

**APLICACIÓN DEL MODELO DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL A TRES
MICROEMPRESAS LOCALIZADAS EN LA COMUNA 16, SANTIAGO DE
CALI, VALLE DEL CAUCA**

YESSICA TATIANA POSSE FORERO
0936790-3841



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2017

**APLICACIÓN DEL MODELO DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL A TRES
MICROEMPRESAS LOCALIZADAS EN LA COMUNA 16, SANTIAGO DE
CALI, VALLE DEL CAUCA**

YESSICA TATIANA POSSE FORERO
0936790-3841

Trabajo de grado para optar al título de Contador Público

Docente tutor
SANDRA ESMERALDA ESPAÑA BASTIDAS
Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2017

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, ____ de _____ del 2017.

DEDICATORIA

La culminación de este logro está dedicada a mi madre, Clotilde Forero Farfán, por haber depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mis capacidades.

Ella representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. Por hacer de lo complejo algo simple; por sus sonrisas y peculiaridades que me infundieron aliento.

Con todo mi amor, para el Tesoro más grande de mi vida.

Yessica Posse Forero

AGRADECIMIENTOS

Al Eterno Dios, como diría el salmista, David,
¡Qué precioso es tu amor inagotable, oh Dios!
Todos los seres humanos encuentran refugio bajo tus alas.

A mis padres, quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mi hermana, Lucia Posse Forero, por ser mi paciente compañera de trasnochos y mi asistente técnico.

A mis amigas, Elisa Collazos y Carolina Mina, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

A mis tutores, Sandra España y Javier Duvan Cano por su gran paciencia en todo este proceso.

A mis maestros, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional

Finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad, la universidad del Valle, y en especial a la Facultad de Ciencias de la Administración que me dieron la oportunidad de tener una formación de calidad e integral.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Antecedentes de investigación.....	2
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.1.3. Descripción del problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	6
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
2. MARCO REFERENCIAL	9
2.1. MARCO TEÓRICO	9
2.1.1. Administración Científica.....	9
2.1.2. Administración Clásica.....	10
2.1.3. Teoría Contable	11
2.1.4. Planeación Estratégica	12
2.1.5. Modelo de la Fundación Carvajal	13
2.1.1. Microempresas.	16
2.2. MARCO CONCEPTUAL	18
2.2.1. Matriz DOFA	18
2.2.2. La matriz de análisis DAFO (FODA)	19
2.2.3. Asesoría empresarial	20
2.2.4. Áreas funcionales	21
2.2.5. Diagnóstico	21
2.2.6. Plan de Acción	21
2.2.7. Estrategias.....	22
2.2.8. Administración	22
2.2.9. Visión	22
2.2.10. Misión	22
2.2.11. Objetivos.....	23
2.2.12. Contabilidad de costos.....	23
2.2.13. Márketing Mix	25
2.2.14. Sistemas de producción.....	26
2.3. MARCO JURÍDICO	27
2.3.1. Obligaciones de los Comerciantes	27
2.3.2. Obligaciones tributarias.....	28
2.3.3. El Decreto 2706 2012	31
2.4. MARCO CONTEXTUAL.....	34
2.4.1. Fundación Carvajal	34
2.4.2. Caracterización de la comuna 16	35
3. DISEÑO METODOLOGICO	39

3.1.	TIPO DE ESTUDIO.....	39
3.2.	MÉTODO DE ESTUDIO.....	39
3.3.	TÉCNICAS DE ESTUDIO	39
3.3.1.	Fuentes primarias	39
3.3.2.	Fuentes secundarias.....	40
3.4.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	40
4.	RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	41
4.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL - MATRIZ DOFA.....	41
4.1.1.	Pañalera RYN	41
4.1.2.	Papelería la Popular de la 41	68
4.1.2.1.	Datos generales.....	68
4.1.2.2.	Análisis por áreas - Papelería la Popular de la 41.....	69
4.1.2.3.	Matriz DOFA Papelería la Popular de la 41	89
4.1.3.	Patolin Productos para el Aseo	91
5.	PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO.....	117
5.1.	PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS PAÑALERA RYN	117
5.2.	PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS PAPELERÍA LA POPULAR DE LA 41.....	122
5.3.	PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS PATOLIN	128
6.	CONCLUSIONES	133
7.	RECOMENDACIONES.....	135
8.	BLIBLIOGRFÍA.....	137
9.	ANEXOS	140

LISTADO DE GRÁFICAS

	Pág.
<i>Gráfica 1 Modelo Fundación Carvajal.....</i>	<i>14</i>
<i>Gráfica 2 Ubicación Comuna 16</i>	<i>35</i>
<i>Gráfica 3 Canal de distribución- Pañalera RYN</i>	<i>54</i>
<i>Gráfica 4 Perfil clientes, Pañalera RYN</i>	<i>57</i>
<i>Gráfica 5 Preferencias de los clientes Pañalera RYN</i>	<i>58</i>
<i>Gráfica 6 Evaluación de la Pañalera RYN</i>	<i>59</i>
<i>Gráfica 7 Organigrama Pañalera RYN.....</i>	<i>62</i>
<i>Gráfica 8 Canal de distribución-Papelería la popular de la 41.....</i>	<i>78</i>
<i>Gráfica 9 Perfil cliente Papelería la Popular de la 41</i>	<i>80</i>
<i>Gráfica 10 Evaluación Papelería la popular de la 41.....</i>	<i>82</i>
<i>Gráfica 11 Organigrama Papelería al popular de la 41</i>	<i>85</i>
<i>Gráfica 12 Canal de distribución Patolin - productos para el aseo</i>	<i>102</i>
<i>Gráfica 13 Proceso General de producción Patolin - productos para el aseo</i>	<i>109</i>
<i>Gráfica 14 Proceso de elaboración – Jabón multiusos</i>	<i>110</i>
<i>Gráfica 15 Proceso de elaboración – Límpido</i>	<i>111</i>
<i>Gráfica 16 Proceso de elaboración – Ambientador de piso.....</i>	<i>112</i>
<i>Gráfica 17 Proceso de elaboración – Ambientador aire</i>	<i>113</i>
<i>Gráfica 18 Proceso de elaboración – Jabón de loza liquido.....</i>	<i>114</i>

LISTADO DE CUADROS

	Pág.
<i>Cuadro 1 Factores internos área de costos, Pañalera RYN.....</i>	<i>43</i>
<i>Cuadro 2 Costos Fijos Pañalera RYN.....</i>	<i>44</i>
<i>Cuadro 3 Gastos de administración pañalera RYN.....</i>	<i>44</i>
<i>Cuadro 4 Factores internos contable y financiera, Pañalera RYN.....</i>	<i>46</i>
<i>Cuadro 5 análisis Balance general comparativo Pañalera RYN.....</i>	<i>46</i>
<i>Cuadro 6 Razones Financieras balance final Pañalera RYN</i>	<i>48</i>
<i>Cuadro 7 Estado de resultados Pañalera RYN</i>	<i>49</i>
<i>Cuadro 8 producto - Factores internos, Pañalera RYN</i>	<i>51</i>
<i>Cuadro 9 Precio - Factores internos, Pañalera RYN.....</i>	<i>53</i>
<i>Cuadro 10 Plaza - Factores internos, Pañalera RYN</i>	<i>54</i>
<i>Cuadro 11 Comunicación - Factores internos, Pañalera RYN</i>	<i>55</i>
<i>Cuadro 12 Planeación, Factores internos, PAÑALERA RYN.....</i>	<i>60</i>
<i>Cuadro 13 Estrategias - Planeación</i>	<i>61</i>
<i>Cuadro 14 Organización - Factores internos, Pañalera RYN</i>	<i>62</i>
<i>Cuadro 15 Estrategias - Organización</i>	<i>63</i>
<i>Cuadro 16 Factores internos Dirección Pañalera RYN</i>	<i>63</i>
<i>Cuadro 17 Estrategias - Dirección</i>	<i>64</i>
<i>Cuadro 18 Factores internos – Control, Pañalera RYN.....</i>	<i>65</i>
<i>Cuadro 19 Estrategias - Control.....</i>	<i>65</i>
<i>Cuadro 20 Factores internos - área legal, laboral y tributaria, Pañalera RYN ..</i>	<i>66</i>
<i>Cuadro 21 Matriz DOFA Pañalera RYN.....</i>	<i>67</i>
<i>Cuadro 22 Factores internos - Costos Papelería la Popular de la 41.....</i>	<i>69</i>
<i>Cuadro 23 Costos Fijos Pañalera RYN.....</i>	<i>71</i>
<i>Cuadro 24 Gastos de Administración</i>	<i>71</i>
<i>Cuadro 25 Factores internos – Contable y financiera-Papelería la popular de 41</i>	<i>72</i>
<i>Cuadro 26 Análisis Balance general comparativo, Papelería la popular de la 41</i>	<i>73</i>
<i>Cuadro 27 Razones Financieras Papelería la Popular de la 41</i>	<i>74</i>
<i>Cuadro 28 Estado de resultados, Papelería la Popular de la 41</i>	<i>76</i>
<i>Cuadro 29 Factores internos precio – Papelería la Popular de la 41</i>	<i>77</i>
<i>Cuadro 30 Factores internos plaza - Papelería la Popular de la 41</i>	<i>78</i>
<i>Cuadro 31 Factores internos comunicación- Papelería la Popular de la 41</i>	<i>79</i>
<i>Cuadro 32 Factores internos planeación Papelería la Popular de la 41</i>	<i>83</i>
<i>Cuadro 33 Estrategias , Planeación.....</i>	<i>84</i>
<i>Cuadro 34 Factores internos organización Papelería la Popular de la 41</i>	<i>85</i>
<i>Cuadro 35 Estrategias organización</i>	<i>86</i>
<i>Cuadro 36 Factores internos dirección Papelería la Popular de la 41</i>	<i>86</i>

Cuadro 37 Factores internos control Papelería la Popular de la 41	87
Cuadro 38 Cuadro 39 Estrategias, Control	88
Cuadro 40 Factores internos área legal, laboral y tributaria Papelería la Popular de la 41	89
Cuadro 41 Matriz DOFA Papelería la Popular de la 41	89
Cuadro 42 Factores internos costos, Patolin	93
Cuadro 43 Costos Fijos, Patolin	94
Cuadro 44 Gastos de administración, Patolin	94
Cuadro 45 Factores internos Área Contable y Financiera, Patolin	95
Cuadro 46 Análisis cambios en los Balances, Patolin	96
Cuadro 47 Razones Financieras, Patolin	97
Cuadro 48 Análisis estado de resultados	98
Cuadro 49 Factores internos producto Patolin - productos para el aseo	101
Cuadro 50 Factores internos precio Patolin - productos para el aseo	102
Cuadro 51 Factores internos plaza Patolin - productos para el aseo	102
Cuadro 52 Factores internos comunicación Patolin - productos para el aseo	103
Cuadro 53 Factores internos Planeación - Patolin - productos para el aseo	104
Cuadro 54 Estrategias Planeación, Patolin	105
Cuadro 55 Factores internos Organización Patolin - productos para el aseo	106
Cuadro 56 Estrategias, Organización	107
Cuadro 57 Factores internos dirección Patolin - productos para el aseo	107
Cuadro 58 Factores internos control Patolin - productos para el aseo	108
Cuadro 59 Estrategias Control, Patolin	108
Cuadro 60 Factores internos producción Patolin - productos para el aseo ...	109
Cuadro 61 Listado de Materiales – Jabón multiusos	110
Cuadro 62 Listado de Materiales – Límpido	111
Cuadro 63 Listado de Materiales – Ambientador de piso	112
Cuadro 64 Listado de Materiales – Ambientador aire	113
Cuadro 65 Listado de Materiales – Jabón loza liquido	114
Cuadro 66 Factores interno área legal, laboral y tributaria Patolin	115
Cuadro 67 Matriz DOFA Patolin - productos para el aseo	116
Cuadro 68 Plan de acción área de costos Pañalera RYN	117
Cuadro 69 Plan de acción área de contable y financiera Pañalera RYN	118
Cuadro 70 Plan de acción área de mercadeo Pañalera RYN	119
Cuadro 71 Plan de acción área administrativa Pañalera RYN	120
Cuadro 72 Plan de acción área legal, laboral y tributaria Pañalera RYN	121
Cuadro 73 Plan de acción área de costos Papelería la popular de la 41	122
Cuadro 74 Plan de acción área contable y financiera Papelería la popular de la 41	123
Cuadro 75 Plan de acción área administrativa Papelería La Popular De La 41	125
Cuadro 76 Plan de acción área de mercadeo Papelería la Popular de la 41	126

<i>Cuadro 77 Plan de acción área legal, laboral y tributaria Papeleria la popular de la 41.....</i>	<i>127</i>
<i>Cuadro 78 Plan de acción área de costos Patolin.....</i>	<i>128</i>
<i>Cuadro 79 Plan de acción área de mercadeo Patolin</i>	<i>129</i>
<i>Cuadro 80 Plan de acción Patolin área administrativa Patolin</i>	<i>130</i>
<i>Cuadro 81 Plan de acción área contable y financiera Patolin</i>	<i>131</i>
<i>Cuadro 82 Plan de acción área legal, laboral y tributaria Patolin</i>	<i>132</i>

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
<i>ANEXO A Estudio de costos Pañalera RYN</i>	<i>140</i>
<i>ANEXO B Análisis contable RYN.....</i>	<i>142</i>
<i>ANEXO C Análisis de la competencia.....</i>	<i>145</i>
<i>ANEXO D Estrategias mercadeo – Publicidad.....</i>	<i>146</i>
<i>ANEXO E Propuestas de logo - Pañalera RYN</i>	<i>147</i>
<i>ANEXO F Cuestionario encuesta Pañalera RYN</i>	<i>147</i>
<i>ANEXO G Perfil vendedor punto fijo Pañalera RYN</i>	<i>149</i>
<i>ANEXO H Misión y Visión Pañalera RYN</i>	<i>150</i>
<i>ANEXO I Estudio de costos Papelería la popular de la 41</i>	<i>150</i>
<i>ANEXO J Análisis Contable Papelería la Popular de la 41</i>	<i>152</i>
<i>ANEXO K Análisis de la competencia Papelería la Popular de la 41</i>	<i>153</i>
<i>ANEXO L Estrategias de mercadeo, Papelería La Popular de la 41</i>	<i>154</i>
<i>ANEXO M Encuesta Papelería La Popular de la 41</i>	<i>155</i>
<i>ANEXO N Visión y Misión Papelería la popular de la 41</i>	<i>156</i>
<i>ANEXO O Estudio de costos Patolin- productos para el aseo</i>	<i>157</i>
<i>ANEXO P Análisis contable y financiero – Patolin</i>	<i>162</i>
<i>ANEXO Q Promoción, Patolin.....</i>	<i>164</i>
<i>ANEXO R Propuesta de letrero Patolin- Productos para el aseo</i>	<i>165</i>
<i>ANEXO S Mejoras en la exhibición.....</i>	<i>165</i>
<i>ANEXO T Visión y misión Patolin - productos para el aseo</i>	<i>166</i>

INTRODUCCIÓN

El proyecto que a continuación se desarrolla expone el proceso de acompañamiento por parte de una estudiante de la Universidad del Valle, a tres microempresas ubicadas en la comuna 16 de la ciudad de Santiago de Cali, durante el primer semestre del año 2.015, aplicando la metodología de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal, Proyecto que tiene como propósito principal, apoyar la pequeña empresa liderada por mujeres a través de una iniciativa que permita fortalecer unidades de negocio ya existentes.

En el desarrollo del presente documento, se evidencian los referentes que nos permiten conocer cómo se va a desarrollar el proceso de asesoramiento a microempresarios de la comuna 16, inicialmente, se realizó una precisión del problema de investigación, se plantearon los objetivos a desarrollar a lo largo del proceso, igualmente se presenta una explicación de cómo se realizó el proceso de obtención de información y procesamiento de la misma, finalmente se presenta el marco referencial del proyecto; de igual manera se especifica el proceso de aplicación del modelo desarrollado por la Fundación Carvajal

El proceso de acompañamiento empresarial se desarrolló; en las siguiente unidades de negocio: La Pañalera RYN, dedicada a la comercialización de artículos para bebé; Patolin-Productos para el aseo, dedicada a la producción y comercialización de productos para el aseo; y Papelería la Popular de la 41, dedicada a la comercialización de artículos escolares y de oficina toda ellas ubicadas en la comuna 16, en los barrios la Unión y mariano ramos, en la ciudad de Santiago de Cali, Valle de Cauca, Colombia.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes de investigación

En este aparte se presentan los resultados de una revisión de investigaciones relacionadas con el objeto de estudio con el propósito de asentar el estado del conocimiento del mismo.

Para la siguiente referencia es importante resaltar que su pertinencia se da en términos de: es una asesoría realizada a microempresas; utiliza una metodología similar, diferenciándose esencialmente en que no maneja o aplica algún tipo de guía preestablecida pero de igual forma utiliza, según advierten los autores, cuestionario y observación directa para recabar la información a analizar y el uso de la Matriz DOFA como herramienta para realizar el diagnóstico en una de las áreas funcionales de la empresa, la financiera, por tanto, se puede afirmar que en esencia cumple con su propósito de proveer información útil para el desarrollo de la temática de este documento.

Pacheco T., González N. y Aceves J. (2013), realizaron el proyecto “Plan de alternativas de solución para PYMES en el área financiera: controles internos. En González, N., Valenzuela, R., Chairez, E., Moreno, M., Aceves, J. y Ochoa, B”. El objetivo del proyecto fue mostrar alternativas y soluciones para el área financiera para el cuidado de los ingresos y egresos de las PyMEs aplicando el análisis que provee la matriz DOFA, inicialmente el autor describe las tres PyMEs que fueron objeto de estudio, en las que aplicó instrumentos de búsqueda de información directa: cuestionario, entrevista y observación directa; siguiendo un procedimiento similar para las tres organizaciones.

Mediante el diagnóstico de las tres PyMEs llegaron a la conclusión de que cuentan con un problema en común, la falta de mecanismos de control interno en este caso de ingresos y egresos. Atendiendo a esta falencia los autores plantean como alternativas de solución los siguientes puntos: salvaguarda de los activos tangibles monetarios, cuidado de los recursos de ingresos y egresos, políticas de planeación en cuanto a los mecanismos de entrada y de salida de efectivo, y generación de informes financieros.

Finalmente para establecer las medidas de control interno; el autor realizó dos propuestas de cotizaciones por parte de profesionales en la materia, las cuales incluyen los siguientes aspectos: propuestas de servicios a los empresarios por

Contadores Públicos con experiencia para la realización de su contabilidad y los controles sobre los ingresos y egresos necesarios para el buen funcionamiento.

Cano Javier (2009)¹, en su trabajo de grado “Aplicación del modelo de asesoría y apoyo empresarial de la Fundación Carvajal a tres tiendas ubicadas en el distrito de Agua blanca de la ciudad de Cali – Colombia, entre el mes de septiembre – diciembre del año 2009” aplicó la guía de la Fundación Carvajal para microempresas mediante un diagnóstico de cada una de las áreas funcionales de la Miscelánea y papelería Las Orquídeas, Rapitienda Pipe y tienda Liceth con el fin de identificar debilidades y fortalezas, así como oportunidades y amenazas para diseñar un plan de acción que le permita al microempresario desarrollar su capacidad empresarial y solidez de su negocio.

Al realizar el diagnóstico, el autor señaló que las principales debilidades que presentan los microempresarios son el desconocimiento de los costos y gastos fijos de los productos, la cuantía que estos destinan al consumo familiar, dificultades en la fijación del precio unitario del producto, la falta de registros contables que permitan medir el desempeño tanto administrativo como financiero, problemas de liquidez, y falta de interés en área de mercadeo por otro lado sus fortalezas son los altos niveles de venta y la excelente calidad de sus productos.

El autor señala que el proceso de asesoría permitió a los microempresarios, identificar por primera vez cuales eran los costos fijos y variables de la tienda, cual es el margen de contribución del negocio, cual es el punto de equilibrio y nivel de ventas diarias mínimas para alcanzarlo, así como el efecto de los costos variables y gastos personales en la situación financiera de la tienda y la generación de utilidades. Los microempresarios comprendieron el importante papel que desempeña el mercadeo en la sostenibilidad y crecimiento de cualquier organización por más pequeña que sea y que para consolidarse es transcendental implementar estrategias de mercado con la finalidad de que los clientes prefieran sus establecimientos y no otro.

El autor Andrés Felipe Herrera Hincapié, de la Universidad Autónoma de Occidente, en su trabajo de grado “Asesoramiento y acompañamiento empresarial a tres Microempresarios, en el proyecto generación de ingresos de La Fundación Carvajal en Santiago de Cali²” aplicado a las microempresas;

¹ CANO, Javier. “Aplicación del modelo de asesoría y apoyo empresarial de la Fundación Carvajal a tres tiendas ubicadas en el distrito de Agua blanca de la ciudad de Cali – Colombia, entre el mes de septiembre – diciembre del año 2009” Santiago de Cali. Universidad del valle. Facultad de Ciencias de la Administración, Programa contaduría pública, 2010 178 páginas.

² HERRERA, Andrés. Asesoramiento y acompañamiento empresarial a 3 Microempresarios, en el proyecto generación de ingresos de La fundación Carvajal en Santiago de Cali. Trabajo de grado de Administración de empresas. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de occidente. Facultad de Ciencias de la Administración, Programa contaduría pública, 2010. 96 páginas.

Calzado Cards, Distri Mally y gestionar la creación de un restaurante para la empresaria Ana Patricia Rodríguez, realizó un diagnóstico en el área administrativa, de producción, mercadeo, contable, financiera y legal identificando las falencias en cada una. Posteriormente elaboró los lineamientos a seguir para realizar las mejoras, de esta manera se logró concientizar a los microempresarios de la necesidad de tener adicional a su experiencia conocimientos específicos sobre el manejo de cada área para aplicarlos en su unidad de negocio con el fin de que la toma de decisiones sea más acertada y contar con el conocimiento necesario para solucionar las problemáticas que puedan presentarse de manera más eficiente. El autor destacó que se mejoró la situación inicial de las unidades de negocio a partir de las asesorías realizadas a los microempresarios por medio del fortalecimiento de cada una de las áreas de las empresas: administrativa, producción, mercadeo, contable, financiera y legal.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo aplicar el modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en el primer semestre del año 2015, en la Pañalera RYN, Patolin-Productos para el aseo, Papelería la Popular de la 41, ubicadas en la comuna 16, Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia?

1.1.3. Descripción del problema

La microempresa tiene la capacidad de contribuir al desarrollo, al acelerar la generación de empleos y al incrementar el ingreso familiar. Tiene la ventaja de aprovechar los recursos internos que existen en las áreas rurales y en los pequeños centros urbanos por tanto la contribución que realizan al país reviste gran importancia.

Según datos del DANE, las MIPYMES generan alrededor del 67% del empleo del país y aportan el 28% del Producto Interno Bruto colombiano, lo que evidencia la importancia de estas estructuras productivas sobre la economía nacional.

“No cabe duda sobre la importancia de las MIPYMES en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas”, señala Julián Domínguez, presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras).

De acuerdo con información gubernamental, el 85% de los microempresarios son jefes de hogar, en muchos casos mujeres, y la familia depende de su ingreso exclusivamente. Una gran cantidad de las microempresas son de tipo familiar ubicándose en los estratos 1, 2 y 3 y es sobre éstas que se sustenta la estructura productiva de las ciudades.

La microempresa son consideradas como una organización que produce y distribuye bienes y servicios para satisfacer alguna necesidad de la comunidad y obtener un beneficio económico; cabe señalar que son producto de los procesos de organización y experimentación social relacionadas con las actividades económicas a pequeña escala. Estas unidades se pueden comparar a empresas o negocios de menor tamaño que se presentan en algunos casos como: microempresas familiares

Debido a la dinámica económica y sus implicaciones sobre la estructura productiva; las microempresas de carácter productivo, comercial y de servicios requieren con urgencia realizar cambios estructurales de gestión, y de actitud en sus propietarios y colaboradores que les permitan mantenerse y crecer en un alto grado de competitividad; pero las características del medio, el perfil de muchos de sus propietarios, la falta de oportunidades para formarse en muchos de los casos, representa una debilidad grande en este sector para lograr los niveles de competencia que requieren en este medio cambiante.

Las dificultades que ha enfrentado la MIPYMES han incidido en su baja estabilidad. (Cámara de Comercio, 2008) Estudios sobre la permanencia de estas empresas en el mercado indican que el 64% de los establecimientos creados en los últimos años solo el 15% tienen más de 10 años de antigüedad.

Las microempresas objeto de estudio se caracterizan por una baja inversión de capital, las utilidades generadas son dedicadas a cubrir las necesidades básicas, sin que existan mayores posibilidades de reinversión; la utilización de la maquinaria es mínima, las instalaciones físicas son reducidas, y el conocimiento del proceso productivo es básico y limitado.

Su estructura organizativa es informal, el propietario es quién realiza las labores esenciales o básicas (producción ventas y finanzas) en colaboración de algún familiar cercano.

Debido a las facilidades que se presentan inicialmente al emprender un negocio, informalidad y baja inversión, las condiciones que motivan la creación de este tipo de microempresas; como son, por mencionar algunas, la insuficiencia de oferta laboral, la falta de empleo, la edad, el deseo de estar en el proceso de formación de sus hijos, la herencia, esa vena emprendedora, propia de los Vallecaucanos y del colombiano genera una fuerte competencia, fruto de un alto número de microempresas con objetos sociales y actividades similares.

Por estos motivos La Fundación Carvajal en convenio con otras entidades privadas y públicas con un objeto social afín y en pro de acortar las brechas de pobreza en las comunidades que viven en zonas estratégicas para el desarrollo social de la ciudad de Santiago de Cali, ha creado dentro un proyecto denominado Generación de Ingresos (Unidad de Desarrollo Empresarial) un modelo de asesoría personalizada a través de convenios con universidades; como la Universidad del Valle, la Universidad Javeriana, la Universidad San Buenaventura y la Universidad Autónoma, en donde se ofrece asesoría especializada e integral a microempresas.

De esta manera el modelo propuesto por la Fundación Carvajal realiza un asesoría al empresario con el propósito de mejorar las competencias, técnicas, gerenciales, laborales, legales, de emprendimiento, y sociales. Dicho proceso busca que el empresario lleve una aplicación práctica y continuada de los conocimientos adquiridos en las áreas funcionales de la empresa como son costos, contable y financiera, mercadeo, legales, tributarias y de producción. Además conocer la importancia de la fijación de un salario, los tipos de costos en que se incurre al desarrollar su objeto social, el conocimiento de la competencia, un buen manejo de los gastos de administración, un correcto análisis e interpretación de la información registrada, entre otros aspectos específicos de cada negocio, ya que son las falencias o debilidades que normalmente suelen encontrarse en las microempresas de nuestro país y de las que no están ajenas las microempresas a las que se va a realizar el acompañamiento.

La asesoría va dirigida a tres microempresas del sector de comercio e industria ubicados en la comuna 16, barrios la Unión y Antonio Nariño, en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Se considera de suma importancia para la población objetivo de este trabajo, en razón al gran número de microempresas que subsisten en el sector y que son importantes para la economía, debido a que los ingresos generados por las mismas contribuyen a mejorar las condiciones de vida y reducir la desigualdad social, el objetivo de este acompañamiento, es propender por el desarrollo económico y social ya que proporciona oportunidades para que esta población alcance su realización, lo que implica satisfacer mediante su labor o gestión – entre otras - sus necesidades básicas de educación, salud, nutrición y vivienda y a impactar de manera efectiva en la construcción de sociedad, mediante la equidad y desarrollo humano, es evidente que la estrategia desarrollada por la Fundación Carvajal responde a mejorar o superar las falencias presentadas en las microempresas.

A la Universidad del Valle, le permite cumplir con su misión ya que esta modalidad de grado, facilita las herramientas para fortalecer la vocación de servicio social³ en los estudiantes participantes.

A la Fundación Carvajal, el proceso de asesoría integral que viene desarrollando en la línea de generación de ingresos le permite cumplir con su propósito esencial que es “promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y la zona rural del Valle del Cauca, en Colombia”⁴.

A los microempresarios, les permite adquirir herramientas necesarias para un mejor funcionamiento de su unidad de negocio lo que le ayudará a permanecer en el mercado y a generar mayores ingresos y por ende se verá reflejado en el mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias que es el fin último de esta estrategia de impacto social.

A la academia, aporta antecedentes para el desarrollo de proyectos similares, además representa una base de datos para el estudio de los sectores analizados a nivel de las microempresas que son las que proliferan en nuestro país.

Para el estudiante, le permite participar en este proceso, lo que representa una experiencia única, supremamente enriquecedora tanto en aspectos de formación personal como a nivel profesional. A nivel personal, permite un acercamiento a personas que son ejemplo de vida; que han aprendido a superar barreras y dificultades, mediante esfuerzos conjuntos, trabajo arduo, dedicación, sacrificio y abnegación. A nivel profesional, permite afianzar conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica e integral que brinda la Universidad del Valle y adquirir experiencia en el manejo de diferentes situaciones que se puedan presentar al ofrecer una asesoría.

³Univalle. (1994): área de calidad y mejoramiento [en línea]. http://gicuv.univalle.edu.co/09_mision_vision_estructura_estrategica/vision_mision_estructura_estrategica.html. [citado el 20 de abril de 2015]

⁴ Carvajal. Fundación Carvajal [en línea]. <http://www.carvajal.com/fundacion-carvajal-2> [citado el 20 de abril de 2015]

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Aplicar la guía de la Fundación Carvajal a las microempresas Pañalera RYN, Patolin-Productos para el aseo, Papelería la Popular de la 41 localizadas en la comuna 16, Santiago de Cali, Valle del Cauca

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de las debilidades y fortalezas a cada una de las microempresas.
2. Realizar un diagnóstico externo para cada una de las microempresas identificando oportunidades y amenazas.
3. Elaborar una matriz DOFA a cada una de las microempresas estableciendo las estrategias a seguir.
4. Diseñar un plan de acción y mejoramiento a cada una de las microempresas.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

Para el diagnóstico y desarrollo de un plan de acción y mejoramiento de las microempresas objeto de estudio es conveniente tener en cuenta el siguiente marco teórico:

2.1.1. Administración Científica

Frederick Taylor, formuló o creó la teoría de la administración científica, con el fin de aumentar la productividad de las empresas y como consecuencia asegurar el bienestar de patronos y empleados.

Taylor inicia describiendo la teoría de la “administración de iniciativa e incentivo”, la que consistía en que si el empleador da algún estímulo los trabajadores, éstos dan su mejor esfuerzo. Taylor, señala que para que eso se dé, los oficios deben estar sistematizados dentro de la organización, también resaltó la existencias de disyuntivas entre trabajadores y patronos lo cual dificulta la generación de iniciativas por parte de trabajador.

De acuerdo con lo anterior, el autor desarrolló su teoría de la administración científica basada en cuatro principios que buscan cumplir con el objetivo de aumentar la productividad.

- 1- Desarrollo de una ciencia del trabajo, determinar los movimientos innecesarios, ubicación inadecuada de los puestos en la línea de trabajo, herramientas inadecuadas; con propósito de aumentar la productividad mediante la racionalización del trabajo.
- 2- Selección del trabajador, establecimiento de características físicas y mentales para seleccionar el personal esto atendiendo al desarrollo la ciencia del trabajo.
- 3- Colaboración cordial de los patronos y los trabajadores, implica colaboración del empleador, en explicar y ayudar a entender al trabajador los beneficios de la ciencia del trabajo con el fin de garantizar que la labor se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido.
- 4- División del trabajo: Implica que las personas encargadas de la dirección planeen el trabajo que deben desarrollar los trabajadores. Unos planean otros ejecutan la labor.

Para dar cumplimiento a los cuatro principios, Taylor estableció ciertos mecanismos que permitieran aumentar la aplicabilidad y administración científica, entre los más notables están:

1. Estandarización de instrumentos y herramientas.
2. Sistemas para clasificar e identificar productos.
3. Sistemas de circulación de trabajo.
4. Fichas de instrucciones para el trabajador.
5. Tarifa diferencial.
6. Supervisión funcional.
7. Idea de labor y de una bonificación generosa por su realización.
8. Estudio de tiempos.
9. Sistema de costos.

Dado que el trabajador es un hombre económico racional, Taylor afirma que la motivación primordial de los trabajadores es el salario, por tanto se le debe motivar a través de incentivos, bonificaciones o tarifas diferenciales para que cumpla con sus funciones.

2.1.2. Administración Clásica

La teoría clásica de la administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Henry Fayol, expuso que las actividades administrativas se debían dividir en seis partes las que mantenían estrecha relación, las cuales eran: Técnica, que se ocuparía de la producción; Administrativa, que desarrollaría las funciones de dirección; Comercial, para compras y ventas; Contable; Financiera, para administrar el capital; Seguridad, protección de los empleados y los bienes.⁵

Fayol afirmaba que a la sexta operación se le otorgaba poca importancia ya que las involucra a todas, destaca que esta operación es la más importante en el rol de un jefe empresarial, y por esto, se debe detallar, conocer y enseñar.

