variedades Punto Económico finaliza la asesoría con avances en la organización del espacio, un proyecto de remodelación con D'ALUFER, una política de crédito, el fortalecimiento de la identidad del personal con la empresa a través de la misión y la visión, un espacio desde donde se organiza y se planean las actividades, y mejoras en el archivo, registro de cuentas y control del inventario, dado los nuevos formatos que se manejan y los hábitos que se crean. Se le recomienda evaluar el comportamiento del mes con los resultados del consolidado, planear mejor las compras, hacer seguimiento a las cuentas por cobrar y evaluar en el mediano plazo la posibilidad de contratar al personal tiempo completo con sus prestaciones.

La Tienda Carolina del Sur cierra la asesoría con resultados positivos en ventas, adecuada exhibición de los productos (Merchandising de Gestión), un espacio desde donde administrar el negocio, un archivo de facturas por proveedor, un registro adecuado de las ventas, nuevos proveedores y actividades comerciales para realizar en el año. Se le recomienda continuar con la práctica de las “5s” y la disciplina de los registros diarios en los formatos de tienda, a demás de revisar los proveedores y pintar el muro con la palabra tienda.

Jeshua artes Artesanías finaliza la asesoría con la implementación del modelo de gestión de las “5s” en su taller, el compromiso del empresario con las actividades administrativas y comerciales de la empresa, buenos hábitos en la contabilidad y con ventas en un mercado estratégico. Se le recomienda al empresario estar en contacto con sus clientes y revisar constantemente el mercado.

Serash Accesorios cierra la asesoría con cambios en su taller, dada las mejoras a la bodega, salón de pintura y grabado, y la creación de un espacio para la administración. Además tiene un archivo para las facturas, adecuados registros diarios para tener conocer su estado contable, formatos para controlar la producción y un nuevo cliente, que le permite reducir el canal de distribución y obtener un mejor margen. Se le recomienda mantener el orden y la disciplina con los registros, de manera que pueda planear sus compras y producción, y revisar su fuerza de trabajo.

CONCLUSIONES

Durante el proceso de asesoría empresarial a las cuatro microempresas ubicadas en la zona de ladera de Santiago de Cali, se reconoce la importancia de que el asesor sea empático con el empresario para lograr resultados con las empresas, dado que inicialmente el empresario se muestra renuente y desconfiando con la implementación de nuevos procedimientos, y por eso, el asesor debe ser muy creativo y manejar un lenguaje sencillo para explicar los conceptos y estrategias a implementar, así como ejecutar acciones que le muestren al empresario resultados en el corto tiempo.

El empresario es un actor fundamental en los avances de las asesorías, porque no sólo aporta en la construcción del diagnóstico y el plan de acción con la información y/o conocimiento empírico que tiene de su negocio, sino que además con su actitud y disposición permite ejecutar el plan de mejoramiento que se traduce en cambios significativos para la empresa. Así, el mayor beneficio para las empresas durante el tiempo de asesoría es que, mediante el trabajo conjunto y por área funcional, el empresario es empoderado para administrar estratégicamente su empresa y como resultado se observan empresarias como: Rosario Pinchao, que lleva un registro y control de sus cuentas, y planea actividades comerciales para aumentar sus ventas e Idalia Marín Monsalve, que ahora revisa sus proveedores y analiza los precios que le dan, dado el canal de distribución.

El modelo de asesoría para Mipymes diseñado por la Fundación Carvajal en su aplicación permitió en las empresas asesoradas una mejor gestión de los recursos y del personal, un incremento en las ventas y una proyección estratégica de las empresas. Por ejemplo Jeshua artes artesanías y Serash Accesorios, redefinieron su mercado objetivo y ahora conocen que acciones deben comenzar a realizar para crecer en ese mercado. Y en general, los empresarios ahora cuentan con las herramientas para conocer el punto de equilibrio de su empresa, costear sus productos, realizar controles, mantener la organización y vender más.