La operación administrativa tiene la misión de desarrollar el programa general de acción de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos, y armonizar los actos.⁶

⁵ FAYOL, Henry. Administración Industrial y General. Bogotá: Epigrama, primera edición en español. 2003. Pág. 75

⁶ ibíd. Pág. 76

Unido a lo anterior, Fayol planteó catorce principios sobre la administración, algunos mantienen vigencia y se utilizan con frecuencia hoy día. Los principios enunciados fueron: división del trabajo, autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, disciplina, centralización, jerarquía, remuneración, subordinación del interés individual al interés del grupo u organización, orden, equidad, iniciativa, espíritu de equipo y estabilidad del personal.

Henry Fayol señala que para administrar se debe:

- Prever, implica analizar el futuro y desarrollar el programa de acción.
- Organizar, requiere formar el doble organismo material y social de la empresa.
- Mandar, involucra el manejo del personal.
- Coordinar, implica vincular, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- Controlar, entendido como el acto encaminado a vigilar que todo ocurra conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

2.1.3. Teoría Contable

La teoría contable puede ser vista como la forma de pensar la contabilidad y cuáles serían sus lineamientos o finalidades, lo que gira en torno a su epistemología. Una definición general de la contabilidad podría ser como la técnica que se usa para llevar un registro ordenado y metódico de las diferentes transacciones que efectúa un ente económico, para realizar un análisis de ellos y asimismo pueda generar informes para la acertada toma de decisiones. Se utilizó técnica para traer a colación la discusión, aún presente, sobre la contabilidad y su categoría en el conocimiento social. Pues se la ha denominado como arte, tecnología, ciencia o técnica o algún tipo de saber que deambula en la indefinición. Franco Ruíz⁷ ha sido enfático sobre la discusión que atraviesa la contabilidad como saber social. Él la categoriza como técnica: "Del análisis realizado acerca del proceso de formación de la "Teoría Contable" se deduce que la contabilidad es una técnica y sólo ha desarrollado un conjunto de procedimientos para el logro de sus objetivos, que manifiestamente

⁷ Franco, Rafael (1985). Reflexiones Contables. Tipografía y Litografía Atenas Ltda.

son de medición y registro para emitir información a través de los estados financieros”⁸. Pero es crítico al respecto, ya que categorizarla solamente como técnica sería pesimista y la subsumiría en un negativo empirismo. No es que el autor desprenda lo empírico o la práctica de la teoría, sino que propugna su íntima relación, “el conocimiento teórico es la profundización del pensamiento humano en la esencia de los fenómenos de la realidad”⁹. Ve en esta relación no una antítesis sino una complementariedad. Pero en su análisis es propositivo y apunta por una contabilidad con carácter científico, que no se base únicamente en el empirismo, sino que cree una metodología que la acerque a aspectos más generales y así a la ciencia. Este trabajo asiente a la visión general de la contabilidad pero no puede omitir la discusión aun presente sobre la teoría contable, es esta investigación es un ejemplo de la observación y descripción de unos casos en concreto pero que deja abierta la puerta para la construcción de una teoría general que se acerque a la ciencia, pues como preconiza Franco Ruíz, el conocimiento trata sobre la realidad del objeto o fenómeno a estudiar y es éste un trabajo de campo completo sobre unos casos concretos que pueden aportar a una futura investigación más general. Además, somos conscientes de que la teoría contable es dinámica y que se redefine al nivel de que se va avanzando en los estudios contables.

2.1.4. Planeación Estratégica

De la amplia gama de definiciones de planeación estratégica tenemos que es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización, con sus oportunidades cambiantes de mercado¹⁰.

Dipres, 2003¹¹ la define “una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones”.

Por tanto, la planeación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en conjunto en torno a lo que se realiza

⁸ Ibíd., p. 59.

⁹ Ibíd., p. 35.

¹⁰ KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.

¹¹ DIPRES; Guía Metodológica- Planificación Estratégica en los Servicios Públicos. 2003 [en línea]. www.dipres.cl/control_gestión/pmg_implementación_antec_sistema_planificación.asp

en el giro normal del negocio y el camino a seguir con el propósito de adaptarse a los cambios que el entorno impone y lograr mantenerse en el mercado con altos niveles de calidad y rentabilidad.

Según (Muchnick 1999)¹², hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: el primero, enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y el segundo, diseñar un proceso de planificación que sea realista.

Uno de los enfoques para desarrollar este proceso es el señalado por David¹³ (2003) donde propone para el proceso de planeación estratégica:

1. Definición de la Visión, Es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?
2. Formulación de la Misión: Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo logramos nuestra visión?
3. Análisis de la situación actual con el entorno interno y externo: Elaboración de la matriz DOFA.
4. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
5. Implementación de estrategias.
Elaboración del plan de acción.
Ejecución del plan estratégico.
6. Control y ejecución.

2.1.5. Modelo de la Fundación Carvajal

Atendiendo a los lineamientos¹⁴ establecidos desde los inicios de la Fundación Carvajal, se selecciona como foco de intervención las familias vulnerables¹⁵ y su entorno estableciendo como marco de referencia los

¹² MUCHNICK, E. Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile, 1999. Pág. 27.

¹³ FRED, David. "Conceptos De Administración Estratégica".Edit. Pearson Educación/pentrice Hall, México,2003.

¹⁴ Definir territorios para la intervención, Diseñar y operar sus propios programas, Involucrar a la gente en la solución de sus problemas(empoderamiento), Aprender de la experiencia, Centrar su labor en la educación liberadora, Gerencia eficaz (uso eficiente de los recursos)

¹⁵ Una familia se considera vulnerable cuando sus ingresos no cubren las necesidades básicas (Alimentación, Vivienda, Salud y Educación).

objetivos del Milenio y el pacto global de las Naciones Unidas y el plan de gobierno, “Prosperidad para todos”; de acuerdo a esto, se crea una orientación estratégica apoyada en cinco unidades estratégicas, la de desarrollo empresarial, educación, vivienda, proyectos corporativos y la emisora clásica 88.5.; de cada una de estas se desprenden una líneas de acción en pro del desarrollo social y comunitario.

De manera específica la Fundación Carvajal impacta las microempresas a través de la unidad de desarrollo empresarial por medio de la línea de acción, generación de ingresos, teniendo como objetivo principal “Mejorar las capacidades locales, la productividad y competitividad para la inserción en el mercado productivo y laboral”.¹⁶ Para el cumplimiento de este propósito la Fundación pretende aunar esfuerzos económicos y humanos para desarrollar proyectos encaminados a la orientación, modernización, capacitación, asesoramiento, de los diferentes microempresarios de Valle del Cauca, a través de la participación de estudiantes universitarios en dicho proceso. Aplicando la estrategia de fortaleciendo negocios a través de asesorías empresariales realizadas por estudiantes de diferentes universidades de la ciudad, con un enfoque en las áreas funcionales de la microempresa.

Gráfica 1 Modelo Fundación Carvajal



Fuente: Presentación institucional Fundación Carvajal

Ahora bien, el modelo de la Fundación Carvajal está conformado por el proceso de promoción, donde se promueve el modelo y se realiza la selección de los microempresarios, posteriormente se realiza la capacitación a los estudiantes que han decidido realizar la práctica con la Fundación Carvajal por medio de un curso denominado “Diplomado de Formación de Asesores”; los ejes temáticos desarrollados en el diplomado son:

¹⁶ Fundación Carvajal (2015). Presentación institucional. pág. 20 [Diapositivas].

- La microempresa en Colombia
- El perfil del microempresario y la microempresa
- Cómo lograr el cambio de actitud de los propietarios de las Mipymes
- Cómo hacer el diagnóstico del plan de acción
- Cómo realizar las asesorías de: administración, contabilidad, costos, mercadeo, producción y proyectos
- Visitas de observación del desarrollo de asesorías a las microempresas.

La explicación de estos temas se hace con el apoyo de las plantillas diseñadas por la fundación; plantillas que guiarán las asesorías, estarán presentes en la desarrollo del trabajo de campo como guías y herramientas para recabar y analizar la información suministrada por el microempresario.

Cabe destacar que dentro del grupo de estudiantes que forman parte del diplomado, y quienes serán asignados a las diferentes microempresas, son estudiantes de últimos semestres de carreras como Contaduría Pública, Administración de Empresas, Mercadeo y Negocios internacionales para quienes el diplomado se reviste de gran importancia en tanto le instruyen para aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de su carrera y en el mismo en pequeñas unidades de negocios a través de un acercamiento de la estructura y funcionamiento real de la microempresa.

Culminado el proceso de formación al estudiante se le asignan dos tutores; uno de la Fundación Carvajal, quién hará el acercamiento con el empresario y apoyará el proceso de campo resolviendo dudas y solicitando reportes y un segundo tutor de la universidad a la que se pertenece a quien se le deberá rendir informes del proceso en los tiempos previamente establecidos.

Asignadas las microempresas en las que se aplicará el modelo diseñado por la fundación Carvajal; se continúa con el proceso de campo, que consiste en realizar visitas con una periodicidad semanal a los microempresarios.

La etapa inicial implica diagnosticar la situación actual de la empresa, donde a groso modo se pretende conocer cómo se encuentra la organización por medio una evaluación del estado de las áreas funcionales de la unidad de negocio, estas son: el área administrativa desde la perspectiva del PODC, el área de costos, el área contable y financiera, el área de mercadeo desde las perspectiva de las 4p del marketing, el área de producción, incluyendo el área legal, laboral y tributaria; llegando así a evaluar las fortalezas y debilidades de la MIPYME.

En la segunda etapa realiza el análisis FODA encaminado a crear una estrategia de mejoramiento de las áreas funcionales que necesitan ser fortalecidas, para luego desarrollar un plan de acción o mejoramiento a

desarrollar en cada una de las áreas analizadas, haciendo énfasis en las áreas donde es prioritario realizar las mejoras.

La tercera etapa consta de proceso de enseñanza al empresario y aplicación y evaluación del plan de acción y mejoramiento desarrollado en cada una de las áreas funcionales, finalmente se realiza un cuadro comparativo que permita determinar los resultados obtenidos, mediante el análisis de la situación inicial y la situación final con el objetivo de que los empresarios se den cuenta de los beneficios que trae la formación adquirida y de así puedan seguir aplicando las temáticas vistas de manera autónoma,

2.1.1. Microempresas.

De acuerdo con la definición proporcionada por la Ley 905 de 2004 “la Micro, Pequeña y Mediana empresa, es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana”.

se consideran microempresas aquellas que cuentan con una Planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y activos totales excluida la vivienda con un valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes

A continuación se relaciona una lista de las principales características que permiten identificar plenamente una microempresa de acuerdo a los estudios realizados por entidades como la Dirección MIPYMES del Ministerio de Industria y Comercio; el Estudio Fundes y estudios como el realizado por instituciones educativas como la Universidad Sergio Arboleda (Hederich, 2005) se pueden contemplar los siguientes aspectos como variables que caracterizan una Microempresa

- El 85% de los empresarios MIPYMES son jefes de hogar y su familia depende de su ingreso exclusivamente.
- Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada;
- Bajos niveles de innovación y absorción de tecnologías
- Fijación de estrategias inadecuadas al entorno socio-económico de la empresa.

- Escasa formación en el personal directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico.
- Bajo nivel de formación general de los empresarios.
- Grave manejo del tiempo, no se organiza por prioridades sino atacando incendios.
- Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales.
- Alta informalidad empresarial y laboral Responsabilidad Social para MIPYMES Colombianas 20
- Las MIPYMES, presentan ventajas comparativas en cuanto su flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado, a menor costo de mano de obra; las menores barreras de entrada y los montos reducidos de inversión. Sin embargo, tienen limitaciones que le impiden articularse eficazmente a la economía; los problemas se ven reflejados en una baja productividad y rentabilidad y por lo tanto en una menor competitividad.
- Baja capacidad de negociación frente a los proveedores y a los canales de comercialización; fallas en los procesos de comercialización de productos y/o servicios.
- Padecen de baja calidad de los productos.
- Diferentes niveles de producción.
- Escasez de recurso capital y financiero; mala gestión financiera de endeudamiento y liquidez.
- Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.
- Una estrategia no controlada en la facturación, créditos y las cobranzas de la empresa
- Deficiente responsabilidad y preparación de la mano de obra.
- Baja capacidad de acumulación de capital.
- Exceso de trámites y costos altos para el Microempresario.

- Atraso en el uso de tecnología y de los sistemas de información.
- Mala ubicación.
- Falta de enfoque; mal manejo de inventarios
- Falla en los controles internos.
- Mala selección de personal y, falencias en la política de desarrollo de personal, que incluye: un inadecuado manejo del desarrollo, motivación, y salarios que conlleva a niveles de altísima rotación.
- Inadecuados manejos presupuestales y de procesos internos.
- Estructura tributaria poco amigable a la competitividad.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Para proporcionar una mayor comprensión del proceso de asesoría aplicado a las microempresas objeto de estudio, se presenta la definición y aplicación de conceptos claves.

2.2.1. Matriz DOFA¹⁷

Vidal (2004) “Identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno como los problemas propios de la organización”. (p. 45).

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Estos incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Y las oportunidades y amenazas son factores externos que, como tales, están fuera del control de la empresa. En estos factores se analiza la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

¹⁷ Arizabaleta, Elizabeth Vidal, (2004) “Diagnóstico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital”, segunda edición, Ecoe Ediciones. Pág. 45

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes que se derivan de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que posibilite la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refieren a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro, dada una situación amenazante y débil, difícilmente superable, que expone al sistema a destruirse en fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo, esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas

2.2.2. La matriz de análisis DAFO (FODA)¹⁸

Es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

2.2.2.1. Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa, son los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrollables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo.

¹⁸ Ibíd. Pág 200-203

La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

Oportunidades: Estas representan una ocasión de mejora para la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.

Amenazas: Estas pueden en un determinado momento poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

2.2.2.2. Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO identifica los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Una vez terminado el análisis DAFO trataremos de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, igualmente tomaremos acciones encaminadas a reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles.

2.2.3. Asesoría empresarial¹⁹

Se refiere a los procesos de transferencia e intercambio de información, con el propósito de orientar la empresario en la identificación de los problemas de gestión de su empresa y crear alternativas de solución a problemas más específicos, que faciliten

¹⁹ BELTRAN, María. Microempresa rural una opción debida de vida económica política y social La experiencia del Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural Segunda edición, 2002, Bogotá .Pág.35.

la toma de decisiones del empresario con mayores niveles de eficiencia y la obtención de resultados.

2.2.4. Áreas funcionales

La consecución de los objetivos de una organización implica realizar un sin número de actividades. Para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y la especialización, y se agrupan actividades semejantes tendientes a logarse las cinco funciones básicas de toda organización, vender, fabricar, manejar el dinero, la información y la tecnología y coordinar el personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales. A estas cinco funciones se les denomina áreas funcionales, las cuales son usualmente, producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos.²⁰

2.2.5. Diagnóstico

El diagnóstico es un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se llega a conocer mediante la indagación, y la ideal, ya definida y que sirve de pauta o modelo.²¹ De esta comparación entre la realidad de una organización, y lo que debería ser su estado ideal, surge el diagnóstico como punto de partida para mejorar en pro del estado ideal o bien podríamos decir que es el “saldo” de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico.

2.2.6. Plan de Acción

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado El plan de

²⁰MUNCH, Lourdes. Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. Segunda Edición, 2014. México. Pearson Educación. Pág. 215

²¹ ARIZABALETA, Elizabeth Vidal. Diagnóstico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Segunda edición, 2004. Ecoe Ediciones, Pág. 24

acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizaran las acciones²²

2.2.7. Estrategias

En el campo de la administración, una estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar²³.

2.2.8. Administración

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control²⁴

2.2.9. Visión

Según Martínez y Milla (2005), la define como sigue, “Declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro”. La visión se formula en función del tiempo y orientará a la organización hacia la formulación de los objetivos.

2.2.10. Misión

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.²⁵

²²Ministerio de salud y protección social Pág.1 [en línea].
<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

²³MINZTBERG,HENRY.El proceso estratégico, conceptos, contexto y casos. Segunda edición,1933. Pág. 5

²⁴ AMARU, ANTONIO. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Pearson educación, México, 2009

²⁵ FLITMAN Jack. (2000). Negocios Exitosos. México: Mc Graw Hill. Pág. 37

2.2.11. Objetivos

De acuerdo a Luis Alfonso Pérez (2004), en su libro “Marketing Social: teoría y práctica”, los objetivos deben poder medir y alcanzar en el mediano y largo plazo lo establecido en su misión. Son los elementos que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización.

2.2.12. Contabilidad de costos

La contabilidad de costos, en un sentido general, es el arte o la técnica empleada para recoger, registrar y reportar la información relacionada con los costos y con base en dicha información tomar decisiones adecuadas relacionadas con la planeación y control de los mismos.²⁶

Desde el punto de vista financiero *“los costos son las inversiones que se realizan con la expectativa de obtener beneficios presentes y futuros”*. Las empresas buscan rentabilidad en sus negocios, sobre su capital invertido

Clasificación de los costos²⁷

Desde el punto de vista que se mire, los costos pueden ser clasificados de diferentes formas, cada una de las cuales da origen a una técnica de costeo. A continuación se indica las clasificaciones más importantes.

- **Según su función**

Costo de producción: Son los que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final y se subdivide en:

Materia prima: Es todo el material que hace parte integrante del producto terminado y se puede identificar de manera clara dentro del mismo. Se divide en, material directo, se identifica cuantitativamente dentro del producto terminado y su importe es considerable. Y en material indirecto, no se identifica cuantitativamente dentro del producto o aquel que identificándose, no presenta un importe considerable.

²⁶ HARGADON, Bernard: (2005) Múnera, Armando. Contabilidad de costos. Segunda edición. Edt. Norma. Bogotá.

²⁷ <http://www.bdigital.unal.edu.co/12101/1/ricardorojasmedina.2014.pdf>

Mano de obra: Es la remuneración en dinero o en especie que se da al personal que labora en la planta productora. Se divide en directa: Es la remuneración que se ofrece en dinero o en especie al personal que efectivamente ejerce un esfuerzo físico dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final. Y en indirecta, que es la remuneración del personal que laborando en la planta productora, no interviene directamente dentro de la transformación de la materia prima en un producto final.

Costos indirectos de fabricación: Son aquellos costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y son distintos al material directo y mano de obra directa, entre estos tenemos: Material indirecto, mano obra indirecta, servicios públicos arrendamientos, depreciación maquinaria, combustible, Implementos para aseo de fábrica,

Gastos de administración: Son los gastos operacionales de administración ocasionados en el desarrollo del objeto social del ente económico. Se incluyen básicamente los aspectos relacionados con la gestión administrativa encaminada a la dirección, planeación, organización, incluyendo las actividades ejecutivas, financieras, comerciales y legales.

Gastos de distribución o ventas: Comprende los gastos ocasionados en el desarrollo principal del objeto social del ente económico y están directamente relacionados con las actividades de ventas. Se incluye básicamente los aspectos relacionados con: distribución, publicidad, promoción, mercadeo y comercialización.

Esta clasificación de los costos, da origen a una técnica de costeo denominada costeo total o absorbente.

- **De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto:**

Costo directo Es el que se identifica plenamente con una actividad, departamento o producto.

Costo indirecto: Es el que no se puede identificar con una actividad determinada.

- **De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados**

Costos históricos: Son los que se incurren en un determinado periodo, por ejemplo: los costos de productos vendidos, costo de la producción en proceso.

Costos predeterminados: Son los que se establecen antes del hecho físico de la producción y pueden ser: estimados o estándar

2.2.13. Márketing Mix

Se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”.²⁸.

Se usa para alcanzar metas por medio de la combinación de los elementos controlables de la empresa como son: producto, precio, comunicación y distribución; más conocidos como con el nombre de las cuatro P del marketing. Estas variables pueden ser combinadas de distintas formas, según el caso concreto, y por eso se emplea el término mezcla en inglés²⁹

Desde el punto de vista formal, podemos “definir” los cuatro componentes del Marketing Mix de la siguiente manera.³⁰

Producto: Cualquier elemento tangible o conjunto de prestaciones que se ofrece en un mercado y que satisface una necesidad o un deseo de los consumidores, usuarios o clientes; el concepto “producto” también abarca los servicios, aunque estos sean intangibles

Precio: Monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores, usuarios o clientes para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio, más los costes reales o psicológicos que deben enfrentar los miembros de un mercado para realizar la compra menos las facilidades que ofrece la empresa para el pago del precio convenido.

Plaza: Estructura externa e interna (logística) que permite establecer el vínculo entre la empresa y los integrantes de su mercado con el fin de facilitar y permitir la compra de sus productos o servicios.

Publicidad: actividades que realizan las empresas por medio de la emisión de mensajes que tienen como propósito dar a conocer sus productos o servicios y

²⁸ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong

²⁹ Universidad de las Fuerzas Armadas. Repositorio digital [en línea]. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf> [citado el 11 de Mayo de 2015]

³⁰ SORIANO, Claudio . marketing mix como elevar los niveles de eficacia de la gestión del marketing mix para incrementar o mantener las ventas. Recurso de gestión para PYMES. Pág. 3

sus ventajas competitivas, con el fin de provocar una reacción de compra por parte de los consumidores, usuarios o clientes

2.2.14. Sistemas de producción³¹

La función de producción se define como aquella parte de la organización encargada de transformar una serie de inputs iniciales (materias primas, energía, información, recursos humanos, entre otros) en un conjunto de outputs (bienes y servicios), a través de un proceso de conversión (transformación) que añade valor para el cliente final. (Domínguez Machuca et ál, 1995)

Un sistema de producción recibe insumos tales como materiales, fuerza de trabajo, energía, información, entre otros, y los transforma en bienes y servicios a través de la intervención del subsistema de conversión. Sobre este último actúa un subsistema de control que evalúa su desempeño para tomar los correctivos necesarios

La creación de bienes, sea por extracción a partir de los recursos naturales o por manufactura industrial y la prestación de servicios de todo tipo, incluyendo el transporte, la comercialización, etc., serán consideradas actividades de producción/operaciones (Cuatrecasas, 1999). La producción supone un proceso transformador que añade valor y ello implica que el resultado del proceso debe ser algo útil, al menos en el sentido en que el cliente lo valore y acceda a pagar un precio mayor que el costo de los insumos (Tawfik & Chauvel, 1992; Riggs, 1998).

Para el caso de las microempresa, los ciclos de producción de estas unidades están estrechamente asociados a las necesidades básicas del productor y su familia, Operan con bienes de capital de “segunda mano”, por lo que su rendimiento es bajo y los costos de mantenimiento son sumamente altos. Como trabajan contra pedido, se abastecen de insumos en el mercado minorista, con lo cual el tiempo que se pierde en la compra es tiempo que se reduce en la producción. Además, los precios que pagan en el mercado minorista son superiores a los que obtendrían con mayoristas, si compraran volúmenes mayores. Por esto, con frecuencia, bajan la calidad de los insumos

³¹ BECERRA R,Fredy, [et al.]. Gestión de la producción: una aproximación conceptual, Manizales : Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería y Arquitectura, 2008 . Pág. 16-21.

para competir en el precio, lo que implica bajar la calidad del producto que ofrecen, y así se crean dificultades de colocación en el mercado.³²

2.3. MARCO JURÍDICO

2.3.1. Obligaciones de los Comerciantes³³

El Código de Comercio Colombiano en el artículo 1 señala que los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

Establecido que ley los regula es pertinente establecer cuándo se es uno, de acuerdo con el código de Comercio en el artículo 10, los comerciantes son aquellas personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles así las realicen por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona. Ahora bien, el artículo 13 señala que para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Cuando se adquiere la calidad de comerciante se está obligado a (El artículo 19):

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;

³² PEREZ, Alejandra, JOFRE, Italo La microempresa rural,2010. Pág.5-6 [en línea]. http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1127319814249_Micro_empres_a_rural_en_LA.pdf [citado el 11 de Mayo de 2015]

³³ Código de Comercio Colombiano [en línea]. Disponible en: <http://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/410/l1410.htm>

- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Otra obligación que adquiere el comerciante es la establecida en el Artículo 33, La matrícula se renovará anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año. El inscrito informará a la correspondiente cámara de comercio la pérdida de su calidad de comerciante, lo mismo que cualquier cambio de domicilio y demás mutaciones referentes a su actividad comercial, a fin de que se tome nota de ello en el registro correspondiente.

2.3.2. Obligaciones tributarias

A continuación se hará una descripción de las obligaciones tributarias aplicables a microempresas en términos de que las empresas objeto de análisis por sus características encuentra dentro de dicha clasificación.

Impuesto a las Ventas (IVA)³⁴

El IVA se genera al realizar una venta o al prestar un servicio, es de anotar que para que se genere el IVA el bien o servicio debe ser gravado; los responsables del impuesto a las ventas se dividen en dos grupos: Régimen simplificado y Régimen común. De acuerdo con el artículo 490 del estatuto tributario, pertenecen al régimen simplificado, las personas naturales comerciantes y los artesanos que sean minoristas o detallistas, los agricultores o ganaderos que realicen operaciones gravadas, así como quienes presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan la totalidad de las siguientes condiciones:

- Que en el año anterior hubieren obtenido ingresos brutos totales provenientes de la actividad, inferiores a cuatro mil (4.000) UVT.

³⁴ Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) quién es régimen común y quién es régimen simplificado [en línea]. Disponible en: http://www.dian.gov.co/descargas/Material_Informativo/serie_comun_simplificado.pdf

- Que tengan máximo un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.
- Que en el establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio no se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier otro sistema que implique la explotación de intangibles.
- Que no sean usuarios aduaneros.
- Que no hayan celebrado en el año inmediatamente anterior ni en el año en curso contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor individual y superior a 3.300 UVT.
- Que el monto de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior o durante el respectivo año no supere la suma de 4.500 UVT.
-

Son obligaciones del Régimen Simplificado:

- Inscribirse en el RUT.
- Llevar un libro fiscal de registro de operaciones diarias, el cual debe identificar al Contribuyente, estar debidamente foliado y registrar diariamente las operaciones realizadas, es decir ingresos y costos.
- Exhibir en un lugar Visible al público el RUT como responsable del Régimen Simplificado.
- Expedir copia del mismo en la primera venta o en la prestación de servicios que realice con los adquirientes pertenecientes al Régimen Común, que así lo requieran.
- Informar a la dirección de impuestos el cese de actividades.
- Suministrar la información cuando la DIAN lo requiera.

Otras responsabilidades:

Presentar declaración de renta en caso de ser contribuyentes por menores ingresos, es decir, que los ingresos brutos sean inferiores a 1.400 UVT, o cuando el patrimonio bruto en el último día del mismo año, o periodo gravable no exceda de 4.500 UVT.

Prohibiciones del Régimen Simplificado:

- Cobrar IVA en las transacciones efectuadas.

- No deben facturar, pero si lo hacen, la factura debe cumplir con los requisitos, excepto la autorización de la numeración, por parte de la DIAN.

Impuesto sobre la Renta y Complementarios

Los sujetos pasivos de este impuesto, según el estatuto tributario, en su artículo 7, son las personas naturales y las sucesiones ilíquidas.

Para la personas naturales la tarifa del impuesto de renta es progresiva, esto es que entre mayor sea la renta mayor será su impuesto. El artículo 241 del estatuto tributario contiene la tabla en la cual según sea la renta así mismo es la tarifa que se debe aplicar.

Rangos en UVT		Tarifa marginal	Impuestos
Desde	Hasta		
>0	1.090	0%	0
> 1.090	1.700	19%	(Renta gravable o ganancia ocasional gravable expresada en UVT menos 1.090 UVT)*19%
>1.700	4.100	28%	(Renta gravable o ganancia ocasional gravable expresada en UVT menos 1.700 UVT)*28% más 116 UVT
>4.100	En adelante	33%	(Renta gravable o ganancia ocasional gravable expresada en UVT menos 4.100 UVT)*33% más 788 UVT

Fuente: Decreto 624 de 1989, Artículo 241

Impuesto de Industria y Comercio (Acuerdo 0321 de 2011, Artículos 65 – 98)

Regulado por el acuerdo 0321 de 2011³⁵ el cual regula específicamente los tributos que se encuentran vigentes en el Municipio de Santiago de Cali; para el caso de este impuesto está consignado entre los artículos 65 al 98. Donde se establece:

Sujeto pasivo: Son las personas naturales o jurídicas o las sociedades de hecho, que realicen el hecho generador de la obligación tributaria (Art. 69).

Hecho generador: Se generara en la realización o en el ejercicio de actividades industriales, comerciales y de servicios en la jurisdicción del

³⁵ Acuerdo 0321 de 2011 [En Línea]. Disponible en:
http://www.concejodecali.gov.co/Documentos/Acuerdos/acuerdos_2011

Municipio de Santiago de Cali (Art. 67). El periodo de este impuesto es anual. (Art. 73).

Base gravable: Es el promedio mensual de los ingresos brutos del año inmediatamente anterior obtenidos por las personas naturales, jurídicas o de hecho. (Art. 74).

Tarifa: Corresponde a los milajes regulados en el acuerdo, dentro de los límites fijados por la ley, y conforme a la actividad gravada desarrollada por el contribuyente, que aplicados a la base gravable determinan la cuantía del Impuesto de Industria y Comercio (Art. 75).

Impuesto Complementario de Avisos y Tableros

Regulado por el acuerdo 0321 de 2011 entre los artículos 122 al 124. Donde Establece:

Sujeto Pasivo: Los Contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio que realicen cualquiera de los hechos generadores. (Art. 123)

Hecho Generador: Constituyen hechos generadores del Impuesto Complementario de Avisos y Tableros, los siguientes hechos realizados en la jurisdicción del Municipio de Santiago de Cali:

- a) La colocación efectiva de Vallas, avisos, tableros y emblemas en la vía pública, en lugares públicos o privados visibles desde el espacio público.
- b) b) La colocación efectiva de avisos en cualquier clase de vehículos.

Base Gravable y Tarifa: Se liquidará como complemento del Impuesto de Industria y Comercio, tomando como base el impuesto a cargo total de Industria y Comercio, a la que se aplicará una tarifa fija del 15%.

Este impuesto se encuentra incluido dentro de la declaración del impuesto de industria y comercio. (Art. 124)

2.3.3. El Decreto 2706 2012³⁶

³⁶ Contaduría General de la Nación. Decreto 2706 de 2012 [En Línea]. Disponible en <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/cf7c48fb-0359-45d5-a034-436d4759d6bd/D2706-12+Gr+3+Microempresas-1.pdf?MOD=AJPERES>

Esta norma de información financiera se ha elaborado en desarrollo de la ley 1314, la cual expide normas contables de información financiera y de aseguramiento de la información, que brinden información financiera útil para la toma de decisiones económicas por parte del estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las microempresas.

Esta norma pretende establecer un régimen simplificado de contabilidad de causación para las microempresas, tanto formales como informales que quieran formalizarse, las cuales requieren de un marco de contabilidad para la generación de información contable básica. Este marco establece los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar de las transacciones y otros hechos y condiciones de los estados financieros con propósito de información general, que son aquellos que están dirigidos a atender las necesidades generales de información financiera de un amplio espectro de usuarios que no están en condiciones de exigir informe a la medida de sus necesidades específicas de información.

A continuación se mencionarán los temas de mayor relevancia

Ahora bien la primera duda que surge es ¿Quiénes deberán aplicar éste decreto?

En el Marco Técnico se define cuáles son las microempresas que podrán aplicarla, en sus artículos 1.2 y 1.3 señala que será aplicada por las microempresas, ya sean de persona natural o jurídica como lo dispone la Ley 1314 de 2009, pero en las que se cumplan todas las siguientes condiciones:

- 1- No tener más de 10 trabajadores.
- 2- Sus activos totales no superan los 500 salarios mínimos mensuales.
- 3- Cumplen con todos los topes de ingresos brutos, cantidad de establecimientos, nivel de consignaciones y demás mencionados en el Art. 499 del Estatuto Tributario

Luego de establecer sobre quienes recae es importante exponer las pautas más importantes para la contabilidad simplificada, la norma señala los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar de las transacciones y otros hechos y condiciones de los estados financieros con propósito de información general.

Los artículos 2.26 y 2.37 establecen que los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos en la contabilidad simplificada se registrarán bajo el criterio del costo histórico y por el sistema de causación. Por eso el párrafo 2.27 dispone:

“2.27 El costo histórico es el que representa el monto original consumido u obtenido en efectivo, o en su equivalente: en el momento de realización de un hecho económico. El costo histórico está representado, en la mayoría de los casos, por el valor pagado más todos los costos y gastos directamente incurridos para colocar un activo en condiciones de utilización o venta.