APRENDIZAJES

El empresario debe aprender asumir los fracasos siempre como enseñanzas y estar atento a lo que ocurre en el interior de la empresa y afuera de ella, para que su empresa mejore y crezca.

La organización dentro de una empresa es muy importante para tomar decisiones acertadas y el trabajo en equipo es vital para ser eficientes.

Toda acción por mínima que sea y que se ejecute desde un área de la empresa tiene resultados en toda la empresa.

Antes de realizar una actividad comercial se debe conocer muy bien los intereses del grupo de personas para quien va estar dirigida, y se debe hacer con tiempo y una adecuada comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS ANAYA, Rosa María del Consuelo. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. México, D.F: Editorial Trillas, 2009. p. 7, 14, 18, 21, 26, 29, 93-95.

BEST, Roger. Marketing Estratégico. 4ed. España: Pearson Educación, 2005. p. 22, 23

De CENSO, Robbins. Administración de Recursos Humanos. México, D.F: Limusa Wiley, 2006. p. 5, 46, 86, 87.

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Mc Graw-Hill. p. 79-86, 90-99, 122-149.

ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional, de la estructura funcional a la Organización vacía. Cali-Colombia: Universidad del Valle, 2008. p. 109.

ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro. Contabilidad General. 6ed. México, D.F: Mc Graw Hill, 2008. p. 9, 62, 312.

BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Administración de los Recursos Humanos. 14ed. México, D.F: Cengage Learning, 2008. p. 52, 70, 71.

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. 8ed. México, D.F: Mc Graw-Hill, 2009. p. 3, 16, 18, 85, 90, 166.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. México: Pearson Educación, 2003.p. 61, 63, 306, 307.

Mc CARTHY, Jerome y PERREAULT, William. Marketing. Planeación Estratégica. 9ed. Bogotá D.C: Mc Graw-Hill, 1998. p. 615.

MINTZBERG, Henry y QUINN, Brian. El proceso Estratégico. Edición Europea revisada. Madrid: Prentice Hall, 1999. p. 4

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND III A.J y GAMBLE, John. Administración Estratégica Teoría y Casos. 10 ed. México D.F: McGraw-Hill, 2008. p. 95-108.

ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro; MURILLO VARGAS, Guillermo y MARTINEZ CRESPO, Jenny. Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Cali-Colombia: Universidad del Valle, 2008. p. 60-69, 78, 79, 80, 83.

BARON PORRAS, Luis Fernando; OTÁLORA SEVILLA, Lady Maritza y LOAIZA QUINTERO, Luis Alfredo. Otra ciudad detrás de la Ladera: Estudio sobre un programa socioeconómico de la Fundación Carvajal en Cali. 2011. (Documento en línea) Disponible en internet en: <<http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/10906/64628>> (Acceso 7/4/2012).

CÓRDOBA LÓPEZ, José Fernando y CANO JARAMILLO, Liner. Estudio de hábitos y valores de los consumidores del canal tradicional de tiendas de barrio de la ciudad de Cali. Vol5. Cali: Universidad Libre, 2009. p.1- 60. (Artículo en línea) Disponible en internet en:<http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen_5-2/Estudio_habitos_y_valores_consumidores_tiendas_de_barrio_Cali.pdf> (Acceso 7/4/2012).

CURA , Hugo Máximo.” Las cinco s: una filosofía de trabajo, una filosofía de vida”. p. 1 (Documento en línea). Disponible en internet en: <<http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Cura.pdf>> (Acceso 21/4/2012)

MOLINA, Leila. Diseño y Tendencias en el Sector Artesanal. p. 1-3. (Documento en línea) Disponible en internet en: <http://masd.unbosque.edu.co/descargas/disenio_tendencias.pdf> (Acceso 7/4/2012).

PAZ, Karim y TORRES, Mariela. Tamaño de una muestra para una investigación de mercados. p. 9, 13 (Documento en línea). Disponible en internet en: <http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf> (Acceso 12/4/2012).

RODRÍGUEZ, Astrid Genoveva. La realidad de la Pyme colombiana Desafío para el desarrollo. FUNDES: 2003. p. 7-23 (Documento en línea). Disponible en internet en: <<http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>> (Acceso 7/4/2012).

PINO, Ernesto. “El tendero es tan importante” En: Periódico La tienda. Cali. Enero, 2012. ed 186. p. 6 (Artículo en línea). Disponible en internet en: <<http://www.mercatienda.com.co/periolatienda/pdfs/Periolatienda186.pdf>> (Acceso 7/4/2012).

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. Cali en Cifras 2011. Alcaldía de Santiago de Cali. p. 10-13 (Documento en línea). Disponible en internet en: <http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf> (Acceso 7/4/2012).

COLOMBIA TRAVEL. Valle del Cauca. Colombia Guía Turística. p. 34, 52 (Documento en línea). Disponible en internet en: <http://www.colombia.travel/es/descargas/guias_turisticas/Guia_valle_del_cauca-web.pdf> (Acceso 7/4/2012).

FUNDACIÓN CARVAJAL. Caracterización de la parte alta de la comuna 18. (Online) Disponible en internet en: <http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=112%3Acomuna-18-parte-alta-y-corregimiento-de-montebello&catid=43%3Alineas-de-accion-y-zonas-de-intervencion&lang=es> (Acceso 7/4/2012).

FUNDACIÓN CARVAJAL. Reseña Histórica de Fundación Carvajal .p 1-14 (Documento en línea). Disponible en internet en: <http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/PDF/Resena_Historica_Fundacion_Carvajal.pdf> (Acceso 7/4/2012).

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Ecologito. Mercados verdes y Biocomercio Sostenible. (20 Diciembre 2009). (Documento en línea) Disponible en internet en: <http://www.cam.gov.co/c/document_library/get_file?uuid=00001361-3e77-42b2-ac3e-3d70274e7740&groupId=10128> (Acceso 7/4/2012).

SANTIAGO DE CALI. Secretaria de Cultura y Turismo. PEMTUR2005-2015. Santiago de Cali (20, Octubre 2005). p. 1-23. Disponible en internet en: <http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/cultura/plan_de_turismo.pdf> (Acceso 7/4/2012).

COLOMBIA. Congreso de Colombia. Ley 590 (10 de Julio 2000). Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Documento en línea). Disponible en internet en: <<http://www.bogotatrabaja.gov.co/ms-articles/informacion-laboral/normatividad/Ley-590-del-2000.pdf>> (Acceso 16/7/2012).

SANTIAGO DE CALI. Consejo de Santiago de Cali. Acuerdo 035. (16 Septiembre 1985) Disposiciones sobre el impuesto municipal de Industria y comercio y su complemento de Avisos y Tableros. p. 1-25 (Documento en línea). Disponible en internet en: <http://www.sicali.com/info_general/relatoria/Normas/acuerdos/ACUERDO%20No.%20035%20de%201.985.pdf> (Acceso 7/4/2012).

Consulta Online:

< http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/General/template_index.jsf> (Acceso 10/4/2012).

<<http://www.fondobiocomercio.com/index.php/biocomercio>> (Acceso 7/4/2012).

<http://www.usergioarboleda.edu.co/centro/asesoria_empresarial.html> (Acceso 16/4/2012)

SPENDOLINI, Michael J. 1990. ¿Qué es Benchmarking? En: < <http://businessexcellence.cl/que-es-benchmarking/>> (Acceso 27/4/2012).

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. 6 ed. Bogotá D.C: ICONTEC, 2008. p. 1-34.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN.
Documentación. Referencias Bibliográficas. Contenido, forma y estructura. NTC
5613. Bogotá D.C: ICONTEC, 2008. p. 1-32.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN.
Referencias Documentales para fuentes de Información electrónicas. NTC 14490.
Bogotá D.C: ICONTEC, 1998. p. 1-23.