Los artículos 2.29 y 2.31 indican que en las microempresas no se registrarán activos por “derechos contingentes” (salvo cuando el flujo de beneficios económicos futuros hacia la microempresa tenga un alto nivel de certeza.) ni tampoco “pasivos contingentes. Además, el párrafo 2.34 indica que al cierre de cada periodo se medirán las provisiones o valorizaciones sobre los activos.

El artículo 3.4 indica que cada diciembre 31 se emitirá un juego completo de estados financieros el cual se compondrá de un Estado de situación Financiera un Estado de Resultados y Las notas a los estados financieros”.

Al final del artículo 3.8 señala que si la microempresa lo decide podrán preparar voluntariamente otros estados financieros adicionales que aclaren los primeros.

Los artículos 7.5, 9.9 y 9.12 indican que a las cuentas por cobrar le realizarán sus respectivas provisiones y a los activos fijos depreciables les harán sus respectivas depreciaciones ya sea con el sistema de línea recta o con otros de reconocido valor técnico.

2.4. MARCO CONTEXTUAL

2.4.1. Fundación Carvajal³⁷

Los propietarios de CARVAJAL S.A., una de las industrias impresoras más grandes del país, crearon la Fundación Carvajal en 1961 y le donaron el 40% del capital de la empresa, con el ánimo de dotarla de recursos suficientes para trabajar en la solución de los problemas sociales. Inicialmente la Fundación construyó y mantuvo cinco centros parroquiales en los barrios marginados de Cali, a través de los cuales se ofrecían servicios básicos con tarifas subsidiadas. Pero la estrategia de los centros parroquiales no dio resultados porque no resolvía problemas de fondo como el desempleo y la falta de ingresos. Por esta razón, hizo un primer intento de abordar el problema de la generación de ingresos mediante la promoción cooperativas, y así nacieron varias dedicadas a la fabricación de zapatos, la confección de ropa y uniformes, y el reciclaje de papel desperdicio. Sin embargo, todas estas cooperativas fracasaron cuando sus miembros se encargaron de gerenciales sin la tutela de la Fundación.

Finalmente, en 1977, la Fundación comenzó a ejecutar su programa de micro-empresas. En 1982 le entregó los Centros Parroquiales a la Arquidiócesis de la ciudad, y se trasladó a trabajar en el Distrito de Aguablanca. La Fundación cambió de estrategia en lugar de ofrecer servicios, decidió observar lo que la gente estaba tratando de hacer para mejorar su calidad de vida y cuáles eran los problemas que obstaculizaban sus esfuerzos; luego, con base en esta observación comenzó a ofrecer las oportunidades y los mecanismos de apoyo necesarios para superar esos problemas. Este fue el punto de partida de los modelos de desarrollo social que actualmente ejecuta la Fundación Carvajal.

La Fundación Carvajal toma tres documentos como referencia para el cumplimiento de su Misión: Los objetivos del Milenio, Oportunidades para la Mayoría y la red de Protección Social contra la extrema Pobreza. Los programas y proyectos de la Fundación Carvajal se basan en ocho puntos básicos: como primer punto está la promoción de la generación de ingresos en comunidades vulnerables; luego, gestionar alianzas con el sector público, privado y organismos de cooperación; como tercer programa está el fomento de la asociatividad. Se encuentra también el propiciar la participación comunitaria, como quinto programa la toma de Liderazgo en procesos de desarrollo social en nuevas áreas geográficas. La implementación de proyectos innovadores de desarrollo comunitario; como séptimo programa está el garantizar criterios de calidad, efectividad, integralidad y sostenibilidad, y por último el fortalecimiento de la capacidad operativa de los programas.

³⁷Fundación Carvajal. Reseña Historica. [en línea].

(http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/PDF/Resena_Historica_Fundacion_Carvajal.pdf [citado el 28 de abril de 2015]

Unidades Estratégicas y Líneas de Intervención

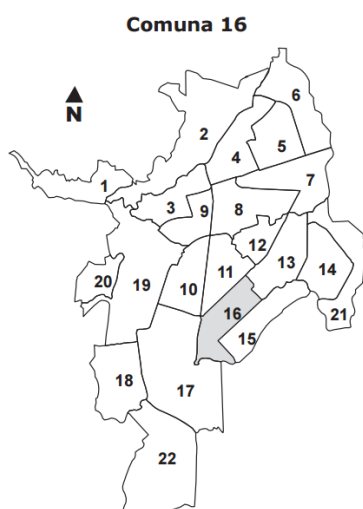
La Fundación ejecuta programas y proyectos de desarrollo social a través de las siguientes Líneas de Intervención:

1. Unidad de Desarrollo Empresarial: Generación de Ingresos
2. Unidad de Educación: Educación y Cultura
3. Unidad de Vivienda: Vivienda y Entorno Urbano
4. Área de Proyectos Corporativos: Acompañamiento Social

Las microempresas objeto de estudio se encuentran intervenidas por la unidad de desarrollo empresarial

2.4.2. Caracterización de la comuna 16³⁸

Gráfica 2 Ubicación Comuna 16



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

2.4.2.1. Ubicación y composición

La comuna 16 se encuentra en el oriente de la ciudad. Limita por el sur y suroccidente con la comuna 17, por el oriente con la comuna 15, por el nororiente con la comuna 13 y por el norte y noroccidente, con la comuna 11.

³⁸ Observatorio social. Carvajal (2010). Perfiles por comunas [en línea]. http://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones/perfiles_por_comunas_publicidad

La comuna 16 cubre el 3,5% del área total del municipio de Santiago de Cali con 427,6 hectáreas.

La comuna 16 está compuesta por cinco barrios, dos urbanizaciones y sectores. Ésta comuna tiene el 2,02% de los barrios de la ciudad. Las urbanizaciones y sectores de ésta corresponden al 2,3% del total.

Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna 16

Cuadro 1 Barrios de la comuna 16

Código	Barrio, Urbanización o Sector
1601	Mariano Ramos
1602	República de Israel
1603	Unión de Vivienda Popular
1604	Antonio Nariño
1605	Brisas del Limonar
1697	Ciudad 2.000
1698	La Alborada

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Está conformada por 22.260 viviendas, lo cual corresponde al 4,4% del total de viviendas de la capital vallecaucana.

En cuanto a la población, esta comuna cuenta con 103,028 habitantes, de los cuales el 47,2% son hombres (44.533) y el 50,8% restante mujeres (49.850). El número de habitantes por hectárea es de 220,8, cifra superior al promedio de la ciudad (168,7).

Por otro lado, la composición étnica de la población, el 27% de sus habitantes se reconoce como afrocolombianos o afrodescendientes y la participación de la población indígena es del 0,5% de la población total.

2.4.2.2. Aspectos Sociales

La comuna 16 el estrato más común es el estrato 2.

En lo relacionado con la salud, la comuna cuenta con dos puestos de salud y un centro hospital. No posee hospitales ni clínicas.

En cuanto a servicios públicos, la comuna 16 presenta una cobertura del 73,4% en los servicios de acueducto, del 73,2% en alcantarillado, del 72% en energía, del 73,1% en gas natural y del 76,1% en los servicios de aseo. Con respecto al

número de líneas telefónicas, la comuna 16 cuenta con aproximadamente 19 líneas por cada 100 habitantes.

En torno a la educación, de acuerdo al Censo de Población de 2005, la comuna 16 presentaba una asistencia escolar del 62,9% para el rango de edad de 3 a 5 años, lo que significa que de cada cien niños en ese rango de edad sólo 63 asistían a un establecimiento educativo de básica preescolar. En el rango de edad de los 6 a 10 años se presentó un nivel de asistencia del 65,1%, para el rango de edad de los 11 a los 17, se localiza el mayor nivel de asistencia, siendo de 82,8%.

El máximo nivel educativo alcanzado es básica secundaria (un 40% de la población total de la comuna), seguido por personas con básica primaria (completa e incompleta) con un 34,7%. Gran parte de dicha composición se encuentra conformada por mujeres. El 59,5% de los técnicos y el 54% de los profesionales y personas con postgrado de la comuna son mujeres.

2.4.2.3. Aspectos Económicos

El Censo Económico de 2005 nos permite caracterizar económicamente esta comuna así: El 2,2% de las unidades económicas de la ciudad se encontraban en el 2005 en esta comuna, de las cuales 69,2% pertenecen al sector comercio, 18,6% al sector servicios y 12,2% a industria.

Para esta comuna se observa que el 50,4% de los puestos de trabajo generados corresponden al sector comercio, el 37,7% corresponden al sector servicios y el 13,9%, a la industria.

De esas unidades económicas, el 97,9% corresponden a micro empresas, 1,9% a pequeñas, 0,3 % a medianas y no hay empresas grandes (Las empresas fueron clasificadas según el número de empleados). Por otro lado, si se emplea el pago de para-fiscales como una medida de la formalidad de la unidad económica, encontramos que en esta comuna el 6,4% de las unidades económicas son informales.

En conclusión, la comuna se caracteriza por la amplitud de su sector comercio, tanto en número de establecimientos, como en el número de personas empleadas en tal sector.

2.4.2.4. Principales problemáticas de la comuna 16

Falta de seguridad: Esta afirmación se sustenta en la falta de control y vigilancia así como en los crecientes niveles de impunidad, violencia e indolencia. Dentro de los determinantes de los altos niveles de violencia se ubican el desempleo, la drogadicción, y la deficiente oferta recreativa; los cuales obedecen a un pobre papel del Estado.

De manera simultánea, se argumenta que la indolencia ciudadana obedece a la poca solidaridad, a la pérdida de valores así como a la débil organización comunitaria. Por otro lado, la población encuentra que la falta de seguridad repercute en muertes violentas, en lesiones personales, daño en propiedad privada, perjuicios morales; e incluso, en un sentimiento de inseguridad general (miedo).

Inadecuada cobertura de programas de apoyo a población vulnerable: Según los pobladores de comuna la inadecuada cobertura de programas de apoyo a la población vulnerable obedece a la ausencia de infraestructura adecuada, así como a la reducción y ejecución adecuada de los mismos.

Deficiente formación en las instituciones educativas: Dentro de las causas de esta problemática se resaltan, el hacinamiento escolar, la pobre dotación de los planteles, el ambiente de inseguridad existente; así como la presencia de docentes no calificados, el alto volumen de trabajo por docente y el no cubrimiento de los programas educativos.

Deficiente atención en los servicios de la red de salud: Dentro del conjunto de posibles causas, o fuente de generación de este problema, se identifican la falta de infraestructura así como la insuficiente dotación de equipos y personal médico. Adicionalmente, otro determinante lo constituye la deficiente oferta de programas de promoción y prevención al interior de la comunidad.

Como consecuencia de la problemática anterior, la comunidad percibe incremento de los índices de mortalidad así como de morbilidad. Mientras en el campo laboral, se presenta falta de puestos de trabajo así como disminución de la productividad y de los ingresos laborales.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se realizó, para dar cumplimiento a los objetivos planteados es de naturaleza de campo descriptiva, ya que se hizo una caracterización detallada de cómo el microempresario realiza cada una de sus actividades identificando las debilidades y fortalezas, como también las oportunidades y amenazas del entorno con el objetivo de desarrollar y ejecutar un plan de acción que contribuyan al mejoramiento de las microempresas

3.2. MÉTODO DE ESTUDIO

El método de estudio aplicado es inductivo, iniciando por la observación de determinados hechos en cada una de las áreas funcionales de las microempresas como son el área de costos, contabilidad y finanzas, el área de administración, producción, Mercadotecnia y el área Legal, para ser analizados permitiendo así encontrar las situaciones generales las microempresas la Pañalera RYN, Patolin-Productos para el aseo y Papelería la Popular de 41

3.3. TÉCNICAS DE ESTUDIO

Se utilizará los lineamientos establecidos dentro del modelo de la Fundación Carvajal para acompañamiento a microempresarios.

3.3.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias usadas fueron la observación, ésta permite al asesor estar presente utilizando visión y audición para ver cómo se produce un acontecimiento específico. La entrevista: permite ampliar tanto las preguntas como las respuestas en hechos específicos, como se usó la asesoría de mercadeo, y por último los cuestionarios, son instrumentos escritos y útiles para obtener con preguntas concretas respuestas específicas, como lo fueron las plantillas diseñadas por la Fundación Carvajal para realizar el diagnóstico, estudio de costos y planilla de marcos en Excel para registrar las entradas y salidas de efectivo.

3.3.2. Fuentes secundarias

Cómo fuentes secundarias se usaron libros, publicaciones en páginas de internet, consultas al tutor asignando por la Fundación Carvajal y al tutor de la Universidad del Valle, documentos proporcionados por el microempresario de acuerdo al área que se esté analizando ya sea el área de costos, contabilidad y finanzas, el área de administración, producción, Mercadotecnia y el área Legal.

3.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información se compilo en la plantilla diseñada por la Fundación Carvajal cada vez que se realizó una visita, posteriormente, de acuerdo al cronograma establecido, se realizó la presentación de la información recolectada a los tutores para dar cuenta de cómo se está realizando el proceso de asesoramiento, de las situaciones encontradas y del avance del proceso. Para el área de mercadeo se elaboró un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa de la población de cada microempresario con el propósito de que se poder determinar características en cuanto a edad, calidad de los productos, gustos, preferencias, calidad del servicio ofrecido, fidelidad, capacidad de compra, frecuencia de compra, preferencias entre otros factores que se consideraron pertinentes para caracterizar el sector.

4. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL - MATRIZ DOFA

En esta sección se realizó el análisis de la situación inicial a cada una de las áreas funcionales de las microempresas, donde se identificaron las debilidades, fortalezas en cada una de ellas, y luego se elaboró la matriz DOFA para cada microempresa.

4.1.1. Pañalera RYN

FIGURA 1 Microempresaria, Pañalera RYN



4.1.1.1. Datos Generales

La “Pañalera RYN” es un establecimiento público dedicado a la comercialización de pañales Winny, Huguies, Baby sec y Pequeñín, productos para el cuidado del bebé y zapatos para niños (deportivos-casuales)

Nombre de la empresaria: Natalia Murillo Tangarife

Dirección de la empresa: Carrera 46 # 44 - 86

Barrio: Mariano Ramos

Teléfono: 3165567080

Comuna: 16

Estrato: 2

Sector de actividad: Comercio

4.1.1.2. Reseña histórica

La idea de negocio surge en el año 2012 , debido a que su esposo, quien trabajaba como administrador de una tienda de abarrotes queda desempleado, haciendo uso de los conocimientos adquiridos y la necesidad de contar con ingresos para el sustento de la hija que venía en camino, acordaron emprender con un negocio familiar denominado Pañalera RYN. Inicialmente se dedicaron a la comercialización de pañales y tarros plásticos. Con el paso del tiempo, el negocio se dedicó exclusivamente como pañalera, debido a que esta línea genera mayor margen , adicional a los pañales se amplió el listado de productos relacionados del cuidado del bebe.

4.1.1.3. Análisis por áreas - Pañalera RYN

4.1.1.2.1 Área de Costos

El objetivo principal de este análisis es la detección de aquellos factores que frenan el desarrollo de la empresa y de los que favorecen la misma; contribuyendo de este modo al aumento de sus beneficios y por tanto al fortalecimiento del negocio.

En la primera visita al microempresario se realizó un análisis de la situación inicial, de acuerdo al diagnóstico inicial, se evidenció que la empresaria tiene con los conocimientos básicos para realizar un análisis de los costos de su negocio; cuenta con la comprensión de qué son y cuáles son los costos variables de su microempresa; maneja de forma acertada el concepto del costo unitario por producto. Cabe anotar que dentro de lineamientos del modelo de la fundación Carvajal se encuentra capacitaciones dadas en las instalaciones de la fundación, dichas clases las ven con anterioridad al proceso de asesoría con el estudiante; se identifica que no dimensiona a cabalidad los efectos que tienen los costos fijos y los gastos de administración en su negocio a la hora de establecer sus ganancias; aunque identifica cada uno de ellos. No maneja ni aplica el concepto de punto de equilibrio.

A continuación se muestra un cuadro donde se han plasmado las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico inicial.

Cuadro 1 Factores internos área de costos, Pañalera RYN

Factores internos área de costos	
Fortalezas	Debilidades
1. Conoce el costo de los productos que comercializa.	1. No dimensiona las implicaciones que tienen los costos fijos en sus ganancias.
2. Lista los gastos personales.	2. No diferencia los gastos de administración de los gastos personales.
3. Conoce los gastos generados en el transcurso del mes.	3. El empresario no se asigna un sueldo.
4. Posee un alto conocimiento de sus proveedores.	4. Desconoce el margen de contribución de su negocio.
5. El costo variable de sus productos es favorable.	5. Desconoce cuánto debe vender para cubrir sus costos y gastos.

Fuente: Elaboración propia

Estudio de costos Pañalera RYN

De acuerdo a la metodología diseñada por la fundación Carvajal se realizó un estudio de costos donde se identificaron los costos en que se incurre para llevar a cabo el objeto de social, la comercialización de productos para bebé. En primera instancia se precisó el margen de contribución de la empresa, seguido se estimó con el empresario el valor de sus gastos personales, se identificaron los costos fijos y gastos generales para conocer el punto de equilibrio y así formular las estrategias pertinentes.

Margen de Contribución

Para determinar el margen de contribución, se seleccionaron los 25 productos más representativos del negocio (los de mayor rotación), luego se estableció el margen de contribución para cada producto, restando al precio de venta unitario, (asignado considerando la competencia y el costo unitario del producto) el costo variable unitario o precio de compra, finalmente se determinó que el margen de contribución, entendido como los beneficios de una compañía sin considerar los costos fijos de la microempresa es de aproximadamente 32% (Ver Anexo A).

Costos fijos y gastos de Administración

Para realizar la clasificación se le estableció como lineamiento de clasificación que los costos fijos son considerados erogaciones requeridas para comercializar el producto y que permanecen estables ante diferentes volúmenes de producción y los gastos de administración como erogaciones que ayudan a cumplir los objetivos de la organización y permanecen estables ante diferentes volúmenes de producción y ventas:

Cuadro 2 Costos Fijos Pañalera RYN

COSTOS FIJOS		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 667	0,0%
ARRENDAMIENTO	\$ 600.000	21,3%
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 80.000	2,8%
INSUMOS Y OTROS		
Bolsas	\$ 45.000	1,6%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 725.667	25,7%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Natalia Murillo

En lo referente a los costos fijos, se destaca con un 21,3% el importe por arrendamiento, el establecimiento se encuentra ubicado en excelente sector comercial por tanto es conveniente asumir este costo. Le corresponde un monto de \$725.667, del total de costos fijos y gastos de administración es decir, un 25,7%.

Cuadro 3 Gastos de administración pañalera RYN

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 1.414.200	50,1%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 32.000	1,1%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 23.611	0,8%
GASTOS DE PAPELERIA	\$ 10.000	0,4%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 536.012	19,0%
CAFETERIA	\$ 60.000	2,1%
ELEMENTOS DE ASEO	\$ 15.000	0,5%
Cámara de comercio	\$ 9.000	0,3%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 2.099.823	74,3%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 2.825.490
--	---------------------

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Natalia Murillo

Los gastos de administración, son de \$2.099.823, lo que corresponde al 74,3% de los costos fijos y gastos de administración. El rubro más representativo son los intereses generados por préstamos realizados a bancos y a personas familiares y el sueldo del empresario con un 69,1% del valor total. Como se mencionó anteriormente el empresario no se ha asignado un sueldo, para establecer el monto se realizó un análisis de los gastos que incurre el empresario para su sostenimiento y el de su familia (Ver Anexo A)

Punto de Equilibrio

Teniendo en cuenta el Margen de Contribución total de la pañalera que es de 31,6% y los Costos y Gastos de Administración, se calculó el Punto de Equilibrio Mensual en \$ 9.914.947 y diario en \$ 330.498. Teniendo en cuenta el promedio de Ventas mensuales, que es de aproximadamente \$ 10.433.843, se puede observar que las ventas promedio de la empresa se encuentran por encima del punto de equilibrio, según el estudio de costos realizado.

4.1.1.3.2. Área Contable y Financiera - Pañalera RYN

En esta área se busca implementar por medio de la plantilla diseñada por la fundación Carvajal un proceso para que el microempresario llevé ordenadamente las cuentas de la empresa, conozca cuál es su situación y pueda buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y / o gasto, aumentando sus expectativas de rendimiento. El área contable de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ésta y cualquier error se reflejará en la salud financiera de la empresa. Esta área facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa.

Al realizar el análisis inicial se encontró que: En el negocio se lleva el registro de las ventas diarias en un cuaderno donde se lista el producto vendido, las cantidades y el precio, para al finalizar el mes realizar una comparación del precio de venta con el de compra, sin atender a los efectos de los costos fijos y gastos generales de administración. Es importante resaltar que no se hace ningún análisis y / o uso a esta información. La empresaria maneja un volumen alto de inventario atendiendo a una estrategia de negocio de acumular mercancía para fortalecer la relación con los proveedores. De éste inventario hay líneas de productos que no está rotando lo suficiente para cubrir los costos de oportunidad y de financiación.

A continuación se presenta un cuadro donde se sintetizan las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico inicial.

Cuadro 4 Factores internos contable y financiera, Pañalera RYN

Factores internos - área contable y financiera	
Fortalezas	Debilidades
1.Regitran las ventas diarias	1. No hace uso de la información registrada en el transcurso del mes para la toma decisiones
2. Posee un alto conocimiento de sus proveedores.	2. No tiene claridad de cómo afecta a su negocio la forma de financiación empleada.
3. Sus activos son apropiados para las necesidades de su negocio.	3. Posee un inventario muy alto
4. Alto interés en tener conocimiento y control de su negocio.	4. Realiza compras representativas sin realizar un estudio de la rotación de la mercancía.
5. Sus ventas son en su gran mayoría de contado	5. Incapacidad de pago de las deudas no corrientes.

Fuente: Elaboración propia

Estados Financieros

El proceso de aplicación de modelo diseñado por la Fundación Cavajal, se inició con la elaboración de un estado de situación financiera inicial, final y el estado de resultados (Ver Anexo B), teniendo en cuenta los datos suministrados por la empresaria y la información recolectada durante el proceso de asesoría se le hizo su respectivo análisis para aplicar las medidas pertinentes.

Cuadro 5 análisis Balance general comparativo Pañalera RYN

PAÑALERA RYN			
Balance general comparativo			
ACTIVOS	BALANCE INICIAL 30 MARZO /15	BALANCE FINAL 30 JUNIO/15	CAMBIOS
CAJA	\$ 1.354.800	\$ 5.850.000	331,8%
BANCOS	\$ 2.808.136		-100,0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 21.000	\$ 73.300	249,0%
INVENTARIOS	\$ 31.087.631	\$ 41.629.429	33,9%
OTROS	\$ 30.000		-100,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 35.301.567	\$ 47.552.729	34,7%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 80.000	\$ 80.000	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.840.000	\$ 3.840.000	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 650.000	\$ 650.000	
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES		\$ 50.723	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 4.570.000	\$ 4.519.277	-1,1%
OTROS ACTIVOS			

TOTAL ACTIVOS	\$ 39.871.567	\$ 52.072.006	30,6%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
PROVEEDORES	\$ 435.000		
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.435.000	\$ 4.000.000	-9,8%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 24.000.000	\$ 30.000.000	25,0%
TOTAL PASIVOS	\$ 28.435.000	\$ 34.000.000	19,6%
CAPITAL	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	
UTILIDAD ACUMULADA	-\$ 563.433	-\$ 563.433	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 6.635.439	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.436.567	\$ 18.072.006	58,0%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 39.871.567	\$ 52.072.006	30,6%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Natalia Murillo

Análisis Balance General comparativo marzo– junio 2015

El efectivo aumento en comparación con el balance inicial de 1.354.800 a 5.850.000, esto se debe al aumento de ventas y a que a la fecha se contaba con dinero para el pago de obligaciones bancarias. Las cuentas por cobrar no son significativas para el negocio, aumentaron de 21.000 a 73.000 pero son cuentas que en el periodo son canceladas. En relación al inventario aumento en un 33,9%. La empresaria no acogió la recomendación de realizar disminución en el nivel de compras o de crear estrategias de venta que vayan a la par con el nivel de compra.

Para el caso de los activos fijos no se presentó ninguna variación distinta a la incurrida por la pérdida de valor correspondiente, es decir, la depreciación del periodo produjo una disminución del activo fijo en un 1, 1, %.

La empresa cuenta con una deuda en el corto plazo de \$4.000.000, obligación que fue adquirida con el propósito de comprar mercancía. La deuda no fue acertada ya que no se requería ese tipo de inyección de capital en vista de que se contaba con un buen inventario. La empresa cuenta con una deuda en el largo plazo de \$34.000.000. En este periodo la empresaria adquirió la deuda de los \$30.000.000, y el desembolso se realizó por \$28.000.000 después de las deducciones pertinentes; Con este dinero se canceló la deuda de 20.000.000 y realizar un abono a capital de \$4.000.000 a la deuda de \$8.000.000 la mitad correspondiente a pasivos corrientes, se realizó reclasificación de la deuda del pasivo no corriente a corriente, por esto no se observa el cambio en el rubro y se canceló una personal por \$4.000.000. La adquisición de la deuda no fue

adecuada, no se realizó el estudio pertinente para contraerla. El total de su deuda aumento en 19,6% al comparar los periodos de marzo y junio.

El patrimonio corresponde al saldo de capital y las utilidades acumuladas y la utilidad del periodo. Presentó un aumento del 58% correspondiente a la utilidad generada en los dos periodos estudiados.

Análisis razones Financieras, Balance Final

Cuadro 6 Razones Financieras balance final Pañalera RYN

RAZONES FIANCIERAS	BALANCE FINAL 30/JUNIO/15
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 11,89
PRUEBA DE FUEGO	\$ 1,4
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	65,3%
RAZON DE AUTONOMIA	34,7%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	17,8%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	12,7%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	36,7%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Natalia Murillo

Liquidez corriente o razón corriente: Por cada peso que debe la empresa, tiene \$11,89 pesos para respaldar dicha deuda,

Presenta sub utilización de los recursos, puesto que el indicador calculado de solvencia presenta un el valor superior a 2 y el Índice de Liquidez Corriente la relación debe ser 2:1. Por cada peso que se debe, la empresa tiene dos pesos para respaldar dicha deuda.

Prueba de fuego o Ácida: Por cada peso que debe la empresa, tiene \$0.45 pesos para respaldar dicha deuda, sin tener en cuenta los inventarios, es decir que no está en condiciones para pagar la totalidad de sus Pasivos a Corto Plazo. En la Prueba Ácida la relación debe ser 1:1.

Razón de endeudamiento: La Pañalera RYN tiene una razón de endeudamiento del 65,3%, lo que quiere decir que está debiendo el 65,3% de sus activos. En la práctica se recomienda que el índice de endeudamiento no deba pasar el 60%.

Razón de autonomía: La razón de Autonomía de la Pañalera RYN es de 34,7%, lo que quiere decir que sus dueños poseen \$34 pesos de cada \$100 pesos de los activos. Es recomendable que el índice de Autonomía sea superior al 40%.

Rentabilidad sobre Ventas: La de rentabilidad sobre las ventas compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total de las ventas. Para la Pañalera RYN, esta rentabilidad es de 17,8% lo que quiere decir que la empresa gano \$17,8 pesos por cada \$100 vendido, lo cual es muy bajo.

Rentabilidad sobre Activos: La rentabilidad sobre activos compara la utilidad líquida con el valor total de sus activos. La microempresa tiene una rentabilidad sobre activos de 12,7%, lo que quiere decir que la empresa ganó \$12,7 pesos por cada \$100 de los activos.

Rentabilidad sobre Patrimonio: La rentabilidad sobre el Patrimonio, compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total de su patrimonio. La Pañalera RYN tiene una rentabilidad sobre el Patrimonio de 36,7%, lo que quiere decir que la empresa ganó \$36,7 pesos por cada \$100 invertidos en el patrimonio

Cuadro 7 Estado de resultados Pañalera RYN

Estado de resultados comparativo Pañalera RYN

		ESTUDIO	ESTADO DE	
	%	COSTOS	RESULTADOS	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	10.433.843	18.330.738	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	68,4%	7.141.207	12.339.686	67,3%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	31,6%	3.292.636	5.991.052	32,7%
C. FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	27,0%	2.819.934	2.727.721	14,9%
UTILIDAD	4,5%	472.702	3.263.331	17,8%

Fuente: Información del empresario y plantilla sistema de cuentas

Se observa una marcada diferencia en las ventas esto debido a que en el estado de costos se realizó un promedio de las ventas anuales, temporadas altas y bajas, mientras que el estado de resultados muestra un promedio de los meses de marzo y abril de 2015, cabe resaltar que las ventas en el mes de marzo presentaron el aumento debido a las estrategias de mercadeo realizadas en ese periodo. Los costos variables presentan una disminución porcentual del 1,1%, esto se explica en que se realizó un aumento en el nivel de las compras lo que genero descuentos por volumen de compra. Se presenta una disminución de los costos fijos y gastos administrativos presenta una reducción en pesos de aproximadamente \$90.000, esto se debe a que la empresaria vio la importancia de reducir en lo que se viera conveniente de los gasto destinados para gastos personales.

Ahora bien, de conformidad con el Decreto 2706 de 2012, toda microempresa al momento de elaborar sus Estados Financieros debe utilizar la base contable de causación o devengo, que consiste en que los efectos de las transacciones económicas y de los demás sucesos, se deben reconocer cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los periodos con los cuales se relacionan. Así mismo señala que la base principal de medición que debe ser utilizada por las microempresas es el costo histórico, el cual representa el monto original consumido u obtenido en efectivo. Este costo, está representado en la mayoría de los casos, por el valor pagado más todos los costos y gastos directamente incurridos para colocar un activo en condiciones de utilización o venta. También establece que para el reconocimiento de activos, pasivos, ingresos, costos y gastos, debe cumplir con los siguientes criterios: que sea probable obtener un beneficio económico futuro asociado con la partida; y que la partida tenga un gasto o valor que pueda ser medido con fiabilidad.

4.1.1.3.3. Área de Mercadeo - Pañalera RYN

Para realizar éste diagnóstico se usó la perspectiva de las cuatro P del marketing, precio, plaza, publicidad y producto, identificando para cada actividad sus debilidades y fortalezas. Se empleó este tipo estrategia debido a que estas actividades son controlables y con una adecuada combinación permite alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Al realizar el diagnóstico general se descubrió que, existe un conocimiento muy general de las necesidades de los consumidores, conoce la competencia y reconoce la importancia que tiene los clientes para el negocio, maneja estrategias de descuentos, obsequios por volumen de compra y en fechas especiales se realizan sorteos.

Para el análisis de ésta área se hace pertinente definir los siguientes aspectos:

Definición del cliente: De acuerdo al estudio realizado se encontró que los clientes, son en gran mayoría mujeres dedicada al hogar como amas de casa entre los estratos 2 y 3 de los barrios aledaños.

Características del segmento de mercado: Familias con niños recién nacidos hasta los 3 años del sector y los barrios aledaños

Análisis de la competencia: La competencia está conformada por: una tienda, un almacén de cadena y otra pañalera. Con relación a la tienda, su

ventaja radica en la comodidad, la tendencia de los consumidores es de comprar todo en el mismo lugar; en cuanto a Olímpica, cuenta con una ventaja adicional en sus estrategias de mercadeo y su capacidad de compra; La pañalera, es una sucursal de una pañalera que ha creado como estrategia para reducir el costo variable de los productos unirse con otra pañalera para buscar descuentos por compras en cantidad. (Ver Anexo C)

A continuación se mostrará el análisis realizado con la estrategia de marketing mix

Producto

La líneas de productos que comercializan son, artículos para el cuidado del bebé, zapatos para niño, deportivos y casuales; Vestuario y accesorios para infantes de días hasta niños de 5 años y pañales de las marcas como winny, Huguies , Baby sec y Pequeñín.

Los productos son de excelente calidad y de marcas conocidas, lo que genera una alta aceptación por parte de los clientes, ya que cuentan con proveedores de confianza y respaldo. De acuerdo a las líneas manejadas, los productos permiten tener amplia variedad para consumidores; van desde aquellos que anteponen la calidad sobre el precio, en este sentido el empresario maneja variedad de marcas atendiendo al precio, reconocimiento y calidad de los productos; también hay aquellos productos donde prima el precio de los productos sobre las otras variables.

Las debilidades y fortalezas halladas se mencionan en la siguiente tabla:

Cuadro 8 producto - Factores internos, Pañalera RYN

Factores internos - Producto	
Fortalezas	Debilidades
1.Manejan productos de marcas conocidas	1.Falta de rotación de algunos productos
2.Variedad en marcas de los productos	
3. Productos de buena calidad	
4.Se ofrecen productos complementarios y sustitutos	
5. Maneja productos de acuerdo a la capacidad de compra del sector.	.

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 2 Artículos para el cuidado del bebé



FIGURA 3 Línea de Pañales



FIGURA 4 Calzado y Vestuario



Precio

Los precios se consideran bajos al comprarlos con otros establecimientos que distribuyen este tipo de productos. El precio se establece de acuerdo a un análisis general del sector y de la competencia buscando ofrecer precios inferiores para fidelizar los clientes, para lograr este objetivo la empresa debe comprar un alto volumen de inventario en la línea de pañales.