Anexos. Variedades Punto Económico

Anexo A. Margen de contribución comercio



MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO

No	PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	ARCILLA	650	1200	\$ 550	46%
2	VINILO	360	600	\$ 240	40%
3	CARTULINA PLIEGO	380	700	\$ 320	46%
4	ESMALTE SAMI	400	700	\$ 300	43%
5	SORPRESA	72	100	\$ 28	28%
6	PISTOLA FULMINA	1500	2500	\$ 1.000	40%
7	FULMINANTE	291	500	\$ 209	42%
8	BOLAS	45	100	\$ 55	55%
9	ARETES	178	500	\$ 322	64%
10	KILOMETRICO 100	267	700	\$ 433	62%
11	PAPEL MODISTERIA	150	300	\$ 150	50%
12	HOJA VIDA	250	400	\$ 150	38%
13	SOBRE MANILA	75	200	\$ 125	63%
14	SHAMPO SAVITAL	400	600	\$ 200	33%
15	CREMA P SAVITAL	400	600	\$ 200	33%

16	SUPER GLUE	166	500	\$ 334	67%
17	CARTON PAJA1/8	140	300	\$ 160	53%
18	CAUCHITOS	125	500	\$ 375	75%
19	ACEITE ECO	483	800	\$ 317	40%
20	REMOVEDOR ECO	450	700	\$ 250	36%
21	PIRCY	250	1000	\$ 750	75%
22	VASELINA POTE	350	600	\$ 250	42%
23	CARTULINA 1/8	69	200	\$ 131	66%
24	LICRAS	4000	7000	\$ 3.000	43%
25	CHANCHA ECO	2833	3000	\$ 167	6%
TOTALES		\$ 14.284	\$ 24.300	\$ 10.016	

MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO 41.2%

Anexo B. Listado de servicios



LISTADO DE PRODUCTOS

NOMBRE	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE EN %	MARGEN CONTRIBUCION	MARGEN EN PORCENTAJE	COSTO FIJO	COSTO FIJO EN %	COSTO TOTAL	UTILIDAD	UTILIDAD EN %	UNIDADES PROMEDIO MES
Fotocopia tamaño carta	\$ 100	\$ 25	25%	\$ 75	75%	\$ 13	13%	\$ 38	\$ 62	62%	30
Fotocopia tamaño oficio	\$ 100	\$ 29	29%	\$ 71	71%	\$ 13	13%	\$ 42	\$ 58	58%	15
minutos comcel	\$ 100	\$ 90	90%	\$ 10	10%			\$ 90	\$ 10	10%	1.386
minuto movistar	\$ 100	\$ 85	85%	\$ 15	15%			\$ 85	\$ 15	15%	915

Anexo C. Margen de contribución servicios



MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

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
Fotocopia tamaño carta	30	100	25	\$ 75	75%	\$ 3.000	\$ 2.250
Fotocopia tamaño oficio	15	100	29	\$ 71	71%	\$ 1.500	\$ 1.065
minutos comcel	1.386	100	90	\$ 10	10%	\$ 138.600	\$ 13.600
minuto movistar	915	100	85	\$ 15	15%	\$ 91.500	\$ 13.600
TOTALES DEL MES						\$ 234.600	\$ 30.515

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA 13,0%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA 87,0%

Anexo D. Formato nuevo Registro diario

Variedades Punto Económico

Registro Cuentas

Mes

5. 

DIA	DESCRIPCIÓN	VENTAS		OTROS INGRESOS	COMPRAS		GASTOS NEGOCIO	GASTOS PERSONALES
		CONTADO	CREDITO		CONTADO	CREDITO		
TOTALES								

*Este tipo de formato también fue diseñado para las demás empresas.

Variedades Punto Económico

Responsable.

[illegible]

Anexo F. Encuesta Variedades Punto Económico

Nombre: _____	Sexo: M__ ó F__
Cargo: _____	Teléfono: _____
e-mail: _____	

1. Responda marcando con una X a la siguiente pregunta ¿Cuándo compra en Variedades Punto Económico?

- ☐ Todos los días
- ☐ Una vez a la semana
- ☐ Más de dos veces a la semana
- ☐ Solamente en temporadas

2. Entre las siguientes opciones señale ¿qué es lo que usted más compra en Variedades Punto Económico?

- ☐ Productos de Papelería
- ☐ Productos de Cristalería
- ☐ Productos de aseo personal
- ☐ Productos de ferretería
- ☐ Juguetería
- ☐ Accesorios
- ☐ Dulcería
- ☐ Ropa
- ☐ Calzado
- ☐ Servicio de fotocopiado
- ☐ Servicio de minutos
- Otro _____

3. Organice los siguientes factores que influirán en su elección de compra dentro de un almacén, en orden creciente de importancia. Considerando que 1= ninguna importancia; 2= algo de importancia; 3= importancia media; 4= Es importante; 5= muy importante.

Factores que influyen	Orden de importancia para el cliente
Ubicación del Local	
Productos	
Exhibición y distribución del espacio	
Servicio	
Precio	

4. Califique las siguientes variables en relación a la miscelánea Variedades Punto Económico:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Atención- Servicio				
Presentación Personal de los empleados				
Limpieza de Local				
La exhibición de los productos				
La conservación de los productos				

5. Cómo se sintió en Variedades Punto Económico:

Bastante satisfecho___ Algo satisfecho___ No satisfecho del todo___

6. Cuando usted no encuentra lo que buscaba en Variedades Punto Económico
Cuál es su segunda opción para ir a comprar: _____

7. Qué actividades comerciales usted prefiere que Variedades Punto Económico desarrolle durante el año. Organícelas de 1 a 5, Siendo 1 aquella que más le gusta y 5 la que no le interesa tanto.

- ___ Descuentos
- ___ Promociones 2x1
- ___ Bajonazos de Precios
- ___ Pulguero
- ___ Rifas

8. Señale el rango de sus ingresos mensuales:

- ___ Menos del SMML
- ___ SMML
- ___ Entre 600.000- 1'000.000
- ___ Más de 1'000.000

9. Le gusta el sistema de separado: Si ___ No ___

10. ¿Qué cambios o mejoras usted le realizaría a Variedades Punto Económico?

Anexo G. Formato base de datos clientes

Variedades Punto Económico

Base de Datos Clientes

Nombre	Cédula	Fecha de Cumpleaños	Teléfonos	Dirección	E-mail

*Este tipo de formato también fue diseñado para las demás empresas.

Anexo H. Formato cuentas por cobrar

Variedades Punto Económico

Cuentas X Cobrar

Cliente _____ **Cédula** _____

Dirección	Teléfonos
------------------	------------------

e-mail

[illegible]

*Este tipo de formato también lo maneja la tienda Carolina del Sur

Anexo I. Base de datos empleados

Variedades Punto Económico Base de Datos Empleados

[illegible]

*Este tipo de formato también lo maneja Serash Accesorios

Anexo J. Formato seguimiento personal

Variedades Punto Económico ***Seguimiento Personal**

[illegible]