El costo de los productos es favorable, lo que se refleja en precios de venta competitivos. Maneja precio para comerciante y para consumidor final.

Cuadro 9 Precio - Factores internos, Pañalera RYN

Factores internos Precio	
Fortalezas	Debilidades
1. Inferiores a los de la competencia	1. Susceptible a los cambios en el volumen de compra
2. Favorables para el consumidor	
3. Variedad por línea de producto	

Fuente: Elaboración propia

Plaza

La distribución del producto se hace a través de un punto fijo, el establecimiento de comercio. El canal de distribución de la pañalera RYN es

primero la empresa, quien es la dueña de la marca y elabora el producto, luego el comerciante y finalmente pasa al consumidor final o cliente.

Gráfica 3 Canal de distribución- Pañalera RYN



En lo concerniente a la distribución de la planta hay una diferenciación con la sección de atención al cliente delimitada por las vitrinas; el local cuenta con una pequeña bodega, que se encuentra ubicada en la parte del fondo del negocio, no se encuentra visible. Se ha procurado optimizar los espacios ya que cuentan con un gran número de vitrinas y estanterías

Fuente: Elaboración propia

En relación a la localización del punto de venta, se encuentra ubicado un sector comercial del barrio Republica de Israel sobre una vía vehicular y peatonal. El local es exclusivo para el negocio, es seguro

Para llegar a los clientes potenciales, barrios aledaños, como estrategia se propone distribuir unos volantes y realizar perifoneo donde se presenten descuentos. Se propone realizar un descuento del 40% en zapatería para niños No Tuerce a las personas que presenten el volante.

Cuadro 10 Plaza - Factores internos, Pañalera RYN

Factores internos - Plaza	
Fortalezas	Debilidades
1.Ubicada sobre una vía vehicular y peatonal	1. Productos de baja rotación ubicados en zonas frías
	2. Solo cuenta con un canal de distribución

Fuente: Elaboración propia

Publicidad

El conocimiento de la existencia del producto, disponibilidad y precio por parte se hace básicamente por medio de voz a voz y de la atención directa del cliente.

Al iniciar el negocio se realizó un proceso de volanteo por el sector, no se ha vuelto a realizar una estrategia de esta índole desde entonces, el microempresario se ha concentrado en crear estrategias de promoción en su

punto de venta como sorteos, incentivos por compra, promociones e información vía whatsapp. (Ver anexo 2)

Cuadro 11 Comunicación - Factores internos, Pañalera RYN

Factores internos - Comunicación	
Fortalezas	Debilidades
1. Presenta una buena exhibición de sus productos en sus vitrinas y estanterías	1. No maneja publicidad externa
2. Muestra un buen servicio al cliente	2. Desaprovechamiento de la valla publicitaria
3. Conoce las necesidades del cliente	3. No cuenta con una base de datos de sus clientes

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias de mercado implementadas en el proceso de asesoría se enfocaron en fidelizar el cliente y en disminuir el inventario que cuenta con poca rotación; el zapato No Tuerce para niño comprado en la temporada decembrina. Se recomendó realizar una tarjeta de cliente fiel donde por la realización de nueve compras, superiores a \$10.000, se hace acreedor a un descuento del 40% en zapatos no tuerce y se estableció como política realizar un descuento en la semana que el bebé cumpla años; como control de dicha estrategia se crea una base de datos. Se creó un descuento de 30% en los zapatos con la intención de mejorar la rotación de productos, también se elaboró un anuncio en la página de Olx. (Ver anexo D)

En cuanto a imagen de marca, se propuso fortalecer la misma en el sector por medio de la creación de un logo para ser usado en la facturación, en personalización de bolsas para la entrega de productos y en letreros publicitarios. (Ver anexo E)

Exhibición

La empresaria maneja una buena exhibición de los productos atendiendo a la familia de productos, el tamaño, zonas frías y zonas calientes.

En el tiempo en el que se realizó el acompañamiento el empresario realizó mejoras en cuanto a la organización de los artículos y distribución del local con el propósito de mejorar la imagen y reflejar orden.

FIGURA 5 Exhibición de Productos



Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la Pañalera RYN

El objetivo de la encuesta estuvo enfocado determinar la preferencia y satisfacción de los clientes actuales. (Ver Anexo M)

Para establecer la muestra se hace necesario precisar que: “Para este tipo de estudios suelen utilizarse las muestras de tipo no probabilísticas, cuya finalidad no es la generación en términos de probabilidad; la elección de los elementos responde a razones relacionadas con las características del estudio”³⁹

Señalado lo anterior tenemos que una de las técnicas de muestreo no probabilístico que se ajusta con el objetivo planteado para esta encuesta es el muestreo por conveniencia; Carlos Ochoa (2015) señala que éste consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están

³⁹ Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P(2010) Metodología de la investigación (5ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill. Pág. 368

fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. Para el establecimiento de la muestra no es correcto expresar los resultados del estudio indicando un margen de error y un nivel de confianza.

De acuerdo expuesto anteriormente se seleccionaron los primeros 20 clientes que se ajusten al objetivo planteado en la encuesta, para este caso serían aquellos quienes suelen realizar sus compras en la pañalera.

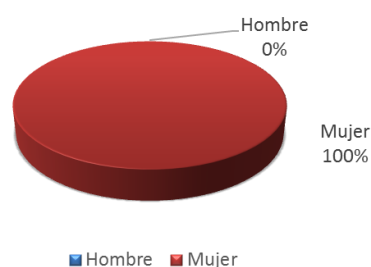
A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes, para dar una mayor comprensión a las mismas se han agrupado en tres grupos, a saber; cual es el perfil de los clientes, cuales son las preferencias de los de los cliente, cómo evalúan los clientes el negocio.

Primer grupo de preguntas: Perfil de los clientes actuales de la Pañalera RYN

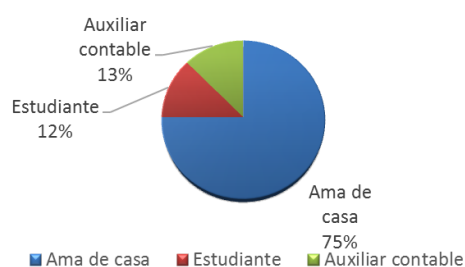
La primera parte de la encuesta se incluyó preguntas abiertas acerca de su género, su nivel educativo, profesión y conformación del núcleo familiar.

Gráfica 4 Perfil clientes, Pañalera RYN

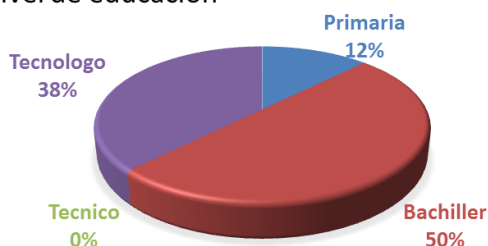
Genero



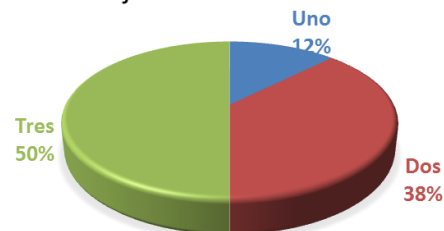
Actividad



Nivel de educación



Número de Hijos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la encuesta podemos señalar que de los encuestados el 100% de los clientes son mujeres, la mayor parte de las mujeres encuestadas se dedicada a labores del hogar (75%). En términos de educación se encontró que el 50% se ha graduado de bachiller, seguido de un 38% graduados a nivel de tecnología y un 12% solo ha llegado a primaria.

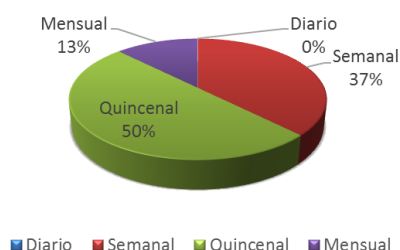
Finalmente, se preguntó a los encuestados por el número de hijos, el 50% cuenta con 3 hijos en su núcleo familiar, el 38% con dos y el 12% tienen hijos únicos.

Segundo grupo de preguntas: cuales son las preferencias de los de los clientes de la Pañalera RYN

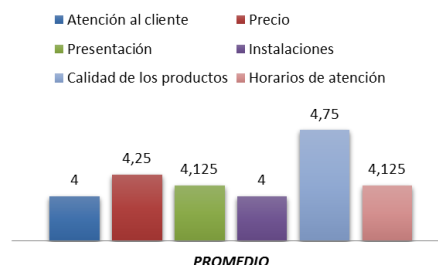
En este segundo grupo del cuestionario se incluyeron preguntas de tipo cerradas, la frecuencia de compra, los aspectos importantes y sus preferencias.

Gráfica 5 Preferencias de los clientes Pañalera RYN

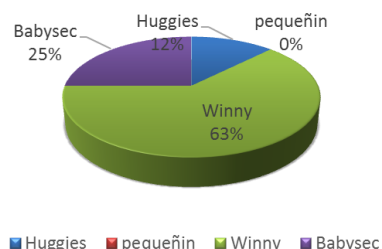
Con qué frecuencia compra los artículos necesarios para su bebé



Qué grado de importancia le da a los siguientes aspectos



Cuál es su marca de pañal preferida?



Por qué prefieren comprar en este lugar



Fuente: Elaboración propia

Se preguntó a los encuestados por la frecuencia de compra de productos para el cuidado del bebé y se obtuvo que el 50% realicen sus compras cada quince días, seguido de un 37% que lo realiza cada ocho días y un 13% que compra mensualmente. Al evaluar el grado de importancia a ciertos factores relacionados con la atención, el sitio, horarios de atención, el precio y la calidad de los productos se obtuvo que para los clientes lo más importante es la atención brindada seguido del precio de los productos, lo que implica que en éste aspecto la empresa posee una fortaleza importante. Lo anterior concuerda y complementa la interpretación con las preferencias de los clientes a la hora de elegir la pañalera como su lugar continuo de compras, resaltado factores como la variedad de los productos con un 19% , seguido de la buena atención, la calidad y los precios bajos cada uno con el 15%.

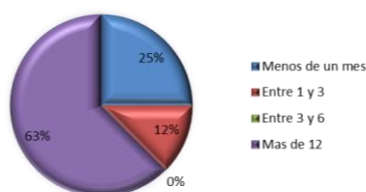
Debido a la razón de ser del negocio se preguntó por la preferencia de marca en pañales obteniendo que un 63% prefiere la marca Winny a pesar de ser la más costosa del mercado, seguido de la marca Baby sec con un 25%, Huggies con un 12% y Pequeñin con un 0%

Tercer grupo de preguntas: cómo evalúan los clientes el negocio

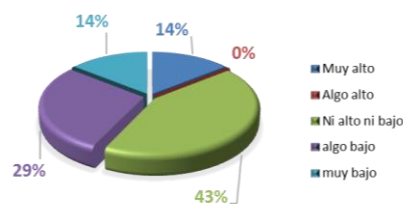
En este tercer grupo del cuestionario se incluyeron preguntas de tipo cerradas; Antigüedad, comparación con la competencia, calidad del servicio y si recomienda el negocio.

Gráfica 6 Evaluación de la Pañalera RYN

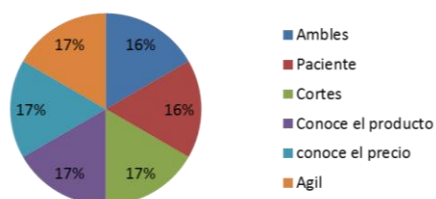
Hace cuanto compra nuestros productos



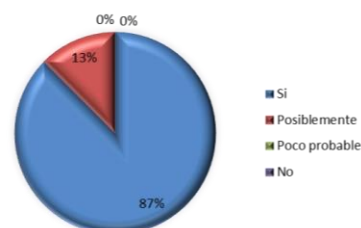
Cree que el precio de nuestros productos: comparación con otros es?



Las personas que ofrecen el servicio al cliente son



Recomendaría nuestro negocio



Fuente: Elaboración propia

La Pañalera RYN, de acuerdo a la encuesta realizada, cuenta con 63% de clientes con una antigüedad superior a un año y con 25% de los clientes son de menos de un mes, estas cifras nos indica que se ha logrado fidelizar los cliente y ha logrado mediante estrategias captar la atención de nuevos clientes. Con relación al precio de los productos el 43% de los encuestados indica que el precio de los mismos no es ni alto ni bajo, seguido del 29% que indica que los precios son algo bajos, y un 14% señala que son muy bajos. Al realizar un análisis sobre los resultados arrojados por la encuesta con relación a la atención ofrecida se obtienen resultados supremamente favorables en los aspectos evaluados.

4.1.1.3.4. Área Administrativa – Pañalera RYN

El análisis del área administrativa se basó en el proceso administrativo que se encuentra conformado por la planeación, organización, dirección y control que se tiene en una empresa, en este caso en la Pañalera. Atendiendo a lo anterior se restablecerán las debilidades y las fortalezas a cada fase del proceso administrativo.

Planeación

Robbins y De Cenzo (2009) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.

A continuación se listan las debilidades encontradas en el análisis realizado a la fase de planeación:

Cuadro 12 Planeación, Factores internos, PAÑALERA RYN

Diagnóstico Planeación	
Fortalezas	Debilidades
	No se han establecido estrategias para el cumplimiento de las metas
	No se cuenta con misión y visión
	No realiza una planeación constante de ventas o compras

Fuente: Elaboración Propia

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon unas metas, se elaboró con el empresario la misión, la visión y los valores corporativos; descritos a continuación

Establecimiento de metas:

- A Corto plazo, aumentar las ventas en un 10% en un periodo de 6 meses
- A mediano plazo, darse a conocer en el sector en aproximadamente 2 años.
- A largo plazo, cancelar deudas en un periodo inferior 4 años

En el siguiente cuadro se relaciona algunas estrategias elaboradas para el cumplimiento de las metas propuestas

Cuadro 13 Estrategias - Planeación

AREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Finanzas	Disminuir el nivel de endeudamiento	Programar pago de la cuota del banco. Establecer una cuota diaria de acuerdo al monto que se desee abonar adicional
Personal	Actividades del personal	Apropiarse de la visión y misión elaborada
Mercadeo	Campaña publicitaria	Investigar las fechas de las campañas publicitarias que las pañaleras pueden realizar en el negocio

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Natalia Murillo

Elaboración de la misión y visión

MISIÓN: Somos una microempresa dedicada a la comercialización de productos para el cuidado del bebé ofreciendo un servicio de asesoría enfocado principalmente en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

VISIÓN: Para el año 2016 ser reconocida en el barrio Mariano Ramos como la mejor alternativa en la compra de productos para el bebé por su atención enfocada en la satisfacción del cliente a través de una variedad de productos de la mejor calidad a un excelente precio.

Valores

- **Cumplimiento:** Trabajar en forma disciplinada, optimizando el tiempo para lograr los objetivos y metas.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia en cada una de las actividades que se emprenden y realicen dentro de la organización.
- **Compromiso:** Trabajar de forma unificada tomando como propias las metas de la organización.
- **Solidaridad:** Estar siempre dispuesto a brindar nuestro apoyo en cualquier tarea que se requiera.

Organización.

Robbins,(2009) explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

A continuación se listan las debilidades encontradas en el análisis realizado a la fase de organización

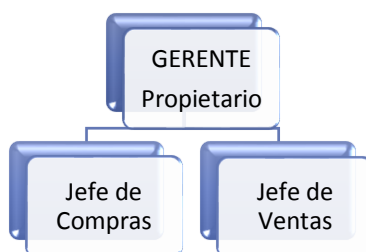
Cuadro 14 Organización - Factores internos, Pañalera RYN

Factores internos - Organización	
Fortalezas	Debilidades
	1. Falta establecer las actividades que se deben realizar.
	2.No está delimitada la línea de autoridad
	3. No hay un manual donde se especifique las funciones asignadas

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades recurrentes dentro de la pañalera son: Atención al cliente, compra de mercancía, pago de facturas, organización de la mercancía en las góndolas, control de existencias y pedido, abrir y cerrar el establecimiento; no se realiza un proceso de asignación de actividades, ni de las responsabilidades de las personas que laboran dentro de la empresa, se realizan conforme se requieren y las capacidades con las que cuentan para desempeñar las labores. A continuación se realiza la descripción de los cargos, es importante destacar que no siempre realizan las actividades señaladas ya que no se tiene establecido un manual de funciones.

Gráfica 7 Organigrama Pañalera RYN



Fuente: Elaboración Propia

- Gerente, propietario: encargado de toma de decisiones, atención al público y compras
- Compras: Las actividades a realizar son atención al público, manejo de caja, controlar las existencias, compra de mercancía y cancelación de facturas
- Ventas: Las actividades a realizar atención al público, manejo de caja y control de existencias.

En relación a la línea de autoridad esta es descentralizada, ya que recae sobre la empresaria y el esposo, las decisiones las toman en conjunto y de mutuo acuerdo.

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon las siguientes actividades

Cuadro 15 Estrategias - Organización

AREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Personal	Horarios	Establecer como horario de inicio de la jornada laboral 9:30 am
Personal	Pagos del mes	Revisar fecha de vencimiento de pago de proveedores y programar pagos de costos fijos
Mercadeo	Listado de precio de los productos	Actualizar precio de los productos y poner de manera visible el precio de venta.

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Natalia Murillo

Dirección

Finch, Freeman y Gilbert dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Cuadro 16 Factores internos Dirección Pañalera RYN

Factores internos- Dirección	
Fortalezas	Debilidades
1. Hay disposición por aprender y aplicar lo explicado en las asesorías	
2. El personal presenta disposición para realizarlas tareas	
3. Dentro del negocio se presenta una buena relación laboral	

Fuente: Elaboración Propia

La relación entre el personal es cordial y amable; se informan de los imprevistos y actividades pendientes. Es evidente que existe una comunión dentro de la organización para el logro de los objetivos, hay un buen clima laboral. Manejan una adecuada comunicación para la toma de decisiones.

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon las siguiente actividad

Cuadro 17 Estrategias - Dirección

AREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Motivación	Programación de pagos	Asignar quien lo programa y quien colaborará con el archivo

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Natalia Murillo

Control

Alegre, Berné y Galve sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar en las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

En relación a los inventarios, no hay un adecuado control de las existencias, en ocasiones se quedan sin stock.

El control de los ingresos obtenidos en el mes se lleva en un cuaderno, donde diariamente se anota cada uno de los productos vendidos con su costo y precio de venta y la cantidad.

Para el efectivo se maneja una base diría para conocer el valor vendido.

A continuación se listan las debilidades encontradas en el análisis realizado a la fase de organización

Cuadro 18 Factores internos – Control, Pañalera RYN

Factores internos - Control	
Fortalezas	Debilidades
	1 No se realiza una adecuada provisión de los gastos
	2. No hay control adecuado de las existencias

Fuente: Elaboración Propia

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon las siguientes actividades.

Cuadro 19 Estrategias - Control

AREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Personal	Rendimiento de cada empleado	Evaluar en el nuevo punto la atención al público y como se están supliendo las necesidades de los clientes
Mercadeo	Publicidad repartida	Crear una base de datos cuando las pañaleras realicen sus eventos y revisar si son clientes habituales
Finanzas	Registros contables	Analizar mensualmente los datos registrados en la plantilla de contabilidad y crear estrategias en las partes donde se encuentren falencias

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Natalia Murillo

4.1.1.3.5. Área legal, laboral y tributaria - Pañalera RYN

Área laboral

En el área laboral, es importante resaltar que debido a que no cuentan con empleados y son los mismos propietarios quienes cumplen todas las labores no cuentan con un salario establecido sin embargo realiza los pagos relacionados a la EPS.

En el proceso de acompañamiento la empresa abrió una nueva sucursal, el palacio del bebé, por tanto se vio abocado a contratar una persona adicional

para la atención del punto. Para esta labor se contrató al hermano. En el proceso de asesoría se elaboró un perfil de funciones. (Ver anexo 7).

Área legal y Área tributaria

La empresa cuenta con los requisitos requeridos por la ley para su funcionamiento, la empresaria conoce la importancia de estar totalmente al día con sus permisos y con sus responsabilidades ante el municipio; Se encuentra registrada en Cámara y comercio y ha realizado la respectiva renovación mercantil vigencia 2014 y 2013.

Por desconocimiento, a la fecha del diagnóstico no se encuentra al día con el pago del impuesto de industria y comercio.

En el proceso de asesoría se le explico a la empresaria, en que consiste el impuesto de industria y comercio, las personas responsables de dicho impuesto y cómo se realiza el proceso de liquidación del mismo. Se realizó acompañamiento en la elaboración del formulario por medio del portal de impuestos en línea de la alcaldía de Santiago de Cali.

Se manifestó y se expuso la probabilidad de que para este año cumplan los topes necesarios para pasar a régimen común con sus respectivas obligaciones, requerimientos técnicos e internos y las ventajas de pertenecer a éste régimen. También se expresó los riesgos de no realizar este cambio.

Cuadro 20 Factores internos - área legal, laboral y tributaria, Pañalera RYN

Factores internos - área legal, laboral y tributaria	
Fortalezas	Debilidades
1. Se encuentra inscrito ante Cámara y comercio.	1. No ha cancelado el impuesto de industria y comercio
2.	2. Desconocimiento sus obligaciones tributarias.

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.4. Matriz DOFA Pañalera RYN

Una vez establecidas y aplicadas las herramientas de diagnóstico, se concluye esta etapa con la presentación de los principales resultados a través de una

matriz DOFA para la pañalera RYN. Es así como a continuación se presenta la las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para las distintas áreas analizadas

Cuadro 21 Matriz DOFA Pañalera RYN

	F1 Comprende la importancia de prestar un servicio al cliente con excelencia	D1 No realiza ningún tipo de planeación, de ventas o compras
	F2 Cuenta con variedad de productos , de marcas reconocidas y de buena calidad, ofrece productos complementarios y sustitutos hay buena exhibición de sus productos en sus vitrinas y estanterías	D2 No maneja un horario fijo de apertura del negocio
	F3 En comparación con la competencia maneja precios de venta inferiores	D3 Se presenta desorganización en el área de bodega
	F4 Diligencia la plantilla simple de cuentas	D4 El negocio carece de iluminación en el día.
	F5 Sus ventas son en su gran mayoría de contado	D5 Se presenta desorden el área del calzado
	F7 Realiza programación mensual de pago proveedores, costos fijos y deudas con bancos	D7 No hace uso de la información registrada en el transcurso del mes para la toma decisiones
	F8 Se encuentra inscrito ante Cámara y comercio.	D8 Desconocimiento de la liquidación del impuesto de industria y comercio
	F10 Cuenta con personal para la atención al cliente	D9 Inventario alto de zapatos no tuerce
Factores externos	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
OPORTUNIDADES	Consolidar la relación con los proveedores O3-F8-F3	Empezar a abrir el negocio desde las 9:30 D2-02-03
01 Buenos proveedores	Consolidar la relación con los proveedores O3-F8-F3 Realizar promociones y rifas 03-F2-F3	Empezar a abrir el negocio desde las 9:30 D2-02-03
02 Ubicada en un sector comercial	Consolidar la relación con los proveedores O3-F8-F3	Realizar el proceso de liquidación del impuesto de industria y comercio D8 – 04
03 Existencia de un mercado potencial	Realizar promociones y rifas 03-F2-F3	
04 La asesoría brindada por la fundación Carvajal para fortalecer su negocio	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	
AMENAZAS	Crear una base de datos de los clientes A4-F1	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
A1 Altos niveles de desempleo en el sector	Aprovechar las promociones de los almacenes de cadena A4-F6	Mirar en qué hora del día se hace necesario encender la lámpara principal A2-D4
A2 incursión de nuevos competidores		Programa de cliente fiel A2-D9
A3 Inseguridad del Sector		
A4 Inestabilidad de los precios		
A5. La competencia que representan los almacenes del sector.		

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Papelería la Popular de la 41

FIGURA 6 Microempresaria, Papelería la Popular de la 41



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1. Datos generales

Papelería la popular de la 41, es un establecimiento público dedicado a la comercialización de útiles escolares y productos de oficina.

Nombre de la empresaria: Yeni Milena Narváez Herrera

Dirección de la empresa: Calle 40 # 41 H - 02

Barrio: La unión

Teléfono: 4031798

Comuna: 16

Estrato: 2

Reseña histórica

Hace 5 años, junto con su esposo, se dio cuenta que tenía que tomar la decisión de mejorar los ingresos con los que contaba, confrontada financieramente con la realidad de los gastos, en razón a que la fuente de ingresos producto del oficio que desempeña el esposo, tiene cada día menos

mercado. Inicialmente pensaron en un almacén de repuestos de electrodomésticos que es el oficio que conoce y en el que trabaja, pero al analizar el sector se percataron de la presencia varios Colegios cercanos; por tanto decidieron colocar una papelería.

4.1.2.2. Análisis por áreas - Papelería la Popular de la 41

4.1.2.2.1. Área de costos - Papelería la Popular de la 41

El objetivo principal de este análisis es la detección de aquellos factores que frenan el desarrollo de la empresa y de los que favorecen la misma; contribuyendo de este modo al aumento de sus beneficios y por tanto al fortalecimiento del negocio.

En la primera visita al microempresario se realizó un análisis de la situación inicial, de acuerdo al diagnóstico inicial, se comprobó que la empresaria tiene conocimiento de conceptos básicos de los costos del negocio; cuenta con la comprensión de qué son y cuáles son los costos variables; Maneja de forma asertiva el concepto del costo unitario por producto; conocimientos adquiridos en la capacitación teórica brindada por la Fundación Carvajal.

Presenta falencias en la diferenciación de los gastos personales y los gastos administrativos. No maneja ni aplica el concepto de punto de equilibrio.

A continuación se muestra un cuadro donde se han plasmado las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico inicial.

Cuadro 22 Factores internos - Costos Papelería la Popular de la 41

Factores internos - Costos	
Fortalezas	Debilidades
Conoce el costo de los productos que comercializa.	No dimensiona las implicaciones que tienen los costos fijos, en sus ganancias.
Proveedores cercanos	No diferencia los gastos de administración, de los gastos personales.
Maneja un buen margen de contribución	El empresario no se asigna un sueldo.
	Desconoce el margen de contribución de su negocio.
	Desconoce cuánto debe vender para cubrir sus costos y gastos.

Fuente: Elaboración propia

Estudio de costos Pañalera RYN

Por medio de la asesoría se orientó al empresario a identificar cada uno de los costos en que incurre en el giro ordinario de su negocio para esto se transmitió los lineamientos trazados en el Modelo de la Fundación Carvajal para realizar el análisis de los costos en una micro empresa, en primera instancia se precisó el margen de contribución de la empresa por medio de la selección de los 25 productos más representativos del negocio (los de mayor rotación), seguido se estimó con el empresario el valor de sus gastos personales, se identificaron los costos fijos y gastos generales en que incurre la empresa.

Margen de Contribución

Para determinar el margen de contribución, se seleccionaron los 25 productos más representativos del negocio (los de mayor rotación), luego se estableció el margen de contribución para cada producto, restando al precio de venta unitario, (asignado considerando la competencia y el costo unitario del producto) el costo variable unitario o precio de compra, finalmente se determinó que el margen de contribución, entendido como los beneficios de una compañía sin considerar los costos fijos de la microempresa es de aproximadamente 47% (Ver Anexo I).

El margen de contribución de la empresa es de aproximadamente 45%, un margen apropiado para el tipo de negocio. El precio de venta se calcula teniendo en cuenta la competencia y el costo unitario de los productos

El costo variable de los productos es favorable para la empresa en términos de que permite fijar precios de venta competitivos. El volumen de compra es apropiado para el flujo de ventas presentado por el negocio.

Costos fijos y Gastos de Administración

Para realizar la clasificación se le estableció como lineamiento de clasificación que los costos fijos son considerados erogaciones requeridas para comercializar los productos y que permanecen estables ante diferentes volúmenes de producción y los gastos de administración como erogaciones que ayudan a cumplir los objetivos de la organización y permanecen estables ante diferentes volúmenes de producción y ventas.

Cuadro 23 Costos Fijos Pañalera RYN

COSTOS FIJOS		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 2.750	0,1%
ARRENDAMIENTO	\$ 440.000	18,3%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 165.000	6,9%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 18.500	0,8%
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 40.000	1,7%
VENDEDOR	\$ 360.000	15,0%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.026.250	42,8%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Yeny Narváez

Son significativos, esencialmente arriendo y servicios públicos, para evitar que afecten tanto las ganancias se sugiere que se creen estrategias con el fin de aumentar el nivel de las ventas. La ubicación es apropiada por tanto es conveniente asumir estos costos. Dentro de los costos se manejan erogaciones por pago de salario a trabajador, este se podría reducir si la empresaria atiende el local en esos horarios.

Cuadro 24 Gastos de Administración

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 1.185.000	49,4%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 21.500	0,9%
ELEMENTOS DE ASEO	\$ 5.500	0,2%
INTERNET	\$ 55.000	2,3%
CAMARA DE COMERCIO	\$ 6.000	0,3%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.372.444	57,2%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Yeny Narváez

Los gastos de administración, son de \$1.372.444 lo que corresponde al 57,2% de los costos fijos y gastos de administración. El rubro más representativo es el sueldo del empresario con un 49,1% del valor total. Como se mencionó anteriormente el empresario no se ha asignado un sueldo, para establecer el monto se realizó un análisis de los gastos que incurre el empresario para su sostenimiento y el de su familia (Ver Anexo I).

Los gastos administrativos están conformados esencialmente por los gastos personales de la empresaria, es decir, lo concerniente al sueldo del empresario, se recomienda a la empresaria evaluar que erogaciones puede disminuir mientras logra fortalecer su negocio.

Punto de Equilibrio

De acuerdo a la información recolectada la empresa se encuentra por debajo del punto de equilibrio, sus ventas están por debajo del punto de equilibrio en aproximadamente \$ 1.155.549. De acuerdo con el estudio de costo realizado la empresa está generando pérdida.

Cabe resaltar, aunque la empresaria lleva un control de las ventas se pudo apreciar que el método usado presenta algunas falencias, como son el no tener un control más rígido de las salidas de dinero

4.1.2.2.2. Área Contable y Financiera- Papelería la Popular de la 41.

En esta área se busca implementar por medio de la plantilla diseñada por la fundación Carvajal un proceso para que el microempresario llevé ordenadamente las cuentas de la empresa, conozca cuál es su situación y pueda buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y / o gasto, aumentando sus expectativas de rendimiento.

El área contable de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ésta y cualquier error se reflejará en la salud financiera de la empresa. Esta área facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro donde se sintetizan las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico inicial

Cuadro 25 Factores internos – Contable y financiera-Papelería la popular de 41

Factores internos Área Contable y Financiera	
Fortalezas	Debilidades
Registra las entradas de dinero	No hace uso de la información registrada en el transcurso del mes para la toma decisiones
Posee un alto conocimiento de sus proveedores.	No tiene claridad de los a cuánto ascienden sus cuentas por pagar.
Sus activos son apropiados para las necesidades de su negocio.	No prepara estados financieros
	No maneja un control riguroso de las cuentas por cobrar

Fuente: Elaboración propia

Estados Financieros

El proceso de aplicación del modelo de la Fundación Carvajal, se inició con la elaboración de un estado de situación financiera inicial, final y el estado de resultados (Ver Anexo J), teniendo en cuenta los datos suministrados por la empresaria y la información recolectada durante el proceso de asesoría se hizo su respectivo análisis para aplicar las medidas pertinentes.

Cuadro 26 Análisis Balance general comparativo, Papelería la popular de la 41

Papelería la popular de la 41 Balance general Comparativo

ACTIVOS	BALANCE INICIAL ABRIL 18/15	BALANCE FINAL MAYO 18/15	CAMBIO
CAJA	\$ 251.550	\$ 830.450	230,1%
BANCOS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 284.750	\$ 253.700	-10,9%
INVENTARIOS	\$ 6.819.426	\$ 6.967.066	2,2%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 7.355.726	\$ 8.051.216	9,5%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 330.000	\$ 330.000	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.580.000	\$ 2.580.000	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 3.580.000	\$ 3.580.000	
VEHICULOS			
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES		\$ 123.694	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 6.490.000	\$ 6.366.306	-1,9%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 13.845.726	\$ 14.417.522	4,1%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIO
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES	\$ 425.000	\$ 578.796	36,2%
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 425.000	\$ 578.796	36,2%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS	\$ 425.000	\$ 578.796	36,2%
CAPITAL	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 7.420.726	\$ 7.420.726	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 418.000	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 13.420.726	\$ 13.838.726	3,1%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 13.845.726	\$ 14.417.522	4,1%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Yenni Narváez

Análisis balance comparativo

Los activos totales de la empresa ascienden a 14.417.522 donde el Activo fijo representa el 4% dentro del activo total que corresponden a las vitrinas, fotocopiadora e impresora entre otros. El porcentaje restante el 56% corresponde a la participación del activo corriente. El cual se encuentra compuesto por los siguientes rubros.