*Este tipo de formato también lo maneja Serash Accesorios

Anexos. Tienda Carolina del Sur

Anexo K. Margen de contribución comercio



MARGEN DE CONTRIBUCION PARA UNA TIENDA

	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	prestobarba	\$ 1.000	\$ 700	\$ 300	30,00%
2	pan	\$ 1.000	\$ 800	\$ 200	20,00%
3	huevos	\$ 250	\$ 213	\$ 37	14,80%
4	boston	\$ 250	\$ 120	\$ 130	52,00%
5	frutiño	\$ 500	\$ 425	\$ 75	15,00%
6	arroz	\$ 1.300	\$ 1.100	\$ 200	15,38%
7	azucar	\$ 1.200	\$ 950	\$ 250	20,83%
8	café	\$ 1.000	\$ 800	\$ 200	20,00%
9	papel higienico	\$ 1.850	\$ 1.450	\$ 400	21,62%
10	caldo rico	\$ 250	\$ 200	\$ 50	20,00%
11	gaseosa litro	\$ 2.000	\$ 1.600	\$ 400	20,00%
12	leche litro	\$ 2.000	\$ 1.850	\$ 150	7,50%
13	mayonesa	\$ 700	\$ 550	\$ 150	21,43%
14	sal	\$ 500	\$ 400	\$ 100	20,00%
15	aliños	\$ 100	\$ 70	\$ 30	30,00%
16	picada	\$ 600	\$ 416	\$ 184	30,67%
17	bombones	\$ 200	\$ 150	\$ 50	25,00%
18	sandis	\$ 100	\$ 70	\$ 30	30,00%
19	toallas	\$ 300	\$ 220	\$ 80	26,67%
20	nucita	\$ 300	\$ 220	\$ 80	26,67%
TOTALES		\$ 15.400	\$ 12.304	\$ 3.096	

MAYORES O IGUALES 25%			MENORES 25%		
No	PRODUCTO	%	PRODUCTO	%	No
1	prestobarba	30,00%			1
2			pan	20,00%	2
3			huevos	14,80%	3
4	boston	52,00%			4
5			frutiño	15,00%	5
6			arroz	15,38%	6
7			azucar	20,83%	7
8			café	20,00%	8
9			papel higienico	21,62%	9
10			caldo rico	20,00%	10
11			gaseosa litro	20,00%	11
12			leche litro	7,50%	12
13			mayonesa	21,43%	13
14			sal	20,00%	14
15	aliños	30,00%			15
16	picada	30,67%			16
17	bombones	25,00%			17
18	sandis	30,00%			18
19	toallas	26,67%			19
20	nucita	26,67%			20
TOTAL		251,00%	TOTAL	216,57%	

251,00%	÷	8	=	31,38%
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		PRODUCTOS		PROMEDIO
31,38%	+	216,57%	=	247,94%
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL
247,94%	÷	13	=	19,07%
TOTAL MARGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA

Anexo L. Promedio de ventas

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

Anexo M. Formato de Registro de cuentas diarias

[illegible]

Tienda Carolina del Sur

Anexo N. Formato de Consolidado

CONSOLIDADO DEL MES Tienda Carolina del Sur

DIA	MES.					GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
	VENTAS		OTROS INGRESOS	COMPRAS		SUELDO		GASTOS DEL NEGOCIO
	CONTADO	CREDITO		CONTADO	CREDITO	GASTOS PERSONALES	SUELDO EN CONSUMO	
1								
2								
3								
4								
5								
10								
11								
12								
13								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
28								
29								
30								
TOTAL								

Anexo O. Encuesta a Clientes

ENCUESTA Tienda Carolina del Sur

Sexo	Encuestados		Actividad	Encuestados	
Mujer	5	71%	Ama de Casa	4	57%
Hombre	2	29%	Estudiante	2	29%
			Empleada	1	14%

- ¿Cuándo usted compra en la tienda?

Todos los días	2	29%	Primera vez		
3 veces a la semana	4	57%			
Ocasionalmente	1	14%			
- ¿Cuál es su opinión sobre el nombre de la Tienda Carolina del Sur?

Adecuado	6	86%		
No Le gusta	1	14%		
Otro				
- ¿Por qué motivo usted decidió comprar en esta Tienda?

Cercanía	4	57%	Horario	1	14%
Buena atención	2	29%	Precio		
Variedad Surtido					
- ¿Cuáles actividades comerciales prefiere que realice Tienda Carolina del Sur?