El rubro con mayor participación en los activos corrientes es el inventario que constituye un 87% que en su momento puede llegar a afectar la liquidez de la empresa lo que muestra la necesidad de crear estrategias de rotación de inventario para mejorar la rentabilidad. El rubro del disponible en caja corresponde al 10% del total de los activos corriente lo que nos evidencia que existe un buen manejo del efectivo y que cuenta con capacidad para responder a sus obligaciones. En cuanto a los a las cuentas por cobrar cuentan con un porcentaje 3%, aunque no son muy representativas se han implementado estrategias para agilizar su cobro. El efectivo aumento en un 230% en comparación con el balance inicial pasó de 251.550 a 830,450, las cuentas por cobrar a clientes presentan una disminución del 10,9%. En relación al inventario aumento en un 2,2%.

Los proveedores aumentaron en un 36,2%, esto debido a que la empresa está apuntando a tener mayor variedad de productos con la intención que sea nuevo valor agregado para la empresa, éstos serán cancelados al finalizar el mes; en el periodo se generó un utilidades 480.000. El aumento del efectivo se explica por medio de la utilidad que a la fecha no se había reinvertido y a la financiación proporcionada por el aumento de los proveedores y la disminución que se presenta en las cuentas por cobrar a clientes. Activos fijos presentan una disminución correspondiente a las depreciaciones aplicadas en el periodo.

Análisis razones Financieras, Balance Final

Cuadro 27 Razones Financieras Papelería la Popular de la 41

INDICADORES FINANCIEROS	BALANCE FINAL MAYO 18/15
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 13,91
PRUEBA DE FUEGO	\$ 1,87
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	4,0%
RAZON DE AUTONOMIA	96,0%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	10,1%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	2,9%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	3,0%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Yenni Narváez

Liquidez corriente o razón corriente: Por cada peso que debe la empresa, tiene \$13,91 pesos para respaldar dicha deuda.

Presenta sub utilización de los recursos, puesto que el indicador calculado de solvencia presenta un el valor superior a 2 y en el Índice de Liquidez Corriente la relación debe ser 2:1. Por cada peso que se debe, la empresa tiene dos pesos para respaldar dicha deuda.

Prueba de fuego o ácida: Por cada peso que debe la empresa, tiene \$1.87 pesos para respaldar dicha deuda, sin tener en cuenta los inventarios, es decir que cuenta con las condiciones para pagar la totalidad de sus Pasivos a Corto Plazo. En la Prueba Ácida la relación debe ser 1:1.

Razón de endeudamiento: La Papelería tiene una razón de endeudamiento del 4%, lo que quiere decir que está debiendo el 4% de sus activos. En la práctica se recomienda que el índice de endeudamiento no deba pasar el 60%.

Razón de autonomía: La razón de Autonomía La Papelería es de 96%, lo que quiere decir que sus dueños poseen \$96 pesos de cada \$100 pesos de los activos. Es recomendable que el índice de Autonomía sea superior al 40%, por tanto la microempresa cuenta con la capacidad de contraer más obligaciones si se llagase a requerir

Rentabilidad sobre Ventas: La de rentabilidad sobre las ventas compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total de las ventas. Para de la Papelería, esta rentabilidad es de 10,1% lo que quiere decir que la empresa gano \$10,1 pesos por cada \$100 vendido, esto implica que se deben buscar estrategias para aumentar el nivel de ventas.

Rentabilidad sobre Activos: La rentabilidad sobre activos compara la utilidad líquida con el valor total de sus activos. La microempresa tiene una rentabilidad sobre activos de 12,9%, lo que quiere decir que la empresa ganó \$12,9 pesos por cada \$100 de los activos.

Rentabilidad sobre Patrimonio: La rentabilidad sobre el Patrimonio, compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total de su patrimonio. La Papelería tiene una rentabilidad sobre el Patrimonio de 3%, lo que quiere decir que la empresa ganó \$3 pesos por cada \$100 invertidos en el patrimonio. Esto indica que la capacidad de generar beneficios es muy baja

Cuadro 28 Estado de resultados, Papelería la Popular de la 41

	%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE GAN.	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	2.497.800	4.150.400	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	55,0%	1.374.654	2.245.510	54,1%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	45,0%	1.123.146	1.904.890	45,9%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	91,2%	2.278.694	1.486.890	35,8%
UTILIDAD	-46,3%	-1.155.549	418.000	10,1%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Yenni Narváez

Se observa una marcada diferencia en las ventas esto es debido a que en el estado de costos se realizó un promedio de las ventas anuales, mientras que el estado de resultados muestra la ventas reales del mes de mayo de 2015, cabe resaltar que las ventas en el mes de mayo fueron muy buenas debido a las estrategias de mercadeo implementadas en esas fechas.

Se observa una disminución de los costos fijos y gastos administrativos, presenta una reducción en pesos de aproximadamente \$791.804, esto se debe a que la empresaria vio la importancia de reducir en lo que se viera conveniente de los gasto destinados para gastos personales.

Para finalizar es importante resaltar que de acuerdo con el Decreto 2706 de 2012, Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 , toda microempresa al momento de elaborar sus Estados Financieros debe utilizar la base contable de causación o devengo, que consiste en que los efectos de las transacciones económicas y de los demás sucesos, se deben reconocer cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los periodos con los cuales se relacionan. Así mismo señala que la base principal de medición que debe ser utilizada por las microempresas es el costo histórico, el cual representa el monto original consumido u obtenido en efectivo. Este costo, está representado en la mayoría de los casos, por el valor pagado más todos los costos y gastos directamente incurridos para colocar un activo en condiciones de utilización o venta. También establece que para el reconocimiento de activos, pasivos, ingresos, costos y gastos, debe cumplir con los siguientes criterios: que sea probable obtener un beneficio económico futuro asociado con la partida; y que la partida tenga un costo o valor que pueda ser medido con fiabilidad.

4.1.2.2.3. Área de Mercadeo - Papelería la Popular de la 41

Para realizar éste diagnóstico se usó la perspectiva de las cuatro P del marketing; precio, plaza, publicidad y producto, identificando para cada

actividad sus debilidades y fortalezas. Se empleó este tipo estrategia debido a que estas actividades son controlables y con una adecuada combinación permite alcanzar las metas y objetivos propuestos. Al realizar el diagnóstico general se descubrió que, existe un conocimiento muy general de las necesidades de los consumidores, conoce la competencia y reconoce la importancia que tiene los clientes para el negocio.

Características del segmento de mercado: Alumnos de colegios, habitantes del sector.

Definición del cliente: De Los clientes, son en gran mayoría mujeres, amas de casa y niños del estrato 1 y 2.

Análisis de la Competencia: En el sector se aprecia bastante competencia, ya que en las tiendas también llegan a vender utensilios de papelería como; Lapiceros, cuadernos, cartulinas, borradores, sacapuntas, cartón paja, reglas, papel globo, marcadores, colores, plastilina y esto hace que se bajen las ventas, aunque la papelería cuenta con servicio de fotocopidora, que es un factor diferenciador. La competencia está conformada por Una papelería ubicada a 4 negocios, Una miscelánea - Papelería y Un supermercado. En lo que se diferencia la empresa es en la atención al cliente, busca satisfacer las necesidades con las que se acerca a su local, es decir, si cuenta con el producto solicitado ofrece los sustitutos, y no solo vender, otro factor es el horario de atención que inicia desde las 7:00 am permitiendo así cautivar los clientes que se encuentran en su etapa de formación y madres que los acompañan. (Ver Anexo K).

Precio

Lo establece de acuerdo a un análisis general del sector y de la competencia y de acuerdo al costo unitario. Se precisa en temporada escolar realizar cotizaciones en busca de reducir el costo de los productos con el propósito de poder ofrecer buenas promociones.

Cuadro 29 Factores internos precio – Papelería la Popular de la 41

Factores internos - Precio	
Fortalezas	Debilidades
Precio de acuerdo al sector	
Maneja precios de acuerdo a la competencia cuando se requiere	
Variedad de precios por línea de producto	

Fuente: Elaboración propia

Plaza

La distribución del producto se hace a través de un punto fijo, el establecimiento; el canal de distribución es empresa, comerciante y consumidor final.

Gráfica 8 Canal de distribución-Papelería la popular de la 41



Fuente: Elaboración Propia

En lo relacionado a la distribución de la planta hay una diferenciación con la sección de atención al cliente delimitada por las vitrinas; el local cuenta con una pequeña habitación que de requerirse puede ser utilizada como bodega.

En relación a la localización del punto de venta, se encuentra ubicado en un sector comercial sobre una vía vehicular y peatonal con presencia de unidades educativas.

El local es exclusivo para el negocio

Cuadro 30 Factores internos plaza - Papelería la Popular de la 41

Factores internos – Plaza	
Fortalezas	Debilidades
Ubicado sobre una vía vehicular y peatonal	El costo del local es significativo
Colegios aledaños	Solo cuenta con un canal de distribución

Fuente: Elaboración propia

Promoción

La empresa no maneja ningún tipo de publicidad adicional al letreo y se da a conocer por medio del voz a voz.

Las estrategias de mercadeo implementadas se enfocaron en el servicio al cliente, en ofrecer al cliente más de lo que espera al comprar con el propósito de que se convierta en un cliente fiel y en ofrecer siempre a los clientes la excelencia, tanto en el trato como en cualquier servicio que se le ofrezca.

Se propuso estrategias para realizar en el transcurso del año con la intención de aprovechar las fiestas y celebración, para el día de la madre sacar floristería y peluches, en el mes de agosto ofrecer cometas, para el mes septiembre, amor y amistad, fortalecer la paluchería y tarjetas, en temporada

decembrina, implementar un stock de juguetería y para aprovechar la ventaja de estar cerca de colegios se propone fortalecer la bisutería.

Fortalecer la parte de los servicios adicionales e implementar impresiones y consultas vía correo electrónico para ello se hará tarjetas de presentación y pendón publicitario. (Ver anexo L).

Cuadro 31 Factores internos comunicación- Papelería la Popular de la 41

Factores internos – Comunicación	
Fortalezas	Debilidades
Presenta una buena exhibición de sus productos en sus vitrinas y estanterías	No maneja publicidad externa
Presta un buen servicio al cliente	No posee una base de datos de su clientes
Conoce las necesidades del cliente	No realiza promoción de sus productos
	Poca visibilidad del letrero

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la Papelería la Popular de la 41

El objetivo de la encuesta estuvo enfocado determinar la preferencia y satisfacción de los clientes actuales. (Ver anexo M)

Para establecer la muestra se hace necesario precisar que: “Para este tipo de estudios suelen utilizarse las muestras de tipo no probabilísticas, cuya finalidad no es la generación en términos de probabilidad; la elección de los elementos responde a razones relacionadas con las características del estudio”⁴⁰

Señalado lo anterior tenemos que una de las técnicas de muestreo no probabilístico que se ajusta con el objetivo planteado para esta encuesta es el muestreo por conveniencia; Carlos Ochoa (2015) señala que éste consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la

⁴⁰ Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P (2010) Metodología de la investigación (5ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill. Pág. 368

población. Para para el establecimiento de la muestra no es correcto expresar los resultados del estudio indicando un margen de error y un nivel de confianza.

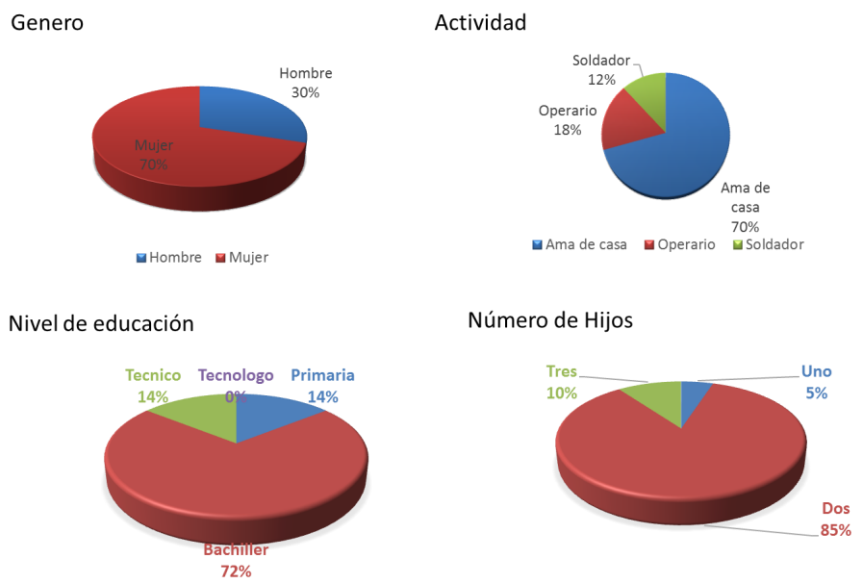
De acuerdo expuesto anteriormente se seleccionaron los primeros 20 clientes que se ajusten al objetivo planteado en la encuesta, para este caso serían aquellos quienes suelen realizar sus compras en la pañalera.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes, para dar una mayor comprensión a las mismas se han agrupado en tres grupos, a saber; cual es el perfil de los clientes, cuales son las preferencias de los de los cliente, cómo evalúan los clientes el negocio.

Primer grupo de preguntas: Perfil de los clientes actuales de la Papelería la popular de la 41

La primera parte de la encuesta se incluyó preguntas abiertas relacionadas con el género, su nivel educativo, profesión y conformación del núcleo familiar.

Gráfica 9 Perfil cliente Papelería la Popular de la 41



Fuente: Elaboración propia

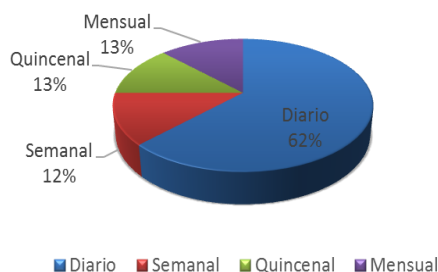
De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la encuesta podemos establecer que el 70% de los clientes son mujeres, la mayor parte de los encuestadas se dedicadas a labores del hogar (70%).En términos de educación se encontró que el 72% se ha graduado de bachiller, seguido de un 14% graduados a nivel de técnico y un 14% curso únicamente la primaria.

Finalmente, se preguntó a los encuestados por el número de hijos, el 85% de los clientes tienen 2 hijos en su núcleo familiar, el 10% con tres y el 5% tienen hijos únicos.

Segundo grupo de preguntas: cuales son las preferencias de los de los clientes.

En este segundo grupo del cuestionario se incluyeron preguntas de tipo cerradas, la frecuencia de compra, los aspectos importantes y sus preferencias.

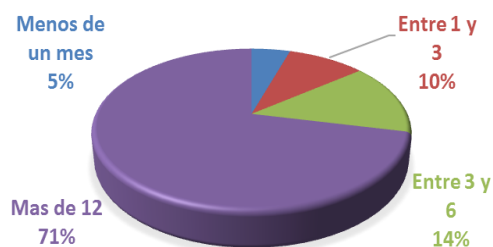
Con que frecuencia compra los artículos de papelería



Que grado de importancia le da a los siguientes aspectos



Hace cuanto compra nuestros productos



Por qué prefieren comprar en este lugar



Fuente: Elaboración propia

Se preguntó a los encuestados por la frecuencia de compra y se obtuvo que el 62% realizan sus compras cada día, seguido de un 13% que señala que realiza sus compras de forma mensual y un 13% que compra quincenalmente. Al evaluar el grado de importancia a ciertos factores relacionados con la atención, el sitio, horarios de atención, el precio y la calidad de los productos se obtuvo que para los clientes lo más importante es la atención brindada seguido del precio de los productos, lo que implica que en éste aspecto la empresa posee una fortaleza importante. En cuanto a las preferencias de los clientes a la hora de elegir la papelería la popular como su lugar continuo de compras, resaltan factores como cercanía (21%) seguido de la los amplios horario atención al cliente con un 18% seguido de la buena atención con un 17 %

De acuerdo a la encuesta realizada, cuenta con 71% de clientes con una antigüedad superior a un año y con 14% de los clientes entre 3 y 6 meses, 10% indica que ha comprado por un periodo inferior a los tres meses y un 5% indica que compra hace un mes, estas cifras resaltar que la empresa logra fidelizar los clientes y llega a nuevos clientes.

Tercer grupo de preguntas: cómo evalúan los clientes el negocio.

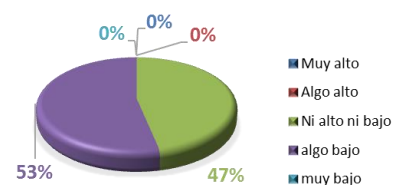
En este tercer grupo del cuestionario se incluyeron preguntas de tipo cerradas; Antigüedad, comparación con la competencia, calidad del servicio y si recomienda el negocio.

Gráfica 10 Evaluación Papelería la popular de la 41

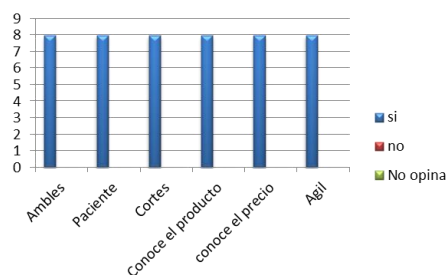
Como se entero de la existencia de nuestro negocio



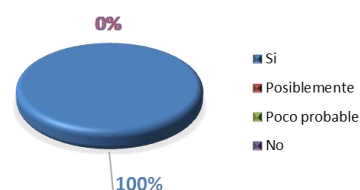
Cree que el precio de nuestros productos en comparación con otros es?



Las personas que ofrecen el servicio al cliente son



Recomendaría nuestro negocio



Fuente: Elaboración propia

De los resultado obtenidos en relación a cómo conocieron de la existencia del negocio el 60% de los encuestados indicó que ha sido por el letrero en frente de un 30% por medio del voz a voz, contrario a la idea preestablecida. Con relación al precio de los productos el 53% de los encuestados indica que el precio es algo bajo, seguido del 47 % que indica que los precios de los mismos no son ni altos ni bajos. Al realizar un análisis sobre los resultados arrojados por la encuesta con relación a la atención ofrecida se obtienen resultados supremamente favorables en los aspectos evaluados. Se encontró que un 100% de los empleados se encuentra a gusto con el negocio y lo recomendaría a familiares y amigos.

4.1.2.2.4. Área Administrativa - Papelería la Popular de la 41

El análisis del área administrativa se basó en el proceso administrativo que se encuentra conformado por la planeación, organización, dirección y control que se tiene en una empresa, en este caso en de la Papelería. Atendiendo a lo anterior se restablecerán las debilidades y las fortalezas a cada fase del proceso administrativo.

Planeación

Robbins y De Cenzo (2009) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.

A continuación se listan las debilidades encontradas en el análisis realizado a la fase de planeación:

Cuadro 32 Factores internos planeación Papelería la Popular de la 41

Factores internos- Planeación	
Fortalezas	Debilidades
	1.No se cuenta con misión y visión
	2. No realiza ningún tipo de planeación, de ventas o compras

Fuente: Elaboración Propia

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon unas metas, se elaboró con el empresario la misión, la visión y los valores corporativos; descritos a continuación

Establecimiento de metas:

- A Corto plazo, aumentar las ventas y reducir gastos generales para cumplir con punto de equilibrio
- A mediano plazo, Establecer como línea constate la venta de peluches, bisutería y contar con variedad de productos.
- A largo plazo, comprar una vivienda

No ha planteado los objetivos necesarios para alcanzar dichas metas y por ende no se han trazado las acciones para tal cometido

A la fecha no se cuenta con una misión y visión que les permita tener un enfoque de lo que desean y trabajar por ello

Cuadro 33 Estrategias, Planeación

AREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Producción	Mantenimiento de los equipos	Programar periodos de mantenimiento
Finanzas	Inversiones que se piensan realizar	Establecer una cuota para invertir en los productos necesarios para las temporadas bajas
Mercadeo	Nuevos productos	Crear estrategias para las temporadas bajas

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 - Yenni Narváez

Elaboración de la misión y visión

MISIÓN: La Razón de ser de la papelería la 41, es atender a nuestros clientes con el mejor servicio, la mejor variedad, la mejor calidad y los mejores precios en artículos de oficina, fotocopias y en toda la gama de productos y servicios que ofrecemos; siempre satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes

VISIÓN: Para el año 2016, la papelería la popular se caracterizará por su variedad de productos, se enfocará en el fortalecimiento e impulso de la línea bisutería y en la producción y comercialización de peluchería.

Valores corporativos

Tenemos en cuenta estos valores para relacionarnos con nuestros clientes, proveedores, compañeros de trabajo, con el medio ambiente y la sociedad en general.

Los valores corporativos simbolizan la convicción que nos permite fortalecernos y proyectarnos hacia el futuro.

- *Honestidad:* Actuar con transparencia en cada una de las actividades que se emprenden y realicen dentro de la organización

- **Respeto:** Principio que se debe ver reflejado en cada una de las relaciones interpersonales.
- **Responsabilidad:** Trabajar cumpliendo con todos los parámetros y normas establecidas.
- **Lealtad:** Estar siempre dispuesto a brindar nuestro apoyo en cualquier tarea que requiera la organización.

Organización

Robbins, (2009) explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

A continuación se listan las debilidades encontradas en el análisis realizado a la fase de organización

Cuadro 34 Factores internos organización Papelería la Popular de la 41

Factores internos - Organización	
Fortalezas	Debilidades
	No hay un manual donde se especifique las funciones asignadas
	No están asignadas sobre quien recae la responsabilidad de ciertas actividades

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades usuales son: Atención al cliente, compra de mercancía, pago de facturas, organización de la mercancía en las góndolas, control de existencias y pedido, abrir y cerrar el establecimiento. No se realiza un proceso de asignación de actividades, ni de las responsabilidades de las personas que laboran dentro de la empresa, se realizan conforme se requieren y las capacidades con las que cuentan para desempeñar las labores.

Gráfica 11 Organigrama Papelería al popular de la 41



A continuación se hace una descripción de los cargos

Gerente – propietario: encargado de toma de decisiones, atención al público, compra de mercancía, llevar registro de ventas, programación de pagos

Vendedor: encargado de la atención al público, organizar la mercancía, manejo de caja y control de existencias

Fuente: Elaboración Propia

Con relación a la línea de autoridad esta es centralizada ya que la encargada de tomar todas las decisiones es directamente la microempresaria

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon las siguientes actividades

Cuadro 35 Estrategias organización

AREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Producción	Las herramientas	Llamar al técnico de acuerdo a los periodos establecidos
Finanzas	Registros contables	Analizar la utilidad disponible para reinvertir y establecer una cuota para invertir en los nuevos proyectos
Personal	Funciones	Establecer directrices necesarias para el manejo del servicio de fotocopiado – Manuel de funciones
Mercadeo	clientes potenciales	Realizar estudio de mercado para averiguar que necesidades se encuentran insatisfechas

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 - Yenni Narváez

Dirección

Finch, Freeman y Gilbert dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Cuadro 36 Factores internos dirección Papelería la Popular de la 41

Factores internos- Dirección	
Fortalezas	Debilidades

Hay disposición por aprender y aplicar lo explicado en las asesorías	
El personal presenta disposición para realizarlas tareas	
Dentro del negocio se presenta una buena relación laboral	

Fuente: Elaboración Propia

La relación entre el personal es cordial y amable; se informan de los imprevistos y actividades pendientes. Es evidente que existe una comunión dentro de la organización para el logro de los objetivos, hay un buen clima laboral. Manejan una adecuada comunicación para la toma de decisiones.

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon las siguientes actividades

AREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Comunicación	Por escrito	Establecer manual para el manejo del servicio de fotocopias
Autoridad	Dar el ejemplo	Ser rigurosos en los apuntes del sistema contable y el control del inventario

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 - Yenni Narváez

Control

Alegre, Berné y Galve sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos

Cuadro 37 Factores internos control Papelería la Popular de la 41

Factores internos - Control	
Fortalezas	Debilidades
	No se realiza una adecuada provisión de los gastos
	No hay control de las existencias

	No hay control de las salidas de efectivo
--	---

Fuente: Elaboración Propia

En relación a los inventarios, no hay un adecuado control de las existencias, en ocasiones se quedan sin stock. El control de los ingresos obtenidos en el mes se lleva en un cuaderno, donde diariamente se anota cada uno de los productos vendidos con su costo y precio de venta y la cantidad. Se procura que los excedentes sean reinvertidos nuevamente al negocio

Para el efectivo se maneja una base diría para conocer el valor de la venta

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon las siguientes actividades.

Cuadro 38 Cuadro 39 Estrategias, Control

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 - Yenni Narváez

4.1.2.2.5. Área legal, laboral y tributaria-Papelería la Popular de la 41

Área laboral

AREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Producción	Cantidad de productos defectuosos	Revisar cuanto papel se daña en el proceso de fotocopias
Finanzas	Comprobantes por cada transacción	Confrontar la suma consignada en la plantilla contable con el efectivo

Tiene contratada una persona que labora ciertas horas a la semana, la cantidad dependerá de diligencias personales que pueda tener la empresaria.

Área legal y Área tributaria

La empresa cuenta con los requisitos requeridos por la ley para su funcionamiento, la empresaria conoce la importancia de estar totalmente al día con sus permisos y con sus responsabilidades ante el municipio; Se

encuentra registrada en Cámara y comercio y ha realizado la respectiva renovación mercantil vigencia 2014 y 2013.

Por desconocimiento, a la fecha del diagnóstico no se encuentra al día con el pago del impuesto de industria y comercio.

En el proceso de asesoría se le explicó a la empresaria, en que consiste el impuesto de industria y comercio, las personas responsables de dicho impuesto y cómo se realiza el proceso de liquidación del mismo. Se realizó acompañamiento en la elaboración del formulario por medio del portal de impuestos en línea de la alcaldía de Santiago de Cali.

Actualmente tiene multas por el no pago del impuesto de industria y comercio, se realizó recomendación de realizar un acuerdo de pago

Cuadro 40 Factores internos área legal, laboral y tributaria Papelería la Popular de la 41

Factores internos - área legal, laboral y tributaria	
Fortalezas	Debilidades
Se encuentra inscrito ante Cámara y comercio.	No ha cancelado el impuesto de industria y comercio
	Se encuentra en mora con los pagos correspondientes a cámara de comercio vigencias anteriores al año 2012
	Desconocimiento sus obligaciones tributarias.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.3. Matriz DOFA Papelería la Popular de la 41

Una vez establecidas y aplicadas las herramientas de diagnóstico, se concluye esta etapa con la presentación de los principales resultados a través de una matriz DOFA para la Papelería la Popular de la 41. Es así como a continuación se presenta la las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para las distintas áreas analizadas.

Cuadro 41Matriz DOFA Papelería la Popular de la 41

FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1 Comprende la importancia de prestar un servicio al cliente con excelencia	D1 No realiza ningún tipo de planeación, de ventas o compras
	F2 Cuenta con variedad de productos , de marcas reconocidas y de buena calidad, ofrece productos complementarios y sustitutos	D2 Gastos personales y Costos fijos altos
	F4 Lleva registro de ventas	D3 No lleva un control de las cuentas por cobrar
	F5 Se encuentra inscrito ante Cámara y comercio.	D4 Desconoce su nivel de compras mensual
	F7 Cuenta con personal para la atención al cliente en las horas pico	D5 La exhibición de sus productos en sus vitrinas y estanterías puede ser mejor
	F8 El precio de los productos son competitivos	D6 No hace uso de la información registrada en el transcurso del mes para la toma decisiones
	F10 Horarios de atención amplios	D7 Desconocimiento de la liquidación del impuesto de industria y comercio
		D8 Algunos productos no rotan
		D9 No tiene un control sobre los inventarios
	Factores externos	
OPORTUNIDADES	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
01 Buenos proveedores	Realizar y fortalecer convenios con colegios e instituciones aledañas que requieran el servicio de fotocopiado y productos de papelería (03-F2-F1)	Implementar un programa que le permita llevar un control de inventario D9-04
02 Ubicada en un sector comercial		Realizar seguimiento y control a las cuentas por cobrar(D3 -04)
03 Existencia de un mercado potencial		
04 La asesoría brindada por la fundación Carvajal para fortalecer su negocio		Separar por mes y totalizar las facturas de compras(04 -D4)
		Realizar el proceso de liquidación del impuesto de industria y comercio D7 – 04
AMENAZAS	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
A1 Altos niveles de desempleo en el sector	Crear una base de datos de los clientes A4-F1	Llevar un control riguroso de sus gastos personales (D2-O4)
A2 incursión de nuevos competidores	(A4-F2) Vender peluches, muñequería, cometas, afiches de acuerdo a las festividades	Realizar promociones a precio muy bajos (A4-D9)
A3 Inseguridad del Sector		
A4 Temporadas de vacaciones		
A5. Almacenes grandes del sector.		

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Patolin Productos para el Aseo

FIGURA 7 Microempresaria, Patolin Productos para el Aseo



4.1.3.1. Datos generales

“Potolin productos para el aseo”, se dedica a la producción y comercialización de productos para aseo; elabora productos para el aseo como jabón líquido, limpia vidrios, desmanchador de pisos, jabón para las manos, límpido entre otros productos; también vende otros productos relacionados con la limpieza del hogar como escobas, trapeadores, recogedores, limpiones entre otros, ofrece también productos como jabón de marcas conocidas.

Nombre de la empresaria: Patricia Millán Palacios

Dirección de la empresa: Carrera 46 # 45- 24

Barrio de la empresa: Mariano Ramos

Comuna: 16

Estrato: 2

Reseña histórica

La microempresa nace de una idea que la microempresaria venía desarrollando desde que era empleada en Casa Luker, donde se desempeñó como Jefe de personal de la planta ubicada en el municipio de Puerto Tejada en el Parque Industrial del Cauca, había empezado comercializar productos de aseo como una fuente de ingreso adicional, al quedarse sin empleo buscó asesoría en la persona que le proveía los productos, esta persona le enseñó cómo fabricar algunos de los productos que hoy comercializa y para la fecha ha ampliado.

4.1.3.2. Análisis por áreas – Patolin, Productos para el aseo

4.1.3.2.1. Área de costos Patolin - productos para el aseo

El objetivo principal de este análisis es la detección de aquellos factores que frenan el desarrollo de la empresa y de los que favorecen la misma; contribuyendo de este modo al aumento de sus beneficios y por tanto al fortalecimiento del negocio.

En la primera visita al microempresario se realizó un análisis de la situación inicial, de acuerdo al diagnóstico, se evidenció que en la empresaria cuenta con los conocimientos básicos para realizar un análisis de los costos de su negocio; cuenta con la comprensión de qué son y cuáles son los costos variables de su microempresa; maneja de forma acertada el concepto del costo unitario por producto. Cabe anotar que dentro de lineamientos del modelo de la fundación Carvajal se encuentran capacitaciones dadas en las instalaciones de la fundación, dichas clases las ven con anterioridad al proceso de asesoría con el estudiante; Se identifica que no dimensiona a cabalidad los efectos que tienen los costos fijos y los gastos de administración en su negocio a la hora de establecer sus ganancias; aunque identifica cada uno de ellos. No maneja ni aplica el concepto de punto de equilibrio.

A continuación se muestra un cuadro donde se han plasmado las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico inicial.

Cuadro 42 Factores internos costos, Patolín

Factores internos - Costos	
Fortalezas	Debilidades
Posee conocimiento de los costos de los productos que comercializa y de los productos elaborados	El empresario no se asigna un sueldo
Lleva un control de los gastos personales y realiza provisión de las diferentes erogaciones a realizar	No planifica las compras por tanto debe ir a comprar materia prima varias veces en la semana
Conoce los gastos generados en el transcurso del mes.	Desconoce el margen de contribución de su negocio.
Posee proveedores que le permiten tener costos variables bajos	Desconoce cuánto debe vender para cubrir sus costos y gastos.
Sus productos son de buena calidad	No lleva control de inventario

Fuente: Elaboración propia

Estudio de costos Potolin productos para el aseo

Por medio de la asesoría se orientó al empresario a identificar cada uno de los costos en que incurre en el giro ordinario de su negocio para esto se transmitió los lineamientos trazados en el Modelo de la Fundación Carvajal para realizar el análisis de los costos en una micro empresa, en primera instancia se precisó el margen de contribución de la empresa por medio de la selección de los 25 productos más representativos del negocio (los de mayor rotación), seguido se estimó con el empresario el valor de sus gastos personales, se identificaron los costos fijos y gastos generales en que incurre la empresa.

Margen de Contribución

Para determinar el margen de contribución, se seleccionaron los 25 productos más representativos del negocio (los de mayor rotación), luego se estableció el margen de contribución para cada producto, restando al precio de venta unitario, (asignado considerando la competencia y el costo unitario del producto) el costo variable unitario o precio de compra, finalmente se determinó que el margen de contribución, Por ser una empresa productora y comercializadora de productos para el aseo, se calculó el margen de contribución total de la empresa en 51,23% y el los productos en la parte de industria en promedio son del 55,2%, en lo relacionado a la parte de comercialización de productos es de aproximadamente 34,8%. (Ver Anexo O).