Promociones	2	29%	Bonos	1	14%
Descuentos	3	43%	ninguna		
Rifas	1	14%			
- ¿Qué cambios o mejoras le sugiere a la tienda?

Venta de frutas y verduras	3	43%		
Productos de pastelería	2	29%		
ninguno	2	29%		

Anexos. Jeshua artes Artesanías

Anexo P. Listado de Productos



LISTADO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA

NOMBRE	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE EN %	MARGEN CONTRIBUCION	MARGEN EN PORCENTAJE	COSTO FIJO	COSTO FIJO EN %	COSTO TOTAL	UTILIDAD	UTILIDAD EN %	UNIDADES PROMEDIO MES
Guitarras miniatura	\$ 200	\$ 12	6%	\$ 188	94%	\$ 71	35%	\$ 83	\$ 117	59%	100
Paisajes miniatura	\$ 500	\$ 67	13%	\$ 433	87%	\$ 118	24%	\$ 185	\$ 315	63%	200
Mesas de planchar miniatura	\$ 600	\$ 24	4%	\$ 576	96%	\$ 47	8%	\$ 71	\$ 529	88%	50
Repisa cuadrada miniatura	\$ 200	\$ 28	14%	\$ 172	86%	\$ 47	24%	\$ 75	\$ 125	62%	100
Repisa ovalada miniatura	\$ 200	\$ 15	8%	\$ 185	92%	\$ 47	24%	\$ 63	\$ 137	69%	100
Baúl miniatura	\$ 200	\$ 61	30%	\$ 139	70%	\$ 49	25%	\$ 110	\$ 90	45%	100
Reloj casita miniatura	\$ 200	\$ 19	10%	\$ 181	90%	\$ 47	24%	\$ 66	\$ 134	67%	100
Reloj Pendulo	\$ 200	\$ 19	10%	\$ 181	90%	\$ 59	29%	\$ 78	\$ 122	61%	100
Portaretrato 3x4	\$ 2.500	\$ 309	12%	\$ 2.191	88%	\$ 94	4%	\$ 404	\$ 2.096	84%	30
Portaretrato 11x15	\$ 3.500	\$ 966	28%	\$ 2.534	72%	\$ 118	3%	\$ 1.084	\$ 2.416	69%	24
Repisa Grande	\$ 50.000	\$ 20.932	42%	\$ 29.068	58%	\$ 4.716	9%	\$ 25.648	\$ 24.352	49%	1

Anexo Q. Margen de contribución de la empresa



MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

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
Guitarras miniatura	100	200	12	\$ 188	94%	\$ 20.000	\$ 18.775
Paisajes miniatura	75	500	67	\$ 433	87%	\$ 37.500	\$ 32.494
Mesas de planchar miniatura	50	600	24	\$ 576	96%	\$ 30.000	\$ 28.785
Repisa cuadrada miniatura	25	200	28	\$ 172	86%	\$ 5.000	\$ 4.293
Repisa ovalada miniatura	25	200	15	\$ 185	92%	\$ 5.000	\$ 4.613
Baúl miniatura	50	200	61	\$ 139	70%	\$ 10.000	\$ 6.965
Reloj casita miniatura	75	200	19	\$ 181	90%	\$ 15.000	\$ 13.560
Reloj Pendulo	50	200	19	\$ 181	90%	\$ 10.000	\$ 9.040
Portaretrato 3x4	24	2.500	309	\$ 2.191	88%	\$ 60.000	\$ 52.573
Portaretrato 11x15	12	3.500	966	\$ 2.534	72%	\$ 42.000	\$ 30.405
Repisa Grande	1	50.000	20.932	\$ 29.068	58%	\$ 25.000	\$ 14.534
TOTALES DEL MES						\$ 259.500	\$ 216.036

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA 83,3%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA 16,7%

Anexo R. Encuesta Jeshua artes artesanías

Nombre: _____	Sexo: M_ ó F_
Cargo: _____	Teléfono: _____
e-mail: _____	

Nombre Establecimiento: _____
Teléfono: _____ Dirección: _____

1. ¿Conoce el portafolio de productos de **Jeshua artes Artesanías**?