Costos fijos y Gastos de Administración

Para realizar la clasificación se le estableció como lineamiento de clasificación que los costos fijos son considerados erogaciones requeridas para transformar la materia prima en producto terminado y que permanecen estables ante diferentes volúmenes de producción y los gastos de administración como erogaciones que ayudan a cumplir los objetivos de la organización y permanecen estables ante diferentes volúmenes de producción y ventas:

Cuadro 43 Costos Fijos, Patolin

COSTOS FIJOS		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 667	0,1%
ARRENDAMIENTO	\$ 360.000	56,5%
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 16.000	2,4%
INSUMOS Y OTROS		
Bolsa	\$ 15,000	2,4%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 418.667	61,5%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Patricia Millan

Los costos fijos están conformados principalmente por transporte de mercancía y pago de arriendo, este último el de mayor peso; debido al nivel de ventas que maneja el negocio son significativos pero es apropiada asumirlos en vista de que la ubicación del local es apropiada y los habitantes del sector pueden ser un buen nicho de mercado.

Cuadro 44 Gastos de administración, Patolin

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 156.334	24,6%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.042	0,3%
DEPRECIACION VEHICULOS	\$ 1.667	0,3%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 85.000	13,3%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 245.042	38,5%
TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 636,709	

En relación con los gastos de administraciones encuentran conformados por la depreciación del activo fijo, el sueldo de la empresaria y los gastos financieros correspondientes a un 34,68 % del total. Del sueldo del empresario se encontró que no es representativo ya que la empresaria no requiere realizar desembolsos importantes para sostenimiento de la vivienda.

Sus ventas promedio se encuentran por encima del punto de equilibrio en aproximadamente en un 32%. Con las utilidades generadas se está pagando la cuota del banco, y le está dejando un margen pequeño para reinvertir. Lo ideal sería que se aumentaran las ventas, se fortaleciera como una marca reconocida y de fidelizara los clientes del sector.

4.1.3.2.2. Área contable y financiera Patolin - productos para el aseo

En esta área se busca implementar por medio de la plantilla diseñada por la fundación Carvajal un proceso para que el microempresario llevé ordenadamente las cuentas de la empresa, conozca cuál es su situación y pueda buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y / o gasto, aumentando sus expectativas de rendimiento. El área contable de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ésta y cualquier error se reflejará en la salud financiera de la empresa. Esta área facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa.

Al realizar el análisis inicial se encontró que: En el negocio se lleva el registro de las ventas diarias, pero esta información solo se usa para conocer el volumen de las ventas, no se realiza ningún otro tipo de análisis con la información. No realiza estados financieros y desconoce los conceptos necesarios para realizar una interpretación.

Cuadro 45 Factores internos Área Contable y Financiera, Patolin

Factores internos Área Contable y Financiera	
Fortalezas	Debilidades
1. El costo de producción de los productos, le permite obtener un buen margen de ganancia.	1. No hace uso de la información registrada en el transcurso del mes para la toma decisiones
2. Sus activos son apropiados para las necesidades de su negocio.	2.No elabora estados financieros y desconoce su utilidad
3. Predisposición e interés por aprender	
4. No Maneja ventas a crédito	
5. Sus ventas son en su gran mayoría de contado	
6. Registra las entradas de dinero	

Fuente: Elaboración propia

Estados Financieros

El proceso de aplicación del modelo de la Fundación Carvajal, se inició con la elaboración de un estado de situación financiera inicial, final y final el estado de resultados (Ver Anexo P), teniendo en cuenta los datos suministrados por la empresaria y la información recolectada durante el proceso de asesoría se le hizo su respectivo análisis para aplicar las medidas pertinentes.

Cuadro 46 Análisis cambios en los Balances, Patolin

Patolin – Productos para el aseo Balance general Comparativo

ACTIVOS	BALANCE INICIAL 15 abril /15	BALANCE FINAL 15 mayo/15	CAMBIOS
CAJA	\$ 600.000	\$ 450.000	-25,0%
BANCOS	\$ 1.100.000		-100,0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 486.400	\$ 390.000	-19,8%
INVENTARIOS	\$ 701.934	\$ 417.356	-40,5%
OTROS	\$ 800.000	\$ 300.000	-62,5%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.688.334	\$ 1.557.356	-57,8%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 80.000	\$ 80.000	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 245.000	\$ 245.000	
EQUIPO DE COMPUTO			
VEHICULOS	\$ 100.000	\$ 1.600.000	1500,0%
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES		\$ 2.334	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 425.000	\$ 1.922.666	352,4%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 4.113.334	\$ 3.480.022	-15,4%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 2.000.000	\$ 1.500.000	-25,0%
PROVEEDORES	\$ 290.000	\$ 54.150	-81,3%
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.290.000	\$ 1.554.150	-32,1%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS	\$ 2.290.000	\$ 1.554.150	-32,1%
CAPITAL	\$ 185.000	\$ 185.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 1.638.334	\$ 1.638.334	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 102.538	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.823.334	\$ 1.925.872	5,6%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONI	\$ 4.113.334	\$ 3.480.022	-15,4%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

Análisis balance comparativo periodos 15 de abril a 15 de mayo de 2015

El efectivo disminuyó en un 25% en comparación con el balance inicial paso de \$ 600.000 a \$ 450.000, esto se debe al nivel de gastos incurridos en la compra de medio de transporte (moto). Las cuentas por cobrar disminuyeron en un 19% estas cuentas cuentan con una buena rotación son cuentas que en el periodo son canceladas. En relación al inventario presenta una disminución del 40%, la empresa cuenta con una buena rotación de los artículos, explicada igualmente por la compra de la moto

Los activos fijos presentan un aumento de 352% en comparación con el balance del primer periodo esto se debe a la compra de una moto por un valor de \$1.500.000. Cabe resaltar que la compra del vehículo fue acertada y no compromete seriamente el nivel de liquidez de la empresa. La empresa no cuenta con otros activos diferentes a los corrientes y a los activos fijos.

El saldo de los pasivos corrientes presenta una disminución del 32% esto debido a abono realizados a la deuda contraída con el banco y a que a la fecha del balance la empresaria tenía solo un pequeño saldo con proveedores.

El patrimonio presenta un aumento del 5,6% correspondiente a las utilidades generadas en el periodo.

Análisis razones Financieras, Balance Final

Cuadro 47 Razones Financieras, Patolin

INDICADOR	BALANCE FINAL 15 /MAYO/2015
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 1,00
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,73
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	44,7%
RAZON DE AUTONOMIA	55,3%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	3,5%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	2,9%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	5,3%

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

Liquidez corriente o razón corriente: Por cada peso que debe la empresa, tiene \$1 pesos para respaldar dicha deuda, el Índice de Liquidez Corriente la relación debe ser 2:1. Por cada peso que se debe, la empresa tiene dos pesos para respaldar dicha deuda.

Prueba de fuego o acida: Por cada peso que debe la empresa, tiene \$0,73 pesos para respaldar dicha deuda, sin tener en cuenta los inventarios, es decir que no está en condiciones para pagar la totalidad de sus Pasivos a Corto Plazo. En la Prueba Acida la relación debe ser 1:1.

Razón de endeudamiento: Patolin tiene una razón de endeudamiento del 44,7%, lo que quiere decir que está debiendo el 44,7% de sus activos. En la práctica se recomienda que el índice de endeudamiento no deba pasar el 60%.

Razón de autonomía: La razón de Autonomía de Patolin es de 55,3%, lo que quiere decir que sus dueños poseen \$55,3 pesos de cada \$100 pesos de los activos. Es recomendable que el índice de Autonomía sea superior al 40%.

Rentabilidad sobre Ventas: La de rentabilidad sobre las ventas compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total de las ventas. Para de la Papelería, esta rentabilidad es de 3,5% lo que quiere decir que la empresa gano \$3,5 pesos por cada \$100 vendido, lo cual es muy bajo.

Rentabilidad sobre Activos: La rentabilidad sobre activos compara la utilidad líquida con el valor total de sus activos. La microempresa tiene una rentabilidad sobre activos de 2,9%, lo que quiere decir que la empresa ganó \$2,9 pesos por cada \$100 de los activos.

Rentabilidad sobre Patrimonio: La rentabilidad sobre el Patrimonio, compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total de su patrimonio. Patolin tiene una rentabilidad sobre el Patrimonio de 5,3%, lo que quiere decir que la empresa ganó \$5,3 pesos por cada \$100 invertidos en el patrimonio.

Cuadro 48 Análisis estado de resultados

PATOLIN- Productos para el aseo
Comparativo estado de costos y estado de resultados

	%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE GAN. O PERDIDAS
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	1.822.950	2.925.750
COSTOS VARIABLES (-)	51,5%	939.104	1.439.178
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	48,5%	883.846	1.486.572
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	34,9%	636.709	1.384.034
UTILIDAD	13,6%	247.137	102.538

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

Se presenta un aumento considerable de las ventas esto se debe; primero, para el estudio de costos se realizó promedio de ventas, segundo, la empresa aumento el nivel de ventas debido a los estrategias de mercadeo implementadas. El aumento tan significativo presentado en los costos fijos y gastos de administración es debido a los gastos incurridos en la compra de un vehículo, como son pase, soat y revisiones pertinentes de igual forma esto explica que la utilidad sea tan baja a pesar del buen nivel de ventas.

El 100% de las ventas se realizaron de contado, la empresa no recibió otro tipo de ingresos. En los periodos estudiados la empresa las ventas aumentaron considerablemente, en vista de que se realizaron actividades de mercadeo para atraer y fortalecer la relación con los clientes

Se presentó una disminución en el inventario esto se debe a que en este periodo la empresaria realizó compra de una moto y a la fecha del inventario no había elaborado productos. Los productos tienen una rotación de 4 días lo cual es muy apropiado para el negocio ya se permite recoger en poco tiempo la inversión y la utilidad para reinvertirla. Las compras de materia prima fueron ideales para el volumen de ventas presentado en el periodo. Los costos de fabricación muestran un aumento debido al volumen de las ventas que fue mayor que los otros periodos, lo demás costos permanecieron estables.

Los gastos de administración presentan un aumento debido a gastos incurridos en lo referente a papeleos pertinentes para el funcionamiento del vehículo adquirido y también debido a que la empresaria ha empezado a tener un mayor control en el registro de los gastos personales.

Las utilidades en este periodo presentan una disminución debido al aumento presentado en los gastos de administración por la adquisición del vehículo.

Las ventas de contado representan el 100% del total de las ventas Los costos del producto vendido ascienden a \$63% que corresponde a depreciación de maquinaria y equipo, los costos fijos y el costo de la mercancía. Para el caso de los gastos de administración para este periodo equivale a 34% respectos a total de las ventas, dejándonos una utilidades bruta del 4% equivalente a \$ 102.538.

La rentabilidad sobre las ventas para este periodo presenta una disminución debido al aumento de los gastos personales. Se le recomienda a la empresaria siempre que vaya realizar algún tipo de desembolso realizar análisis de como puede afectar el funcionamiento de su negocio.

La empresaria aun no implemento el manejo del sistema simple de cuentas. Tuvo como mejora en este aspecto un mayor control en los registros de los gastos generales de administración.

4.1.3.2.3. Área de mercadeo Patolin - productos para el aseo

Para realizar éste diagnóstico se usó la perspectiva de las cuatro P del marketing; precio, plaza, publicidad y producto, identificando para cada actividad sus debilidades y fortalezas. Se empleó este tipo estrategia debido a que estas actividades son controlables y con una adecuada combinación permite alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Al realizar el diagnóstico general se descubrió que, existe un conocimiento muy general de las necesidades de los consumidores, conoce la competencia y reconoce la importancia que tiene los clientes para el negocio.

Para el análisis de ésta área se hace pertinente definir los siguientes aspectos

Definición del cliente: Los clientes, son en gran mayoría mujeres, amas de casa y niños.

Presenta buena atención al cliente, no posee una adecuada base de datos de los clientes para prestar servicio post-venta. Sus clientes son personas aledañas al sector y algunos cerca de su vivienda.

Producto

Patolin productos para el aseo distribuye productos para el aseo y elabora algunos productos necesarios para la limpieza.

Productos elaborados

- ✓ Jabón Multiusos
- ✓ Ambientador de Pisos
- ✓ Desmanchador de pisos
- ✓ Límpido
- ✓ Ambientador de aire
- ✓ Limpia Vidrios
- ✓ Jabón de loza liquido

Productos que comercializa

- ✓ Detergente Polvo
- ✓ Escoba
- ✓ Cocas plásticas
- ✓ Cepillo de lavar
- ✓ Jabón de Baño
- ✓ Jabón Puro y Rey
- ✓ Velas de insiencio
- ✓ Pomada Scabien
- ✓ Papel higiénico familia
- ✓ Jabón de azufre
- ✓ Bolsa para la basura
- Pastas de cloro

Cuadro 49 Factores internos producto Patolin - productos para el aseo

Factores internos - Producto	
Fortalezas	Debilidades
1.Sus productos son bienes necesarios	1.El empaque no está estandarizado
2.Los productos son de buena calidad	2. Los productos no cuentan con etiquetas de presentación

Fuente: Elaboración propia

No existe un conocimiento general de las necesidades de los consumidores, no conoce la competencia y no posee conceptos claros de la importancia que tiene los clientes para el negocio.

No maneja estrategias de descuentos, obsequios por volumen de compra y en fechas especiales no realiza ningún tipo de estrategia.

Durante el proceso de asesoría se realizó énfasis en la importancia de realizar mejorar en la presentación del producto con el propósito de fortalecer el producto y crear una marca que a futuro puedan identificar. Para fortalecer este aspecto se le presento a la empresaria diferentes propuestas de logo, se elaboró volantes y marquillas para los productos. (Ver anexo Q)

Precio

El precio es establecido de acuerdo a sus costos de producción y tenido en cuenta precios fijados por referidos que manejan la misma línea de negocio en otros sectores, no maneja un margen de utilidad establecido.

El costo de los productos es favorable, permitiendo así precios de venta competitivos.

Cómo política, se busca dar al consumidor precios favorables para así fidelizarlos y crear un nombre.

Cuadro 50 Factores internos precio Patolin - productos para el aseo

Factores internos - Precio	
Fortalezas	Debilidades
Inferiores a los de la competencia	
Favorables para el consumidor	

Fuente: Elaboración propia

Plaza

Gráfica 12 Canal de distribución Patolin - productos para el aseo



Maneja un punto fijo de venta y el canal de distribución para los productos elaborados es: empresa, comerciante y consumidor final

En relación a la localización del punto de venta, se encuentra ubicado un sector comercial sobre una vía vehicular y peatonal. El local es exclusivo para el negocio, es seguro.

Fuente: Elaboración propia

Como estrategia se planteó visitar los alrededores ofreciendo kit de productos asociados por líneas, descuentos y promociones.

Cuadro 51 Factores internos plaza Patolin - productos para el aseo

Factores internos – Plaza	
Fortalezas	Debilidades
1. ubicada sobre una vía vehicular y peatonal	1. El costo del local es significativo
	2. Solo cuenta con un canal de distribución

Fuente: Elaboración propia

Promoción

La empresa no maneja ningún tipo de publicidad adicional al letrero y se da a conocer por medio del voz a voz. El letrero no es muy visible y requiere actualización debido al cambio de razón social realizado durante el proceso de asesoría. En el proceso de asesoría se le presentaron propuestas de letreros para realizar la renovación del mismo también se informó de un sitio donde imprimirlo un a un buen precio (ver Anexo Q).

Como estrategia de mercadeo implementadas se hizo énfasis el servicio al cliente, en ofrecer al cliente más de lo que espera al comprar con el propósito de que se convierta en un cliente fiel y en ofrecer siempre a los clientes la excelencia, tanto en el trato como en cualquier servicio que se le ofrezca.

Cuadro 52 Factores internos comunicación Patolin - productos para el aseo

Factores internos – Comunicación	
Fortalezas	Debilidades
Presta un buen servicio al cliente	No maneja publicidad externa
	Falta mejorar la exhibición de sus productos en sus vitrinas y estanterías
	No posee una base de datos de sus clientes

Fuente: Elaboración propia

Exhibición

No hay unos lineamientos apropiados para organizar los productos ni en las estanterías ni en el local. En el transcurso de la asesoría se explicaron los conceptos de merchandasing, organizar de acuerdo a las zonas frías y calientes, la importancia de poner los productos de menor rotación en las zonas calientes, organizar las góndolas de acuerdo a la líneas de productos y de

forma armónica, la importancia de identificar los productos y de la exhibición del precio de cada uno. (Ver anexo Q)

4.1.3.2.4. Área administración Patolin - productos para el aseo

El análisis del área administrativa se basó en el proceso administrativo que se encuentra conformado por la planeación, organización, dirección y control que se tiene en una empresa, en este caso en Patolin. Atendiendo a lo anterior se restablecerán las debilidades y las fortalezas a cada fase del proceso administrativo.

Planeación

Robbins y De Cenzo (2009) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.

A continuación se listan las debilidades encontradas en el análisis realizado a la fase de planeación:

Cuadro 53 Factores internos Planeación - Patolin - productos para el aseo

Factores internos- Planeación	
Fortalezas	Debilidades
Disposición por aprender los conceptos y estrategias	No realiza ningún tipo de planeación, de ventas o compras
	No cuenta con misión, ni visión

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las metas se encuentra aumentar el nivel de las ventas; pero no ha planteado los objetivos necesarios para alcanzar la meta y por ende no se han trazado las acciones para tal cometido.

A la fecha no se cuenta con una misión y visión que les permita tener un enfoque de lo que desean y que le permita trabajar por ello

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon unas metas, se elaboró con el empresario la misión, la visión y los valores corporativos; descritos a continuación

Elaboración de la misión y visión

Misión: PATOLIN - productos para el aseo es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos para el aseo del hogar; con la más alta calidad y a un precio al alcance de todos garantizando la satisfacción de nuestra clientela

Visión: PATOLIN - productos para el aseo para mayo de 2016 será reconocida en el sector como una marca dedicada a la elaboración y producción de productos para el aseo por la calidad de sus productos y calidez de su servicio.

Valores

- Responsabilidad: Capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de sus actuaciones y omisiones.
- Respeto: Valor fundamental para la convivencia social, respetar es estimar y considerar los derechos propios y de los demás reconociendo la legitimidad de los otros.
- Servicio: Servir implica ayudar a alguien de una forma espontánea, es decir adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás.

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon las siguientes actividades.

Cuadro 54 Estrategias Planeación, Patolin

ÁREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Mercadeo	Conseguir nuevos clientes	Ir puerta a puerta ofreciendo los productos Crear base de datos Realizar seguimiento telefónico
Producción	Incrementos en la producción	Aumentar el nivel de ventas en un 10%
Personal	Contratar un empleado	Llamar a los clientes potenciales por medio de ventas puerta a puerta
Finanzas	Iniciar la contabilidad	Llevar la plantilla del sistema de cuentas

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

Organización.

Robbins ,(2009) explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

A continuación se listan las debilidades encontradas en el análisis realizado a la fase de organización

Cuadro 55 Factores internos Organización Patolin - productos para el aseo

Factores internos – organización	
Fortalezas	Debilidades
Dentro del negocio se presenta una buena relación laboral	No hay un manual donde se especifique las funciones asignadas
El personal presenta disposición para realizarlas tareas	Las funciones se han establecido de forma verbal
Cada persona cumple a cabalidad con las mismas. Hay una dinámica de trabajo	

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades se realizan de acuerdo a las capacidades con las que cuentan para desempeñar las labores y de se establecieron de forma consuetudinaria.

Los cargos están establecidos así:



Propietario: una persona encargada de producción, compra, transporte de materiales y productos, apoyo en atención al público.

Vendedor: encargada de atención al público, organización, aseo del negocio y planilla las compras

La empresaria cumple con la jornada laboral, en la mañana a cargo de los quehaceres del hogar, realizar la compra de materiales y elaboración de productos, su hermana se hace cargo del negocio; en horas de la tarde se encuentra el punto de venta.

Fuente: Elaboración Propia

La relación entre el personal es de cordial y amable; se informan de los imprevistos y actividades pendientes.

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon las siguientes actividades.

Cuadro 56 Estrategias, Organización

ORGANIZACIÓN		
AREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Mercadeo_	Clientes potenciales	Realizar tarjeta cliente fiel, implementar servicio post venta por medio de una base de datos
Personal_	Funciones	Elaborar perfil de contratación
Finanzas	Registros contables	Llevar el sistema de cuentas diariamente

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

Dirección

Finch, Freeman y Gilbert dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Cuadro 57 Factores internos dirección Patolín - productos para el aseo

Factores internos- Dirección	
Fortalezas	Debilidades
El personal presenta disposición para realizarlas tareas	No cuenta con planes trazados
Dentro del negocio se presenta una buena relación laboral	

Fuente: Elaboración Propia

Para la toma de decisiones se busca un llegar a un conceso atendiendo a las diferentes variables que pueden afectar o favorecer el negocio, decisiones como; distribución de un nuevo producto, tomar una promoción, inversión de las ganancias y manejo del capital de trabajo

Se presenta un buen clima laboral, siempre abiertas al dialogo en pro del cumplimiento de los objetivos, falta integración del personal y motivar para el fomentar los cambios

Control

Alegre, Berné y Galve sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctores, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos

Cuadro 58 Factores internos control Patolin - productos para el aseo

Factores internos – Control	
Fortalezas	Debilidades
Se lleva registro de los gastos y ventas	No se realiza evaluación de los procesos
Realiza una adecuada provisión de los gastos	

Fuente: Elaboración Propia

En relación a los inventarios, se presenta un control visual de los productos, método que teniendo en cuenta que la producción baja no representa una debilidad de momento. El control de los ingresos obtenidos en el mes se lleva en un cuaderno, donde diariamente se anota cada uno de los productos vendidos con precio de venta y la cantidad. Se procura que los excedentes sean reinvertidos nuevamente al negocio.

Atendiendo a la dinámica del negocio y a las falencias encontradas se plantearon las siguientes actividades.

Cuadro 59 Estrategias Control, Patolin

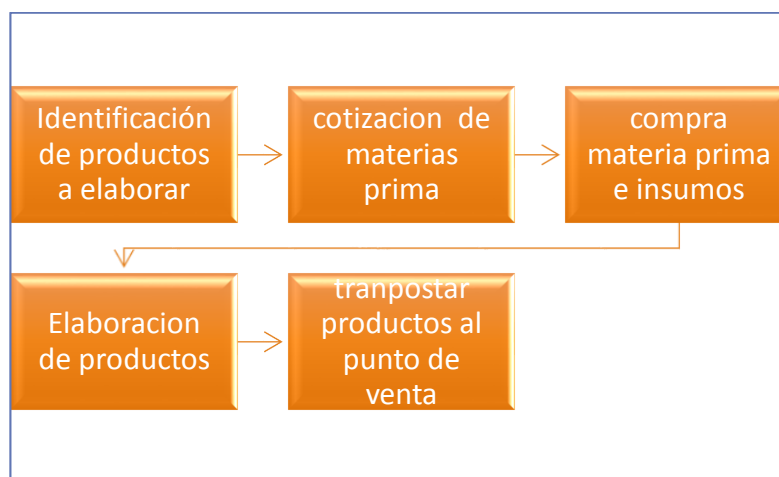
CONTROL		
AREA	ACTIVIDAD	TAREAS
Mercadeo__	Ejecución de ventas	Evaluar funciono la estrategias aplicadas
Finanzas__	Registros contables,	Revisión mensual de los registros contables
Producción__	Calidad del producto	Revisar de forma continua la calidad de los productos, la medida y envasado

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

4.1.3.2.5. Área de Producción Patolin - productos para el aseo

El local es exclusivo para el negocio, es seguro, se encuentra ubicado en un sector comercial, sobre una vía vehicular y peatonal. Se puede dividir de tres formas la parte delantera donde se exhiben los productos de comercio, la siguiente sección está conformada por los productos elaborados por la empresaria, es decir los de industria y por último, se encuentra el área donde se posee materia prima, una cocina y donde se elaboran algunos productos.

Gráfica 13 Proceso General de producción Patolin - productos para el aseo



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 60 Factores internos producción Patolin - productos para el aseo

Factores internos - Producción	
Fortalezas	Debilidades
Conocimiento del proceso	No hay metas de producción
Medidas exactas de los insumos	Produce en pocas cantidades

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Producción - Diagramas de flujo

La empresa se enfoca en la elaboración de 6 productos que se destacan por su continuo consumo y por la viabilidad en cuanto a los procesos de producción

- ✓ Jabón Multiusos
- ✓ Ambientador de Pisos
- ✓ Límpido
- ✓ Ambientador de aire
- ✓ Limpia Vidrios
- ✓ Jabón de loza liquido

Jabón Multiusos

Para la elaboración de este jabón, se disuelve el ácido sulfónico con la soda líquida para obtener pasta o sebo. Aparte disolver la sal con el agua y agitar con la paleta. Agregar a la primera mezcla. Dejar de un día para otro. No se agrega esencias ya que este es neutro.

Gráfica 14 Proceso de elaboración – Jabón multiusos



Fuente: Elaborado con información proporcionada por la empresaria

Cuadro 61 Listado de Materiales – Jabón multiusos

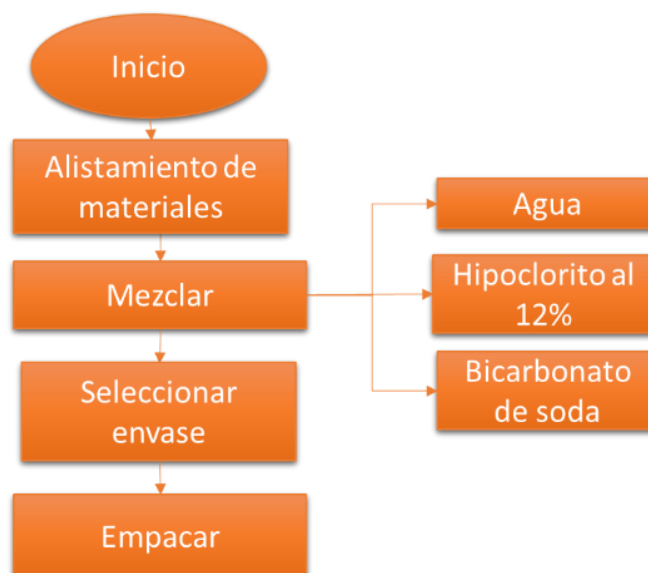
NOMBRE DEL PRODUCTO	Jabón Multi Usos * Galón		CANTIDAD COSTEADA	5
PRECIO DE VENTA	\$ 10.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		33
	UNIDAD DE	VALOR DE	UNIDADES	COSTO TOTAL
MATERIAS PRIMAS	COMPRA	CADA UNIDAD	UTILIZADAS	DE CADA
	DEL MATERIAL	DE COMPRA (a)	DEL MATERIAL (b)	MATERIAL (axb)
Sulfonico	Galón	\$ 6,8	3800	\$ 26.000
Soda Caustica	Libra/Gramos	\$ 3,0	500	\$ 1.500
Sal	Libra	\$ 1,6	120	\$ 192
Tarro de 4 Litros	Unidad	\$ 610,0	5	\$ 3.050

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

Límpido

El cloro es el producto que requiere de menor tiempo ya que requiere de una disolución entre agua e hipoclorito de sodio.

Gráfica 15 Proceso de elaboración – Límpido



Fuente: Elaborado con información proporcionada por la empresaria

Cuadro 62 Listado de Materiales – Límpido.

NOMBRE DEL PRODUCTO	Límpido por galón	CANTIDAD COSTEADA 4		
PRECIO DE VENTA	\$ 3.500	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		36
	UNIDAD DE	VALOR DE	UNIDADES	COSTO TOTAL
MATERIAS PRIMAS	COMPRA	CADA UNIDAD	UTILIZADAS	DE CADA
	DEL MATERIAL	DE COMPRA (a)	DEL MATERIAL (b)	MATERIAL (axb)
Tarro Reciclado de Galón	Unidad	\$ 150,0	1	\$ 150
Hipoclorito	Cuñete	\$ 1,4	3800	\$ 5.333
Bicarbonato de Soda	Kilo/Gramos	\$ 2,5	400	\$ 1.000

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

Ambientador de pisos

En un recipiente plástico se mezcla el agua y el Propilen Glicol, debe revolverse hasta que los ingredientes se integren y luego agregamos el colorante y el cmc se continúan mezclando, dejar reposar por una hora. En otro

Gráfica 16 Proceso de elaboración – Ambientador de piso



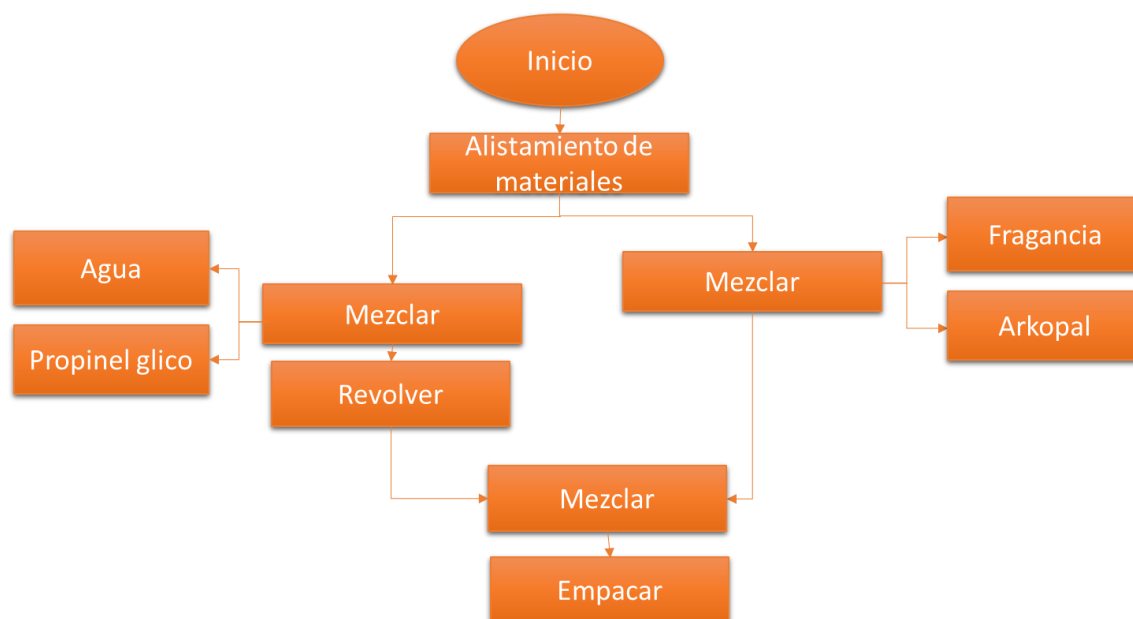
NOMBRE DEL PRODUCTO	Ambientador	Galón	CANTIDAD COSTEADA	1
PRECIO DE VENTA	\$ 10.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		17
	UNIDAD DE	VALOR DE	UNIDADES	COSTO TOTAL
MATERIAS PRIMAS	COMPRA	CADA UNIDAD	UTILIZADAS	DE CADA
	DEL MATERIAL	DE COMPRA (a)	DEL MATERIAL (b)	MATERIAL (axb)
Tarro de Galón para ambientador	Unidad	\$ 500	1	\$ 500
CMC Espesante	Kilo	\$ 22	35	\$ 770
Arkopal	Kilo	\$ 9	20	\$ 180
Propilen glicol	Kilo	\$ 8	20	\$ 160
Fragancia	Kilo	\$ 70	50	\$ 3.500
Colorante	Gramos	\$ 33	2	\$ 67

112

Ambientador aire

En un recipiente plástico se mezcla el agua y el Propilen Glicol, debe revolverse hasta que los ingredientes se integren. En otro recipiente plástico colocamos de fragancia y le adicionamos el arkopal para finalizar el contenido del segundo recipiente se vierte en el primero y se revuelve todo con la cuchara de palo y empacamos.

Gráfica 17 Proceso de elaboración – Ambientador aire



Fuente: Elaborado con información proporcionada por la empresaria

Cuadro 64 Listado de Materiales – Ambientador aire

NOMBRE DEL PRODUCTO	Ambientador de aire de 60ml		CANTIDAD COSTEADA	66
PRECIO DE VENTA	\$ 2.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	30	
	UNIDAD DE	VALOR DE	UNIDADES	COSTO TOTAL
MATERIAS PRIMAS	COMPRA	CADA UNIDAD	UTILIZADAS	DE CADA
	DEL MATERIAL	DE COMPRA (a)	DEL MATERIAL (b)	MATERIAL (axb)
Propilenglicol	Kilo/Gramos	\$ 8,0	200	\$ 1.600
Arkopal	Kilo/Gramos	\$ 9,0	200	\$ 1.800
Alcohol Industrial	Libra/Gramos	\$ 5,0	700	\$ 3.500
Fragancia	Kilo/Gramos	\$ 70,0	400	\$ 28.000
Tarro para ambientador de aire	unidad	\$ 650,0	66	\$ 42.900

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

Jabón de loza liquido

Para la realización este producto se usa como base el jabón multiusos, al que debemos adicionar la glicerina que es la que suaviza y mantiene humedad el colorante y la fragancia deseada.

Gráfica 18 Proceso de elaboración – Jabón de loza liquido



Fuente: Elaborado con información proporcionada por la empresaria

Cuadro 65 Listado de Materiales – Jabón loza liquido

NOMBRE DEL PRODUCTO	Jabón de loza liquido	Galón	CANTIDAD COSTEADA	1
PRECIO DE VENTA	\$ 14.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		3
	UNIDAD DE	VALOR DE	UNIDADES	COSTO TOTAL
MATERIAS PRIMAS	COMPRA	CADA UNIDAD	UTILIZADAS	DE CADA
	DEL MATERIAL	DE COMPRA (a)	DEL MATERIAL (b)	MATERIAL (axb)
JABON MULTI USOS	GALON	\$ 1,6	3600	\$ 5.824
Glicerina	Galon	\$ 4,2	200	\$ 842
Fragancia Limón	Kilo/Gramos	\$ 32,0	50	\$ 1.600
Colorante	Gramos	\$ 33,3	5	\$ 167
Tarro de Galón para ambientador	Unidad	\$ 500,0	1	\$ 500

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

4.1.3.2.6. Área de legal, laboral y tributaria Patolin - productos para el aseo

Área laboral

Es importante resaltar que debido a que no cuentan con empleados y son los mismos propietarios quienes cumplen todas las labores no cuentan con un salario establecido.

Área legal y tributaria

La empresa cuenta con los requisitos requeridos por la ley para su funcionamiento, la empresaria conoce la importancia de estar totalmente al día con sus permisos y con sus responsabilidades ante el municipio; Se encuentra registrada en Cámara y comercio y ha realizado la respectiva renovación mercantil

En el proceso de asesoría se realizó acompañamiento en el cambio de razón social, renovación de cámara de comercio y cambios de CIUU ya que registraba actividades que su línea de negocio no desarrolla.

En el proceso de asesoría se le explico a la empresaria, en que consiste el impuesto de industria y comercio, las personas responsable de dicho impuesto y cómo se realiza el proceso de liquidación del mismo.

Cuadro 66 Factores interno área legal, laboral y tributaria Patolin - productos para el aseo

Factores internos - área legal, laboral y tributaria	
Fortalezas	Debilidades
Se encuentra inscrito ante Cámara y comercio.	No ha cancelado el impuesto de industria y comercio
Se encuentra al día con los pagos correspondientes a cámara de comercio	Desconocimiento sus obligaciones tributarias.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.3. Matriz DOFA - Patolin productos par ale aseo

Una vez establecidas y aplicadas las herramientas de diagnóstico, se concluye esta etapa con la presentación de los principales resultados a través de una matriz DOFA para la Patolin - productos para el aseo. Es así como a continuación se presenta la las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para las distintas áreas analizadas.

Cuadro 67 Matriz DOFA Patolin - productos para el aseo

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Posee conocimiento de los costos productos que comercializa y de los productos elaborados	D1 No realiza ningún tipo de planeación; desconoce cuánto produce al mes y que tipo de productos poseen mayor rotación
	F2 Lleva un control de los gastos personales y realiza provisión de sus diferentes erogaciones.	D2 No hay control de las existencias
	F3 Posee proveedores que le permiten tener costos variables bajos	D3 El negocio no posee visión y misión
	F4 Sus productos son de buena calidad ,El costo de sus productos es favorable	D4. No posee una base de datos de su clientes, no hay una fidelización de los clientes actuales
	F5z Los productos son de buena calidad	D5 No elabora estados financieros y desconoce su utilidad
	F6 Presenta un buen servicio al cliente	D6 No realiza estrategias para atraer nuevos clientes
	F7 Maneja precios muy competitivos	D7 Falta estandarización de envase y Marquilla
Factores externos (EFAS)	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
Oportunidades	Realizar un reconocimiento del sector O4-F6-F7	Elaborar combos con productos complementarios para aumentar sus ventas O4-D7
O2. La capacitación y acompañamiento que le está realizando la fundación Carvajal y la universidad del valle		
O4. Mercado amplio sin explorar ni explotado	Aumentar su producción 10% O3-O4-F2-F6-F12-F13	Mejorar la presentación para generar confianza en los clientes actuales y los potenciales O5-O4-O3 D17-D1
O5 Ubicada en un sector comercial		
Amenazas	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
A1 Posee unos clientes sustentan sus ventas-Dependencia	Crear un reconocimiento de marca A3-A2-	Implementar estrategias de mercadeo para incrementar las ventas D12-D2
A2Tendencia del consumidor a comprar marcas de renombre	Buscar nuevos clientes y fidelizarlos A1-	Aplicar técnicas de merchandising A3-A4-

Fuente: Elaboración Propia

5. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

Con el siguiente plan de acción se busca plantear actividades que sea posible desarrollar a lo largo de la asesoría y que presenten un valor agregado para el empresario y su negocio.

5.1. PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS PAÑALERA RYN

Cuadro 68 Plan de acción área de costos Pañalera RYN

OBJETIVO: Llevar al empresario a que se apropie y aplique en su negocio los conceptos de costos fijos, variables y margen de contribución y punto de equilibrio.			
ÁREA DE COSTOS – PAÑALERA RYN			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Identificar los costos en que incurre la empresa para el desarrollo de su objetivo	Identificar costos variables y costos fijos. Determinar el margen de contribución del negocio. Determinar punto de equilibrio. Identificar los gastos de administración	La empresaria logró identificar los diferentes los costos variables, el margen de contribución, punto de equilibrio, costos fijos y gastos de administración de su empresa	Calcular el margen de contribución por líneas de productos, para así crear estrategias cuando se requiera. Calcular el punto de equilibrio para tener un punto de partida en el establecimiento de metas.
Identificar los gastos personales	Determinar el salario de la empresaria. Reducir gastos personales Control constante de sus gastos	La empresaria identifica plenamente sus gastos personales Se realizaron reducción en planes telefónicos y hay control de sus gastos atendiendo a sus compromisos.	Destinar un monto específico para gastos de alimentación. Realizar una programación de gastos personales, iniciando por los fijos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 69 Plan de acción área de contable y financiera Pañalera RYN

Fuente: Elaboración Propia

ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA- PAÑLERA RYN						
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES			
Disminuir inventario de la línea de calzado	Evaluar el inventario por línea de productos	Se identificó el tipo calzado del que se tiene un gran volumen , sus características y tipo de cliente potencial	Realizar un análisis del mercado cuando se realice compras en gran Volumen			
	Concientizar al microempresario de los efectos que tiene para su negocio tener un inventario tal alto.	La empresaria tuvo conciencia del valor total al que asciende su inventario	Actualizar la publicación cuando esta caduque			
	Realizar una publicación en olx	Se realizó toma fotográfica de los zapatos y creó cuenta en la página de olx (Ver ANEXO B Análisis contable RYN	Visitar almacenes de calzado ofreciendo los zapatos			
	Realizar asociación de productos	Activos fijos pañalera RYN	INVENTARIO DE MUEBLES Y EN			
			Estanterías	3		\$ 150.000
			Vitrinas Grandes	2		\$ 200.000
			Vitrina exhibidor	1		\$ 120.000
			Vitrina pequeña	1		\$ 100.000
			Vitrina Torre	4		\$ 80.000
			Exhibidor	4		\$ 300.000
			Vitrina para tele	1		\$ 100.000
			Vitrina exhibidor pequeña	1		\$ 50.000
			Vitrina Aluminio	3		\$ 366.667
						TOTAL

[illegible]

Televisor	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Caja Registradora	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Portátil	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Sound Booster	1	\$ 100.000	\$ 100.000
		TOTAL	\$ 850.000

INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO	
-----------------------------------	--

Ventilador	1	\$ 80.000	\$ 80.000
------------	---	-----------	-----------

Balance general
31 de marzo de 2015

ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
CAJA		\$ 1.354.80
BANCOS		\$ 2.808.13
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		\$ 21.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		\$ 30.00
INVENTARIO MATERIA PRIMA		
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO		
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO		
INVENTARIO DE MERCANCIA		\$ 31.087.63
OTRAS INVERSIONES (cadena)		
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		
ACTIVOS FIJOS		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 80.000	
DEPRECIACION		
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.	\$ 80.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.840.000	
DEPRECIACION		
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.	\$ 3.840.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 650.000	
DEPRECIACION		
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.	\$ 650.00
VEHICULO		
DEPRECIACION		
VALOR NETO VEHICULOS	4.	
CONSTRUCCIONES		
DEPRECIACION		
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.	
TERRENOS	6	
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS		(3+2+3+4+5+6)
OTROS ACTIVOS		
PAGOS POR ANTICIPADO		
OTROS ACTIVOS		
C. TOTAL OTROS ACTIVOS		
TOTAL ACTIVOS		A+B+C

*Fuente: Herramienta
acompañamiento
fortalecimiento empresarial
dic-2014- Natalia Murillo*

Análisis financiero balance general mes de marzo (Inicial)

Activo

El activo corriente corresponde al 89% de total del activo, siendo el rubro más representativo el inventario con un porcentaje de participación de un 88%, el efectivo representa un 4% y el 8% corresponde a bancos.

El Efectivo a la fecha de la elaboración del

		balance asciende a \$1.354.800, proviene de las ventas diarias; Las ventas las manejan principalmente de contado no maneja ventas a crédito no presenta riesgos de pérdida de cartera. Sus inventarios corresponden al 88% de sus activos corrientes, esto debido a los altos niveles de compras y aun saldo representativo en la línea de zapatos que ha tenido poca rotación desde el mes de diciembre que fue temporada alta, esto se debe a que se compró muchos pares de zapatos que no se alcanzaron a vender en esa temporada y han ido pasando de moda. El alto nivel de concentración de inventarios implica un sobre costo para el negocio ya que estos no están rentando lo necesario para pagar el préstamo con el que se está financiando. Los activos fijos corresponden a un 11% del total de los activos; compuesto por un 2% en maquinaria y	
--	--	---	--

		equipo, un 84% en muebles y enseres y un 14% en equipo de cómputo. No se presentan activos ociosos. Al hacer una relación del activo fijo con la financiación a largo plazo, se podría establecer que la financiación fue propia, esta conclusión se da de acuerdo a que en su gran mayoría se consiguieron al inicio del negocio y que el mismo cuenta con un antigüedad inferior a los 3 años. Pasivo El pasivo corriente corresponde al 16% de total del pasivo, siendo el rubro más representativo dentro de éste las obligaciones bancarias con un porcentaje de participación de un 90%, seguido de proveedores con un 10%. Cuenta con dos deudas en el corto plazo, una que es proveedores, que será cancelada en un periodo inferior a un mes. Y una deuda bancaria de \$4000.000 que se usó	
--	--	---	--

		en compra de mercancía, el esposo de la empresaria tiene la tendencia a comprar por cantidad buscando descuentos, de acuerdo la situación del negocio, adquirir esa obligación no era necesaria ya que se no se presentaba escases de inventario. Los pasivos no corrientes corresponden a un 84% del total de los pasivos; compuesto por un 17% en obligaciones bancarias y un porcentaje mayoritario de un 83% en acreedores El Pasivo a largo plazo está conformado por un deuda de \$20.000.000 esta obligación fue adquirida en el mes de diciembre por medio de un familiar cancelado un 2% mensual de intereses sobre el capital, actualmente solo esta cancelado lo correspondiente a intereses sin realizar abono a capital; esto se explica a qué parte del dinero se invirtió en un calzado que todavía se encuentra	
--	--	--	--

		en inventarios, es decir no se ha generado las suficientes utilidades para pagar el costo de la deuda. La otra deuda es una por \$4,000,000 millones que representa el 13% del total de los activos, invertida en pañales, considero que pudo haber evitado endeudarse y procurar mejor salir del inventario. La empresa tiene financiados sus activos en un 71.31%. Patrimonio El patrimonio corresponde a 29% de total de la financiación de la empresa. El capital fue en parte una liquidación y otra un préstamo familiar, la inversión inicial fue de 12,000,000. La empresa está presentando descapitalización ya que el esquema de financiamiento ha sido impagable debido a que todas las entradas a partir de las ventas alcanzan apenas a cubrir el pago de los intereses de financiamiento. En	
--	--	--	--

		esta área se le recomienda a la empresaria realizar estrategias para aumentar las ventas, atendiendo a su nivel de inventario alto y verificar su nivel de gastos personales, ya que éstos son considerables dentro de los gastos de administración. Análisis balance general periodo - junio Activo Los activos totales de la empresa ascienden a Valor de \$52.072.000 donde el Activo fijo representa el 9% en pesos dentro del activo total que corresponden a las vitrinas. El porcentaje restante el 91% corresponde a la participación del activo corriente. Se encuentra compuesto por los siguientes rubros El rubro con mayor participación en los activos corrientes es el inventario de	
--	--	---	--

		mercancía que constituye un 80% que en su momento puede llegar a afectar la liquidez de la empresa lo que muestra la necesidad de crear política para disminuir este rubro. El rubro del disponible en caja corresponde al 12% del total de los activos corriente lo que nos evidencia que existe un buen manejo del efectivo y que cuenta con capacidad para responder a sus obligaciones externas En cuanto a los a las cuentas por cobrar cuentan con un porcentaje mínimo del activo total y cuentan con una buena rotación. Pasivo Respecto a al pasivo corriente según la información suministrada por la empresaria se evidencia que cuenta con una préstamo con el banco de la mujer que corresponde 12% de total de los pasivos .Con relación pasivo a largo plazo equivalen a 88% del total de los pasivos	
--	--	--	--

		Patrimonio Para el estudio del patrimonio observamos se encuentra compuesto por capital por valor de \$12.000,000 que corresponde a 66% del total del patrimonio. Y una pérdida acumulada que equivalen a un 3% y una utilidad el periodo que equivale a 37% ANEXO C) En el mes de Mayo se realizó descuento del 30% en calzado por la compra de dos paquetes de pañales (Ver Anexo 3)	
Implementar como método de control de información la plantilla de sistema simple de cuentas	Explicar manejo de la plantilla proporcionada por la fundación Carvajal de forma escrita. Explicar el manejo de la plantilla de forma virtual. Realizar un control de la apropiación de los conocimientos.	La empresaria entiende los conceptos manejados en la plantilla y ve su importancia Se explicó manejo de plantilla virtual Se entregó cuadernillo con formato de plantilla (Ver Anexo) La empresaria implemento el uso de la plantilla para el control de sus cuentas	Continuar diligenciando la plantilla Implementar el registro de las cuentas de manera digital Mensualmente realizar un análisis de los datos consignados

Cuadro 70 Plan de acción área de mercadeo Pañalera RYN

OBJETIVO: Crear estrategias que le permitan aumentar su nivel de ventas mínimo en un 10%			
MERCADERO- PAÑALERA RYN			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES

Crear una base de datos de los clientes actuales	Por medio de un sorteo recolectar los datos cómo nombre, fecha de nacimiento, dirección, teléfono y correo electrónico	Con sorteos realizados por las diferentes marcas de pañales se tomaron los datos	Realizar seguimiento Continuar informando cuando se tengas promociones o descuentos. Enviar un mensaje de felicitación en fechas especiales.
Elaborar encuesta	Elaborar un cuestionario que permita: Conocer el perfil de los clientes actuales Valorar el servicio prestado Evaluar las dinámicas del negocio	Por medio de los resultados obtenidos se encontró que un gran porcentaje de los clientes son mujeres amas de casa, entre los estratos 2 y 3; los clientes se encuentran muy a gusto con la atención prestada y encuentran en el negocio favorabilidad en los precios y variedad de productos	Se recomienda hacer saber a los clientes que se es consciente de que son clientes con cierta antigüedad por medio de un detalle, bien sea un dulce o los postres como lo hacen en ciertas temporadas.
Aumentar las ventas mensuales en un 10%	Visitar negocios para distribuir productos que maneja que tengan un buen margen de contribución Crear un anuncio en olx para la línea de calzado. Crear una tarjeta de cliente fiel Realizar descuentos en productos de baja rotación	Se creó anuncio publicitario de zapatos no tuerce para niño y niña (Ver Anexo) Se elaboró tarjeta de cliente fiel y formato de seguimiento Se realizó aviso donde se promocionaba un descuento del 30% en zapatos no tuerce por la compra de dos paquetes de pañales.	Actualizar aviso y aprovechar esa herramienta para promocionar otros productos. Continuar con la dinámica y motivar al cliente Realizar promociones y sorteos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 71 Plan de acción área administrativa Pañalera RYN

OBJETIVO: Explicar el proceso administrativo resaltando la importancia de cada principio

ÁREA ADMINISTRATIVA - PAÑALERA RYN

ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Construir la Misión y la Visión de negocio	Establecer la importancia de tener una misión y visión para el negocio. Realizar una misión y visión acorde al negocio y de la que el empresario pueda apropiarse.	Se realizó la misión, la empresaria caracterizó su negocio Se realizó la visión, donde se plantearon metas a 2016. Se publicó la misión y la visión en el establecimiento (Ver ANEXO H Misión y Visión Pañalera RYN)	Cumplida las fechas pactadas evaluar el grado de cumplimiento de la meta y renovarlas para periodo siguiente
Conocimiento del proceso administrativo	Explicar al empresario la importancia del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) dentro de la organización	Comprensión por parte de la empresaria de los conceptos Creó una programación de compras – actividades a realizar y encargados de la labor.	Continuar realizando la programación

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 72 Plan de acción área legal, laboral y tributaria Pañalera RYN

OBJETIVO: Orientar al microempresario sobre sus obligaciones tributarias y sobre los beneficios de la renovación de la matrícula mercantil.
ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA – PAÑALERA RYN

ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Renovación de registro mercantil	Recordar la fecha límite de pago Acercarse a la entidad respectiva para su renovación	La empresaria realizó renovación ante cámara y comercio.	Estar atentos a las fechas de renovación del registro mercantil y cancelación del impuesto de industria y comercio
Cancelar, el impuesto de industria y comercio vigencia 2014	Informar al empresario de por qué se debe realizar el pago. Diligenciar el formulario Realizar el proceso de pago del impuesto	La empresaria ya tiene conocimiento de la obligación de cancelar el impuesto. Comprende el porqué de su obligación y en que consiste el impuesto.	Cancelar vigencia 2015 en las fechas asignadas por la entidad competente

Fuente: Elaboración propia

5.2. PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS PAPELERÍA LA POPULAR DE LA 41

Cuadro 73 Plan de acción área de costos Papelería la popular de la 41

OBJETIVO: Llevar al empresario a que se apropie y aplique en su negocio los conceptos de costos fijos, variables y margen de contribución y punto de equilibrio.			
ÁREA DE COSTOS – PAPELERIA LA POPULAR DE LA 41			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Identificar los costos en que incurre la empresa para el desarrollo de su objetivo	Identificar costos variables y costos fijos Determinar el salario de la empresaria Determinar el margen de contribución del negocio Determinar punto equilibrio	La empresaria logró identificar los diferentes los costos variables, el margen de contribución, punto de equilibrio, costos fijos y gastos de administración de su empresa	Calcular el margen de contribución, para así crear estrategias cuando se requiera. Calcular el punto de equilibrio para tener un punto de partida en el establecimiento de metas.
Analizar sueldo del empresario	Mostrar al empresario los efectos de sus gastos personales para el negocio Recomendar una reducir algunos gastos personales	La empresaria fue consciente de que era muy altos sus gastos Se logró una reducción considerable de los gastos personales	Realizar un análisis mensual a los gastos personales

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 74 Plan de acción área contable y financiera Papelería la popular de la 41

OBJETIVO: Enseñar al microempresario a procesar la información para tomar de decisiones y así poder implementar estrategias.

ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA- PAÑLERA RYN			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar como método de control de información la plantilla de sistema simple de cuentas	Explicar manejo de la plantilla proporcionada por la fundación Carvajal de forma escrita.	La empresaria entiende los conceptos manejados en la plantilla y ve su importancia	Continuar diligenciando la plantilla
	Explicar el manejo de la plantilla de forma virtual.	Se explicó manejo de plantilla virtual	Mensualmente realizar un análisis de los datos consignados
	Realizar un control de la apropiación de los conocimientos.	La empresaria implemento el uso de la plantilla para el control de sus cuentas	

Fuente: Elaboración propia

ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA- PAPELERIA LA POPULAR DE LA 41			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Valorar el inventario	Realizar el conteo de productos	Se identificó los productos que llevaban mucho tiempo almacenados La empresaria identificó el precio de los productos con los que cuenta La empresaria implemento un programa para llevar control de inventario	Continuar alimentado el programa. Confrontar la cantidad consignada en el programa con el inventario físico.
Elaborar un balance inicial y el balance general final y Estado de resultados	Explicar los conceptos incluidos dentro del este estado financiero. Elaborar el balance con el microempresario con los saldos iniciales proporcionados. Realizar la interpretación del Balance y explicar al microempresario como realizar el análisis. Realizar inventario de las existencias	El empresario comprende la relación activo pasivo Comprendió las razones de los cambios presentado en el balance Se realizó conteo de unidades	Continuar elaborando el inventario para llevar un control del mismo

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 75 Plan de acción área administrativa Papelería La Popular De La 41

OBJETIVO: Explicar el proceso administrativo resaltando la importancia de cada principio			
ÁREA ADMINISTRATIVA - PAPELERIA LA POPULAR DE LA 41			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Crear Misión y Visión	Establecer la importancia de tener una misión y visión para el negocio Realizar una misión y visión acorde al negocio y de la que el empresario se pueda apropiar	Se realizó la misión, la empresaria caracterizo su negocio Se realizó la visión, donde se plantearon metas a 2016. Se publicó la misión y la visión en el establecimiento (Ver Anexo N Visión y Misión PAPELERIA LA POPULAR DE LA 41)	Cumplida las fechas pactadas evaluar el grado de cumplimiento de la meta y renovarlas para periodo siguiente
Establecer planeación de compras	Estar pendiente de los productos que se estén agotando	Se implementó el uso de un tablero para consignar los productos agotados	Se recomienda realizar las ventas de forma quincenal, anotando con más anticipación los productos a agotarse
Reinvertir utilidad en el negocio	Realizó programación del uso de las utilidades generadas en el negocio para los meses de Junio, Julio y agosto	En el mes de junio se invirtió la utilidad generada en surtir la línea de bisutería	Cumplir la programación

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 76 Plan de acción área de mercadeo Papelería la Popular de la 41

OBJETIVO: Aumentar el nivel de ventas en un 10% primer semestre del 2016			
MERCADEO- PAPELERIA LA POPULAR DE LA 41			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Crear una base de datos de los clientes actuales	Por medio de una sorteo recolectar los datos cómo nombre, fecha de nacimiento, dirección, teléfono y correo electrónico	No se logró, la empresaria no realizó la actividad	Realizar la base de datos
Elaborar encuesta	Elaborar un cuestionario que permita: Conocer el perfil de los clientes actuales Valorar el servicio prestado Evaluar las dinámicas del negocio	Por medio de los resultados obtenidos se encontró que un gran porcentaje de los clientes son mujeres amas de casa, entre los estratos 2; los clientes se encuentran muy a gusto con la atención prestada y encuentran a gusto con los precios	Se recomienda hacer saber a los clientes que se es consciente de que son clientes con cierta antigüedad por medio de un detalle, bien sea un dulce o los postres como lo hacen en ciertas temporadas.
Aumentar las ventas mensuales en un 10%	En temporadas bajas vender líneas diferentes a las de papelería Mayo: Peluches y Flores día de la madre Diciembre: Vender ropa para niños Agosto: Cometas	Para el mes de mayo se vendieron peluches y arreglos de flores. Se elaboró pendón, ofreciendo nuevos servicios (Ver ANEXO L Estrategias de mercadeo, Papelería La Popular de la 41) Se elaboró tarjeta de presentación con la intención de fortalecer el servicio de correo electrónico. Se elaboró letrero y logo, ya que hace falta actualizar el nombre.	Realizar las estrategias establecidas Actualizar el letrero Realizar impresión de las tarjetas

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 77 Plan de acción área legal, laboral y tributaria PAPELERIA LA POPULAR DE LA 41

OBJETIVO: Orientar al microempresario sobre sus obligaciones tributarias y sobre los beneficios de la renovación de la matrícula mercantil.			
ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA – PAPELERIA LA POPULAR DE LA 41			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Renovación de registro mercantil	Recordar la fecha límite de pago Acercarse a la entidad respectiva para su renovación	La empresaria realizó renovación ante cámara y comercio.	Estar atentos a las fechas de renovación del registro mercantil y cancelación del impuesto de renta
Cancelar, el impuesto de industria y comercio vigencia 2014	Informar al empresario de por qué se debe realizar el pago. Diligenciar el formulario Realizar el proceso de pago del impuesto	La empresaria ya tiene conocimiento de la obligación de cancelar el impuesto. Comprende el porqué de su obligación y en que consiste el impuesto.	Cancelar vigencia 2015 en las fechas asignadas por la entidad competente

Fuente: Elaboración propia

5.3. PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS PATOLIN

Cuadro 78 Plan de acción área de costos Patolin

OBJETIVO: Llevar al empresario a que se apropie y aplique en su negocio los conceptos de costos fijos, variables y margen de contribución y punto de equilibrio.			
ÁREA DE COSTOS – PATOLIN productos para el aseo			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Identificar los costos en que incurre la empresa para el desarrollo de su objetivo	Identificar costos variables y costos fijos Determinar el salario de la empresaria Determinar el margen de contribución del negocio Determinar punto equilibrio	La empresaria logró identificar los diferentes los costos variables, el margen de contribución, punto de equilibrio, costos fijos y gastos de administración de su empresa	Calcular el margen de contribución, para así crear estrategias cuando se requiera. Calcular el punto de equilibrio para tener un punto de partida en el establecimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 79 Plan de acción área de mercadeo Patolin

OBJETIVO: Aumentar el nivel de ventas en un 10% en el primer semestre del 2016			
MERCADEO- PATOLIN			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	SUGERENCIA
Mejoramiento de la presentación del producto	Elaboración de logo Diseño de etiqueta y volante de presentación Estandarización del envasado	Elaboramos logo para fortalecer la marca Elaboramos marquilla, ahora se exhibe el producto con la misma. La empresaria está terminado el inventario existente de envases y ha ido estandarizado	Conservar formatos de cada una de las presentaciones A futuro implementar marquillas plastificadas
Analizar la exhibición del producto	Identificar zonas frías y caliente Organizar los productos de acuerdo a los tamaños y tonos.	Acomodamos algunos productos en sitios estratégicos, buscando que fueran mas visibles Implementamos letreros que indicarán el tipo de producto ofertado	Analizar los artículo de poca rotación y ponerlo en zonas caliente Renovar letrero cuando sea pertinente
Ofrecer servicio post – venta	Crear una base de datos de los clientes actuales por medio de una encuesta Realizar seguimiento de los clientes	Elaboramos tarjeta de cliente fiel con formato de control para la creación de la base de datos. se ofrece un producto sorpresa por la realización de 6 compras superiores a 10.000	Ofrecer la tarjeta cliente fiel
Aumentar las ventas mensuales en un 10%	Visitar negocios aledaños ofreciendo los productos	Elaboramos volante con la descripción de productos elaborados Formamos kits para ofrecer por medio de volantes a las clientes potenciales Se ofrece descuento del 15% en ciertos articulo por presentar volante	Realizar la salida ofreciendo lo kits

Fuente elaboración propia

Cuadro 80 Plan de acción Patolin área administrativa Patolin

OBJETIVO: Explicar el proceso administrativo resaltando la importancia de cada principio			
ÁREA ADMINISTRATIVA – PATOLIN productos para el aseo			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Crear Misión y Visión	Establecer la importancia de tener una misión y visión para el negocio Realizar una misión y visión acorde al negocio y de la que el empresario se pueda apropiar	Se realizó la misión, la empresaria caracterizo su negocio Se realizó la visión, donde se plantearon metas a 2016. Se publicó la misión y la visión en el establecimiento (Ver ANEXO T Visión y misión PATOLIN - productos para el aseo)	Cumplida las fechas pactadas evaluar el grado de cumplimiento de la meta y renovarlas para periodo siguiente
Establecer planeación de compras	Estar pendiente de los productos que se estén agotando	Se implementó el uso de un tablero para consignar los productos agotados	Se recomienda realizar las ventas de forma quincenal, anotando con más anticipación los productos a agotarse
Reinvertir utilidad en el negocio	Realizó programación del uso de las utilidades generadas en el negocio para los meses de Junio, Julio y agosto	En el mes de junio se invirtió la utilidad generada en surtir la línea de bisutería	Cumplir la programación

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 81 Plan de acción área contable y financiera Patolín

ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA- PATOLIN			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	SUGERENCIAS
Implementar como método de control de información la plantilla de sistema simple de cuentas	Explicar manejo de la plantilla proporcionada por la fundación Carvajal de forma escrita Explicar el manejo de la plantilla de forma virtual. Realizar un control de la apropiación del conocimientos	La empresaria comprende el funcionamiento de la plantilla Reconoce la importancia del registro Implemento el registro de los gastos personales	Llevar plantilla de sistema simple de cuentas
Elaborar un balance inicial y el balance general final y Estado de resultados	Explicar los conceptos incluidos dentro del este estadio financiero. Elaborar el balance con el microempresario con los saldos iniciales proporcionados. Realizar la interpretación del Balance y explicar al microempresario como realizar el análisis. Realizar inventario de las existencias	Elaboramos balance general y estado de resultado La empresaria reconoce del cuentas del balance	Continuar elaborando el inventario para llevar un control

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 82 Plan de acción área legal, laboral y tributaria Patolin

OBJETIVO: Orientar al microempresario sobre sus obligaciones tributarias y sobre los beneficios de la renovación de la matrícula mercantil.			
ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA – PATOLIN			
ESTRATEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Renovación de registro mercantil	Recordar la fecha límite de pago Acercarse a la entidad respectiva para su renovación	La empresaria realizó renovación ante cámara y comercio.	Estar atentos a las fechas de renovación del registro mercantil y cancelación del impuesto de renta
Cambiar razón social y CIUU que no corresponde al negocio	Averiguar los requerimientos Realizar acompañamiento Solicitar el cambio de razón social	Se realizó cambio de nombre ante cámara de comercio. Solicitó eliminar CIUU que no correspondía.	Realizar cambio del aviso externo para que quede con el nuevo nombre
Cancelar, el impuesto de industria y comercio vigencia 2014	Informar al empresario de por qué se debe realizar el pago. Diligenciar el formulario Realizar el proceso de pago del impuesto	La empresaria ya tiene conocimiento de la obligación de cancelar el impuesto. Comprende el porqué de su obligación y en que consiste el impuesto.	Cancelar vigencia 2015 en las fechas asignadas por la entidad competente

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Mediante el proceso de aplicación del modelo diseñado por la Fundación Carvajal fue posible observar que en el área de costos, contabilidad y finanzas, mercadeo, administración, producción y el área legal a través del desarrollo de los objetivos planteados en éste como fueron el diagnóstico de las debilidades y fortalezas, análisis del entorno identificando oportunidades y amenazas, para establecer las estrategias y plan de acción adecuados para cada microempresa.

Es importante resaltar que la aplicación del modelo diseñado por la fundación Carvajal impacta de manera favorable a las empresas debido a que fue desarrollada atendido a la estructura, menos compleja, que poseen las microempresas intervenidas, es decir, ha estructurado el acervo teórico generado en torno a la empresa de manera tal que sea comprensible a los microempresarios, de acuerdo al nivel educativo que oscila entre la primaria y secundaria, disponiendo de solo de aquello que es aplicable sin que éste pierda su esencia; resumiendo en diseñó un proceso de enseñanza y aplicación de constructos teóricos práctica, comprensible, aplicable y de utilidad para microempresa . Facilita la labor de transmitir a los empresarios los conceptos, los cálculos y las estrategias.

En relación el área de costos se presenta en un mayor control de los mismos y por ende en mayor utilidad, esto se logró al realizar el estudio de costos donde el microempresario calculó los costos en que incurría en el proceso de producir y / o comercializar sus productos identificando cuáles son sus costos variables, los costos fijos, los gastos de administración, el margen de contribución y el punto de equilibrio.

En el área contable y financiera, permitió conocer la situación financiera de cada microempresa, brindando así el conocimiento necesario para tomar decisiones que favorezcan el desarrollo de su negocio, comprendieron la importancia de llevar un registro de las diferentes transacciones que se realizan en sus empresas. Lo primero que se hizo fue conceptualizar con el micro empresario los componentes del Balance General y el Estado de Resultados, activo, pasivo, patrimonio, ingreso costo y gasto; para así iniciar a elaborar Estados Financieros para su posterior análisis.