Si _____ No _____

2. ¿Cuál(es) es el producto que usted le compra a **Jeshua artes Artesanías**?

¿Por qué? _____

3. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor calificación) los productos que usted le compra a **Jeshua artes Artesanías** en relación con las siguientes variables:

	Precio	Calidad	Diseño	Empaque
Producto 1:				
Producto 2:				
Producto 3:				
Producto 4:				
Producto 5:				

4. Organice en orden de importancia para su negocio las siguientes variables en relación con sus proveedores de artesanías. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante que considera para negociar:

Calidad producto	
Diseño producto	
Precio producto	
Variedad producto	
Tiempo Entrega	

5. ¿Cada cuánto le parece conveniente que un proveedor de artesanías se contacte con usted para un nuevo pedido?

15 días ____ 1 mes ____ 2 meses o más ____ otro _____

6. ¿Cuál es la política de pago que usted prefiere manejar con sus proveedores de artesanías?

Contado ____

Crédito ____ cómo y a cuántos días? _____

Otro _____

7. En general, ¿cuáles son las artesanías en madera que más vende usted en su negocio?

Observaciones o sugerencias:

Anexos. Serash Accesorios

Anexo S. Listado de Productos



LISTADO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA

NOMBRE	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE EN %	MARGEN CONTRIBUCION	MARGEN EN PORCENTAJE	COSTO FIJO	COSTO FIJO EN %	COSTO TOTAL	UTILIDAD	UTILIDAD EN %	UNIDADES PROMEDIO MES
Par de aretes Totumo grabado	\$ 1.400	\$ 423	30%	\$ 977	70%	\$ 1.197	85%	\$ 1.620	-\$ 220	-16%	800
Collar Totumo	\$ 1.600	\$ 449	28%	\$ 1.151	72%	\$ 598	37%	\$ 1.048	\$ 552	35%	550
Pulsera Totumo	\$ 2.500	\$ 380	15%	\$ 2.120	85%	\$ 898	36%	\$ 1.278	\$ 1.222	49%	120
Anillo totumo	\$ 1.000	\$ 555	56%	\$ 445	45%	\$ 419	42%	\$ 974	\$ 26	3%	120

Anexo T. Margen de contribución industria



MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

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
Par de aretes Totumo grabado	800	1.400	423	\$ 977	70%	\$ 1.120.000	\$ 781.600
Collar Totumo	550	1.600	449	\$ 1.151	72%	\$ 880.000	\$ 632.940
Pulsera Totumo	120	2.500	380	\$ 2.120	85%	\$ 300.000	\$ 254.400
Anillo totumo	120	1.000	555	\$ 445	45%	\$ 120.000	\$ 53.400
TOTALES DEL MES						\$ 2.420.000	\$ 1.722.340

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA 71,2%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA 28,8%

Anexo U. Margen de contribución comercio



MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO

PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
Anillos tagua	\$ 2.500	\$ 7.000	\$ 4.500	64%
Anillo metalico	\$ 3.000	\$ 8.000	\$ 5.000	63%
Pulseras tejidas	\$ 5.000	\$ 15.000	\$ 10.000	67%
Pulseras rosita	\$ 1.500	\$ 5.000	\$ 3.500	70%
Pulseras murano	\$ 1.800	\$ 5.000	\$ 3.200	64%
Collares	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 10.000	50%
Correas	\$ 27.000	\$ 45.000	\$ 18.000	40%
TOTALES	\$ 50.800	\$ 105.000	\$ 54.200	

MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO 51,6%

COSTO VARIABLE DE COMERCIO 48,4%

Anexo V. Formato de estandarización productos



ORDEN DEL DIA

Fecha.

Jefe de Producción.

Nanci Rubiano

[illegible]