En cuanto al área de Mercadeo, provocó un aumento de las ventas de cada una de las microempresas y también a que cada microempresaria entendiera la importancia de realizar una correcta publicidad tanto de los productos como de la empresa en general. En esta área se hizo énfasis en lo referente a publicidad

y fortalecimiento de marca, se llevaron a cabo varias estrategias con el fin de que las empresarias logaran dar a conocer sus productos al público

Respecto al área administrativa, dio origen a que las microempresarias manejarán con mayor eficiencia sus microempresas y de la misma manera por medio de la creación de estrategias lograr con mayor facilidad las metas establecidas. Se estableció la Misión y Visión en cada una de ellas. Se basó en el proceso administrativo que se encuentra conformado por la planeación, organización, dirección y control.

Finalmente tenemos el al área Legal, las empresarias comprendieron la importancia de estar al día con sus responsabilidades ante el municipio por medio de la comprensión de qué es el impuesto de industria y comercio, sus responsabilidad con dicho impuesto y cómo se realiza el proceso de liquidación del mismo y renovación del registro mercantil. Las asesorías se centraron en un acompañamiento en la elaboración del formulario por medio del portal de impuestos en línea de la alcaldía de Santiago de Cali

7. RECOMENDACIONES

A la Pañalera RYN, para el área de costos, continuar calculando el margen de contribución por líneas de productos, para así crear estrategias cuando se requiera, calcular el punto de equilibrio para tener un punto de partida en el establecimiento de metas, en relación al sueldo del empresario, destinar un monto específico para gastos de alimentación y realizar una programación de gastos personales, iniciando por los fijos para lograr establecer un sueldo fijo. En el área contable, se recomienda ser constante diligenciando la plantilla diseñada por la Fundación Carvajal para así conocer las ventas mensuales, gastos y el comportamiento financieros, mensualmente realizar un análisis de los datos consignados e implementar el registro de las cuentas de manera digital para facilitar la elaboración del estado de resultados. En mercadeo, continuar informando a los clientes cuando tengan promociones o descuentos, para fortalecer la relación con los clientes enviar un mensaje de felicitación en fechas especiales, actualizar publicación realizada en OLX y aprovechar esa herramienta para promocionar otros productos. En el área de administración, continuar realizando la programación de los pagos. En el área legal, estar atentos a las fechas de renovación del registro mercantil y cancelación del impuesto de industria y comercio, al finalizar el año evaluar si se cumplen los topes para pertenecer al régimen común y realizar el proceso de transición.

A Patolin – Productos para el aseo, Para el área de costos, continuar calculando el margen de contribución de toda la empresa para crear estrategias cuando precise necesario, calcular el punto de equilibrio para tener un punto de partida cuando realice la programación de las ventas, realizar el proceso de costeo cuando llegue a elaborar nuevos productos. Área contable, se recomienda implementar el registro de ventas, costos y gastos en la plantilla contable diseñada por la Fundación Carvajal y continuar elaborando el inventario para llevar un control del mismo y para identificar los artículos de poca rotación y ponerlos así en zonas calientes. En el área de mercadeo, cuando le sea posible implementar el uso de las marquillas plastificadas con el propósito de fortalecer la marca y mejorar la presentación de los productos, renovar letrero ya que se realizó el cambio de razón social. En el área administrativa, se recomienda realizar la programación de pagos. En el área legal, estar atentos a las fechas de renovación del registro mercantil, y para enero de 2016 solicitar la exoneración del impuesto de industria y comercio si no cumple los requisitos.

A la Papelería la popular dela 41, recomendaciones enfocadas al área de costos, continuar calculando el margen de contribución de toda la empresa para crear estrategias cuando precise necesario, calcular el punto de equilibrio para tener un punto de partida cuando realice la programación de las ventas y realizar un análisis cada mes de a los gastos personales para tener un control y conocimiento de los mismos. Para el área contable, se recomienda ser constante diligenciando la plantilla contable, mensualmente realizar un análisis de los datos consignados y del estado de resultados generado, en lo relacionado con el inventarios ser disciplinado con el entradas y salidas que se deben realizar al programa que lleva el control del inventario y confrontar la cantidad consignada en el programa con el inventario físico. Para el área de mercadeo, realizar la base de datos de los clientes por medio de un sorteo, ser constante con las estrategias trazadas en las diferentes festividades o fechas especiales. En cuanto al área administrativa, cumplidas las fechas pactadas evaluar el grado de cumplimiento de la meta y renovarlas para periodo siguiente, se recomienda realizar las ventas de forma quincenal, anotando con más anticipación los productos a agotarse para ahorrar tiempo y desgaste en el proceso de compra de mercancía. En el área legal, estar atentos a las fechas de renovación del registro mercantil, y para enero de 2016 solicitar la exoneración del impuesto de industria y comercio si no cumple los requisitos.

8. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Arizabaleta, Elizabeth Vidal, (2004) “Diagnóstico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital”, segunda edición, Ecoe Ediciones.

AMARU, ANTONIO. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Pearson educación, México, 2009

BECERRA R,Fredy, [et al.]. Gestión de la producción: una aproximación conceptual, Manizales : Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería y Arquitectura, 2008. Pág. 332 .

Da Silva, Reinaldo. 2002. Teorías de la administración. México. Cengage Learning Editores.

DÁVILA, Carlos (2001). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico.Edit. McGraw-Hill, Bogotá, segunda edición. Pág. 72-96

FRED, David. “Conceptos De Administración Estratégica”.Edit. Pearson Educación/pentrice Hall, México. Novena edición, pág. 368.

Martínez Pedros, Daniel; Milla Gutiérrez, Artemio. 2005. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España. Ediciones Díaz de Santos.

FUNDACIÓN CARVAJAL (2015). Presentación institucional. pág. 20 [Diapositivas].

GRAJALES, Gerson (1999) Un método de agregación de datos. Monografía. Universidad del Valle, Cali.

HARGADON, Bernard:(2005) Múnera, Armando. Contabilidad de costos. Segunda edición. Edt.Norma. Bogotá

HENRY .CABRERA (2009): aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios.Maestría en Ingeniería Industrial, mención calidad. Universidad de Cienfuegos.Pág. 38

MATTESSICH, Richard. La Misión Histórica y Cultural de la Contabilidad, Universidad Incca de Colombia. Bogotá, 2004. Pág 67.

MINZTBERG, HENRY (1993): El proceso estratégico, conceptos, contexto y casos. Segunda edición. Pág. 5

MUCHNICK, E. 1999. Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 27 p.

FAYOL, HENRY. (2003): Administración Industrial y General. Bogotá: Edigrama, primera edición en español. Págs. 72-88

TAYLOR, F. W. Principios de la Administración Científica (1911). Editorial Ateneo: Buenos Aires, 1973.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Amcham, Colombia. Colombia apoya el empoderamiento de las mujeres en el mundo, 2015. <<http://amchamcali.com/colombia-apoya-el-empoderamiento-de-las-mujeres-en-el-mundo//>>

DANE. Encuesta de micro establecimientos octubre 2013- septiembre 2014. Comunicado de prensa. pág 2. <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/CP_micr_o_2014.pdf>

DIPRES; Guía Metodológica- Planificación Estratégica en los Servicios Públicos. Chile, 2003 <www.dipres.cl/control_gestion/pmg_implementacion_antec_sistema_planificacion.asp>

DIPRES, Estrategia en los Servicios Públicos. Chile 2003 <www.dipres.cl/control_gestion/pmg_implementacion_antec_sistema_planificacion.asp>

Fundación Carvajal. Reseña Histórica. <http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/PDF/Resena_Historica_Fundacion_Carvajal.pdf>

IBAÑEZ, Pilar, Principios de empoderamiento de mujeres en la empresa, 2015. <http://www.larepublica.co/principios-de-empoderamiento-de-mujeres-en-la-empresa_227891>

Observatorio social. Carvajal (2010).Perfiles por comunas
<http://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones/perfiles_por_comunas>

PEREZ, Alejandra, JOFRE, Italo La microempresa rural,2010. Pág.5-6
<http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1127319814249_Micro_empresa_rural_en_LA.pdf>

SANCHEZ ,María.(2014).Amcham Cali. Women empower
<<http://amchamcali.com/women-empower/>>

ESPINOSA, Robert (2015): Estrategias de marketing, conceptos y tipos
<<http://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>>

Univalle. 1994 área de calidad y mejoramiento
<http://gicuv.univalle.edu.co/09_mision_vision_estructura_estrategica/vision_mision_estructura_estrategica.html. >

Universidad de las Fuerzas Armadas. Repositorio digital.
<<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>>

9. ANEXOS

ANEXO A Estudio de costos Pañalera RYN

En este anexo se presenta la información y formatos usados para realizar el estudio de costos de la Microempresa Pañalera RYN

Sueldo del empresario pañalera RYN

CONCEPTO	VALOR
Alimentación	\$ 300.000
Recreación	\$ 200.000
Vestuario	\$ 100.000
Citas médicas y medicina	\$ 150.000
Arriendo de la casa	\$ 350.000
Servicios públicos casa	\$ 80.000
Gas domiciliario	\$ 10.000
Parabólica	\$ 74.200
Plan celular	\$ 150.000
Total sueldo	\$ 1.414.200

Costos fijos pañalera RYN

COSTOS FIJOS		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 667	0,0%
ARRENDAMIENTO	\$ 600.000	21,3%
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 80.000	2,8%
INSUMOS Y OTROS		
Bolsas	\$ 45.000	1,6%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 725.667	25,7%

Margen de contribución Pañalera RYN

PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
Pañales Etape 3 Winny *30 Unidades	\$ 12.250	\$ 14.000	\$ 1.750	13%
Zapatos No tuerce	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 10.000	50%
Zapatilla Pm	\$ 14.000	\$ 22.000	\$ 8.000	36%
Zapatilla Spot	\$ 17.000	\$ 25.000	\$ 8.000	32%
Bota Convers	\$ 17.000	\$ 28.000	\$ 11.000	39%
Sandalia niño	\$ 10.000	\$ 18.000	\$ 8.000	44%
Bañera Mediana	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 4.000	33%
Pañitos Winny * 100 Unidades	\$ 6.000	\$ 7.500	\$ 1.500	20%
Toallitas de Huggis * 96	\$ 4.700	\$ 6.500	\$ 1.800	28%
Pañitos Pequeñin * 70	\$ 4.680	\$ 5.800	\$ 1.120	19%
Babysec x30 etapa 3	\$ 9.500	\$ 10.900	\$ 1.400	13%
Pañalera 2 Niveles	\$ 23.000	\$ 30.000	\$ 7.000	23%
Conjunto Jaby Bebe	\$ 9.000	\$ 15.000	\$ 6.000	40%
Almipro Mediana de 60 Gr	\$ 6.450	\$ 7.500	\$ 1.050	14%
Tetero Avent Plastico 12 Onzas	\$ 16.500	\$ 23.000	\$ 6.500	28%
Silla Vaseñilla	\$ 10.500	\$ 15.000	\$ 4.500	30%
Vestidos de Bautizo	\$ 24.000	\$ 35.000	\$ 11.000	31%
Leche Nan 400 gr	\$ 10.500	\$ 15.000	\$ 4.500	30%
S 26 Grande	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 10.000	33%
Enfamil 900 Gr	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 10.000	25%
Toallas	\$ 11.000	\$ 16.000	\$ 5.000	31%
Zapatos de bebe victoria	\$ 7.800	\$ 12.000	\$ 4.200	35%
Baletas bebe	\$ 2.500	\$ 5.000	\$ 2.500	50%
Cobija doble faz	\$ 12.700	\$ 18.000	\$ 5.300	29%
Conjunta Ana	\$ 22.000	\$ 35.000	\$ 13.000	37%

MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO	31,6%
COSTO VARIABLE DE COMERCIO	68,4%

ANEXO B Análisis contable RYN

Activos fijos pañalera RYN

INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES			
Estanterías	3	\$ 150.000	\$ 450.000
Vitrinas Grandes	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Vitrina exhibidor	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Vitrina pequeña	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Vitrina Torre	4	\$ 80.000	\$ 320.000
Exhibidor	4	\$ 300.000	\$ 1.200.000
Vitrina para tele	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Vitrina exhibidor pequeña	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Vitrina Aluminio	3	\$ 366.667	\$ 1.100.000
		TOTAL	\$ 3.840.000

INVENTARIO DE EQUIPO DE COMPUTO			
Televisor	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Caja Registradora	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Portátil	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Sound Booster	1	\$ 100.000	\$ 100.000
		TOTAL	\$ 850.000

INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO			
Ventilador	1	\$ 80.000	\$ 80.000

Balance general 31 de marzo de 2015

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$ 1.354.800		4%	SOBREGROS BANCARIOS			
BANCOS	\$ 2.808.136		8%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 4.000.000		90%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 21.000			PROVEEDORES	\$ 435.000		10%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 30.000	\$ 30.000	0%	ANTICIPOS RECIBIDOS			
INVENTARIO MATERIA PRIMA				OTRAS OBLIGACIONES			
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 31.087.631						
OTRAS INVERSIONES (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 35.301.567	89%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 4.435.000		16%
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 80.000		2%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 4.000.000		17%
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR	\$ 20.000.000		83%
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1.	\$ 80.000		2%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 24.000.000		84%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.840.000		84%				
DEPRECIACION							
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2.	\$ 3.840.000		84%	TOTAL PASIVOS	\$ 28.435.000	\$ 1	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 650.000		14%				
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3.	\$ 650.000		14%				
VEHICULO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS 4.							
CONSTRUCCIONES							
DEPRECIACION							
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5.							
TERRENOS							
6.							
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 4.570.000	11%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.436.567	29%	
OTROS ACTIVOS				PATRIMONIO			
PAGOS POR ANTICIPADO				CAPITAL	\$ 12.000.000		105%
OTROS ACTIVOS				UTILIDADES ACUMULADAS	-\$ 563.433		-5%
				UTILIDADES DEL PERIODO			
C. TOTAL OTROS ACTIVOS				TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.436.567	29%	
TOTAL ACTIVOS		\$ 39.871.567	100%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 39.871.567	100%	

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Natalia Murillo

Análisis financiero balance general mes de marzo (Inicial)

Activo

El activo corriente corresponde al 89% de total del activo, siendo el rubro más representativo el inventario con un porcentaje de participación de un 88%, el efectivo representa un 4% y el 8% corresponde a bancos.

El Efectivo a la fecha de la elaboración del balance asciende a \$1.354.800, proviene de las ventas diarias; Las ventas las manejan principalmente de contado no maneja ventas a crédito no presenta riesgos de pérdida de cartera. Sus inventarios corresponden al 88% de sus activos corrientes, esto debido a los altos niveles de compras y aun saldo representativo en la línea de zapatos que ha tenido poca rotación desde el mes de diciembre que fue temporada alta, esto se debe a que se compró muchos pares de zapatos que no se alcanzaron a vender en esa temporada y han ido pasando de moda. El alto nivel de concentración de inventarios implica un sobre costo para el negocio ya que estos no están rentando lo necesario para pagar el préstamo con el que se está financiando.

Los activos fijos corresponden a un 11% del total de los activos; compuesto por un 2% en maquinaria y equipo, un 84% en muebles y enseres y un 14% en equipo de cómputo. No se presentan activos ociosos. Al hacer una relación del

activo fijo con la financiación a largo plazo, se podría establecer que la financiación fue propia, esta conclusión se da de acuerdo a que en su gran mayoría se consiguieron al inicio del negocio y que el mismo cuenta con un antigüedad inferior a los 3 años.

Pasivo

El pasivo corriente corresponde al 16% de total del pasivo, siendo el rubro más representativo dentro de éste las obligaciones bancarias con un porcentaje de participación de un 90%, seguido de proveedores con un 10%.

Cuenta con dos deudas en el corto plazo, una que es proveedores, que será cancelada en un periodo inferior a un mes. Y una deuda bancaria de \$4000.000 que se usó en compra de mercancía, el esposo de la empresaria tiene la tendencia a comprar por cantidad buscando descuentos, de acuerdo la situación del negocio, adquirir esa obligación no era necesaria ya que se no se presentaba escases de inventario.

Los pasivos no corrientes corresponden a un 84% del total de los pasivos; compuesto por un 17% en obligaciones bancarias y un porcentaje mayoritario de un 83% en acreedores

El Pasivo a largo plazo está conformado por un deuda de \$20.000.000 esta obligación fue adquirida en el mes de diciembre por medio de un familiar cancelado un 2% mensual de intereses sobre el capital, actualmente solo esta cancelado lo correspondiente a intereses sin realizar abono a capital; esto se explica a qué parte del dinero se invirtió en un calzado que todavía se encuentra en inventarios, es decir no se ha generado las suficientes utilidades para pagar el costo de la deuda. La otra deuda es una por \$4, 000,000 millones que representa el 13% del total de los activos, invertida en pañales, considero que pudo haber evitado endeudarse y procurar mejor salir del inventario.

La empresa tiene financiados sus activos en un 71.31%.

Patrimonio

El patrimonio corresponde a 29% de total de la financiación de la empresa. El capital fue en parte una liquidación y otra un préstamo familiar, la inversión inicial fue de 12, 000,000.

La empresa está presentando descapitalización ya que el esquema de financiamiento ha sido impagable debido a que todas las entradas a partir de las ventas alcanzan apenas a cubrir el pago de los intereses de financiamiento. En esta área se le recomienda a la empresaria realizar estrategias para aumentar las ventas, atendiendo a su nivel de inventario alto y verificar su nivel de gastos personales, ya que éstos son considerables dentro de los gastos de administración.

Análisis balance general periodo - junio

Activo

Los activos totales de la empresa ascienden a Valor de \$52.072.000 donde el Activo fijo representa el 9% en pesos dentro del activo total que corresponden a las vitrinas. El porcentaje restante el 91% corresponde a la participación del activo corriente.

Se encuentra compuesto por los siguientes rubros

El rubro con mayor participación en los activos corrientes es el inventario de mercancía que constituye un 80% que en su momento puede llegar a afectar la liquidez de la empresa lo que muestra la necesidad de crear política para disminuir este rubro.

El rubro del disponible en caja corresponde al 12% del total de los activos corriente lo que nos evidencia que existe un buen manejo del efectivo y que cuenta con capacidad para responder a sus obligaciones externas

En cuanto a los a las cuentas por cobrar cuentan con un porcentaje mínimo del activo total y cuentan con una buena rotación.

Pasivo

Respecto a al pasivo corriente según la información suministrada por la empresaria se evidencia que cuenta con una préstamo con el banco de la mujer que corresponde 12% de total de los pasivos .Con relación pasivo a largo plazo equivalen a 88% del total de los pasivos

Patrimonio

Para el estudio del patrimonio observamos se encuentra compuesto por capital por valor de \$12.000,000 que corresponde a 66% del total del patrimonio. Y una pérdida acumulada que equivalen a un 3% y una utilidad el periodo que equivale a 37%

ANEXO C Análisis de la competencia

Cuadro de Análisis de la competencia Pañalera RYN

NOMBRE DE LA COMPETENCIA			
Factores de éxito de la competencia	Pañalera	Tienda	OLIMPICA
Precio de compra de materiales	Igual	Regular	Bueno

Precio de venta de los productos	Igual	Regular	Igual
Calidad del producto	Igual	Igual	Igual
Atención de los clientes	Igual	Regular	Bueno
Horario de atención	Regular	Igual	Igual
Canal de distribución	Igual	Igual	Igual
Publicidad	Regular	Regular	Bueno
Presentación y ubicación del local	Regular	Igual	Bueno
Equipo de vendedores	Igual	Igual	Igual
Descuentos	Regular	Malo	Bueno
Presentación de los productos	Igual	Igual	Igual
Empaque de los productos	Igual	Igual	Igual

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Natalia Murillo

ANEXO D Estrategias mercadeo – Publicidad

PAÑALERA RYN **Cliente Fiel**
Aquí Premiamos tu fidelidad

NOMBRE DEL BEBÉ _____
FECHA DE NACIMIENTO _____ CELULAR _____

Por compras
9 superiores XXXX
RECIBE DESCUENTOS
HASTA EL XX%
EN ZAPATOS
Y ROPA PARA

RECIBE DESCUENTOS
CUANDO TU BEBÉ
CUMPLA AÑOS!!



Mis anuncios | Mis Favoritos | Mensajes | Salir

OLX ¿Qué estás buscando?

[Publica un anuncio gratis](#)

◀ Volver a Resultados | Todas las categorías > Bebés - Niños - Juguetes > Calzado

◀ Anterior | Siguiente >

Zapatos al por Mayor

Publicado 25 Mayo | Comuna 16, Cali, Valle del Cauca

\$13.000

Robert Puentes
En OLX desde Mayo 2015

3165567080
Cuando llames, menciona que viste el aviso en OLX

Mensaje

Nombre

panaleraryn@hotmail.com

ANEXO E Propuestas de logo - PAÑALERA RYN



Propuesta No.1



Propuesta No.2

El logo seleccionado fue el de la propuesta No. 1

ANEXO F Cuestionario encuesta Pañalera RYN

Ayúdenos a mejorar - Participe en nuestra encuesta - PAÑALERA R Y N

El objetivo: Es determinar la preferencia y satisfacción de nuestros clientes
Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, su opinión es muy valiosa para nosotros.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la PAÑALERA R Y N

Nombre _____ Genero _____
M ___ F ___ Dirección _____ Estrato _____ Celular _____
Número de Hijos _____

Nivel de Educación: Primaria ___ Bachiller ___ Técnico ___ Tecnólogo ___
Profesional ___

Ocupación u Oficio _____

1. **¿Con que frecuencia compra los artículos necesarios para su bebé (pañales ,ropa, Crema, jabón, shampoo, loción)?**

☐ Mensual ☐ Quincenal ☐ Semanal ☐ Diario

2. **Qué grado de importancia le da a usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar su productos para el aseo?** Por favor marque de 1 a 5 el grado de importancia, siendo 5 el de mayor grado de importancia.

ASPECTOS	IMPORTANCIA
Atención al cliente	
Precio	
Presentación personal	
Instalaciones	

Calidad de los productos	
Horarios de atención	

3. ¿Hace cuánto tiempo compra nuestros productos?

- ☐ Menos de un mes ☐ Entre 1 y 3 meses ☐ Entre 3 y 6 Meses ☐ Más de un

4. Por qué prefiere comprar en este lugar? (marque con una X sus preferencias)

- | | |
|--|---|
| ☐ Cercanía al hogar | ☐ Promociones |
| ☐ Amplios horarios | ☐ Calidad de los productos |
| ☐ Bajos Precios | ☐ Variedad de productos |
| ☐ Variedad de productos | ☐ Rifas |

5. ¿Cuál es su marca de pañal preferida?

- ☐ Huggies
☐ Pequeñin
☐ Winny
☐ Baby sec
☐ Otra cuál _____

5. ¿Cree que el precio de nuestros productos en comparación con otros es?

- ☐ Muy alto ☐ Algo alto ☐ Ni alto ni bajo ☐ Algo bajo ☐

9. Las personas que ofrecen el servicio al cliente son: ?

	SI	NO	NO OPINA
Amables			
Paciente			
Cortés			
Conoce el producto			
Conoce los			

10. ¿Recomendaría un nuestro negocio a sus amigos y familiares?

- ☐ Si ☐ Posiblemente ☐ Poco probable ☐ no

11. ¿Qué otros productos quisiera encontrar en este lugar?

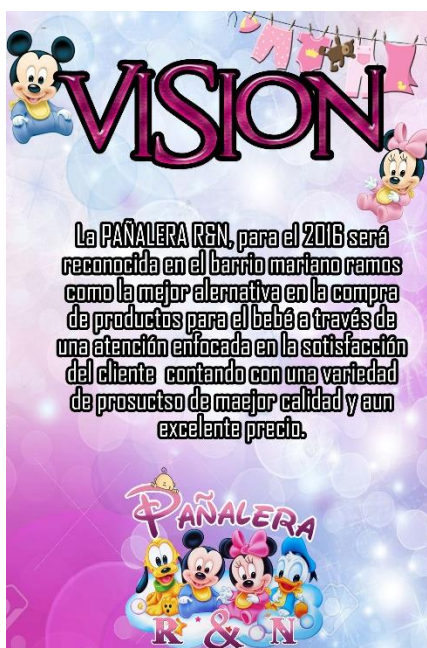
13. Cómo se enteró de la existencia del nuestro negocio?

☐ Recomendación de amigos y familiares ☐ Por el letrero ☐
 Publicidad ☐ Otra cuál

Anexo G Perfil vendedor punto fijo PAÑALERA RYN

Puesto	Vendedor - Punto Fijo
Jefe inmediato	Natalia Murillo
Misión del puesto	Satisfacer las necesidades del cliente
Tipo de contrato	Verbal
Actividades	
1	Realizar apertura del establecimiento la hora indicada
2	Realizar limpieza de vitrinas, góndolas y de la infraestructura
3	Atender personal
4	Llevar registro de las ventas y gastos
5	Llevar listado de los productos que se estén agotando
6	Realizar cierre del establecimiento
Relaciones internas	
Jefe inmediato y el encargado de compras	
Condiciones físicas y personales	
Buena presentación personal	
Buena letra	
Habilidad numérica	
Trabajo en equipo	
Documentos a presentar	
Fotocopia de la cédula	Hoja de vida
Referencias laborales	
Exámenes médicos	
Condiciones de trabajo	
Trabajo bajo presión	
Trabajo estando de pie	

ANEXO H Misión y Visión Pañalera RYN



ANEXO I Estudio de costos Papelería la popular de la 41

Inventario de activos fijos

INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO			
Laminadora	1	\$ 220.000	\$ 220.000
Argolladora	1	\$ 110.000	\$ 110.000
		TOTAL	\$ 330.000

INVENTARIO DE EQUIPO DE COMPUTO			
Fotocopiadora Ricoh Aficio Mp 2550	1	\$ 1.950.000	\$ 1.950.000
Computador	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Impresora Epson	1	\$ 480.000	\$ 480.000
Regulador	1	\$ 50.000	\$ 50.000
		TOTAL	\$ 3.580.000

INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES			
Vitrina Aluminio con espejo	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Vitrina Aluminio con vidrio sencilla	2	\$ 160.000	\$ 320.000
Vitrina de Angulo sencillo	2	\$ 100.000	\$ 200.000
Vitrina Aluminio de un metro sin espejo	1	\$ 120.000	\$ 120.000

Vitrina Torre Pequeña	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Vitrina Grande de 2 * 2 Mts	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Vitria de 1* 2 mts	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Estantería	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Estantería	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Exhibidor Papel regalo	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Exhibidor Carpetas	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Vitrina exhibidor de libros	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Vitrina Dulcera	1	\$ 70.000	\$ 70.000

COSTOS FIJOS		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 2.750	0,1%
ARRENDAMIENTO	\$ 440.000	18,3%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 165.000	6,9%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 18.500	0,8%
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 40.000	1,7%
VENDEDOR	\$ 360.000	15,0%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.026.250	42,8%

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 1.185.000	49,4%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 21.500	0,9%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 99.444	4,1%
ELEMENTOS DE ASEO	\$ 5.500	0,2%
INTERNET	\$ 55.000	2,3%
CAMARA DE COMERCIO	\$ 6.000	0,3%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.372.444	57,2%

ANEXO J Análisis Contable Papelería la Popular de la 41

Papelería la popular de la 41 Balance general 18 Abril de 2015

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA		\$ 251.550		3%	SOBREGROS BANCARIOS		
BANCOS					OBLIGACIONES BANCARIAS		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		\$ 284.750		4%	PROVEEDORES	\$ 425.000	100%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					ANTICIPOS RECIBIDOS		
INVENTARIO MATERIA PRIMA					OTRAS OBLIGACIONES		
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO					PRESTACIONES SOCIALES		
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO					IMPUESTOS POR PAGAR		
INVENTARIO DE MERCANCIA		\$ 6.819.426					
OTRAS INVERSIONES (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			A		D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	E	
		\$ 7.355.726		53%		\$ 425.000	100%
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 330.000			5%	OBLIGACIONES BANCARIAS		
DEPRECIACION					CUENTAS POR PAGAR		
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.	\$ 330.000		5%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	F	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.580.000			40%			
DEPRECIACION							
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.	\$ 2.580.000		40%	TOTAL PASIVOS	E+F	\$ 425.000
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 3.580.000			55%			
DEPRECIACION				55%			
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.	\$ 3.580.000					
VEHICULO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS	4.						
CONSTRUCCIONES							
DEPRECIACION							
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.						
TERRENOS	6.						
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS			B		TOTAL PATRIMONIO	D-G	\$ 13.420.726
		\$ 6.490.000		47%			97%
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTICIPADO							
OTROS ACTIVOS							
C. TOTAL OTROS ACTIVOS			C		TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	G+H	\$ 13.845.726
							100%
TOTAL ACTIVOS			A+B+C				
		\$ 13.845.726		100%			

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Yenni Narváez

Análisis balance general mes de abril

Activo

El activo corriente corresponde al 53% de total del activo, siendo el rubro más representativo el inventario con un porcentaje de participación de un 93%, el efectivo representa un 3% del total de los activos y las cuentas por cobrar el 4%.

Los activos corrientes están conformados por 251,400 correspondiente a caja, un saldo de clientes por 284,750 del cual ya se están realizando la gestión de cobro.

En cuanto a los inventarios es impórtate resaltar que ha realizado compra de unos saldo lo que produce en algunos productos costos muy por debajo del precio habitual.

Los activos fijos corresponden a un 47% del total de los activos; compuesto por un 5% en maquinaria y equipo, un 40% en muebles y enseres y un 55% en equipo de cómputo.

Activos fijos cuenta con una fotocopidora , un computador que le permite llevar control de la información del negocio, realizar investigaciones, recargas telefónicas, y vitrinas - estanterías; Se recomienda disminuir el número de vitrinas ya que algunas se encuentran subutilizadas y el local es pequeño.

Pasivo

El pasivo corriente corresponde al 100% de total del pasivo, siendo los proveedores la única obligación contraída.

Está conformado por proveedores no representa un costo adicional para el negocio ya que son cancelados antes de 30 días.

Pasivos a largo plazo, no cuenta con deudas adquiridas a más de una año

Patrimonio

El patrimonio corresponde a 97% de total de la financiación de la empresa, conformado por 45% correspondiente a capital social y un 55% a utilidades acumuladas. La empresa inicio con un capital de \$6.000.000 dinero que tenía ahorrado.

ANEXO K Análisis de la competencia Papelería la Popular de la 41

Análisis de la competencia

	NOMBRE DE LA COMPETENCIA		
Factores de éxito de la competencia	Papelería	Dummis	Súper la Unión
Precio de compra de materiales	Igual	Igual	Igual
Precio de venta de los productos	Bueno	Bueno	Bueno
Calidad del producto	Igual	Igual	Igual
Atención de los clientes	Regular	Regular	Regular
Horario de atención	Regular	Regular	Regular
Canal de distribución	Igual	Igual	Igual
Publicidad	Bueno	Igual	Bueno
Presentación y ubicación del local	Bueno	Igual	Bueno
Equipo de vendedores	Igual	Igual	Igual
Descuentos	Igual	Igual	Igual
Presentación de los productos	Igual	Igual	Igual
Empaque de los productos	Igual	Igual	Igual

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014- Yenni Narváez

ANEXO L Estrategias de mercadeo, Papelería La Popular de la 41

Diseño de propuesta de letrero



Letrero



Pendón



Anexo M Encuesta Papelería La Popular de la 41

Ayúdenos a mejorar - Papelería la popular de la 41

El objetivo: Es determinar la preferencia y satisfacción de nuestros clientes
Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, su opinión es muy valiosa para nosotros.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la -Papelería la popular de la 41

Nombre _____ Genero _____
M ____ F ____ Dirección _____ Estrato _____ Celular _____
Número de Hijos _____

Nivel de Educación: Primaria ____ Bachiller ____ Técnico ____ Tecnólogo ____
Profesional ____

Ocupación u Oficio _____

1. ¿Con que frecuencia compra los artículos de papelería?

☐ Mensual ☐ Quincenal ☐ Semanal ☐ Diario ☐ otro cual

2. Qué grado de importancia le da a usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar su productos para el aseo? Por favor marque de 1 a 5 el grado de importancia, siendo 5 el de mayor grado de importancia.

ASPECTOS	IMPORTANCIA
Atención al cliente	
Precio	
Presentación personal	
Instalaciones	
Calidad de los productos	
Horarios de atención	

3. ¿Hace cuánto tiempo compra nuestros productos?

☐ Menos de un mes ☐ Entre 1 y 3 meses ☐ Entre 3 y 6 Meses ☐ Más de un

4. Por qué prefiere comprar en este lugar? (marque con una X sus preferencias)

☐ Cercanía al hogar	☐ Promociones
☐ Amplios horarios	☐ Calidad de los productos
☐ Bajos Precios	☐ Variedad de productos
☐ Variedad de productos	☐ Rifas

5. ¿Cree que el precio de nuestros productos en comparación con otros

☐ Muy alto ☐ Algo alto ☐ Ni alto ni bajo ☐ Algo bajo ☐

6. Las personas que ofrecen el servicio al cliente son: ?

	SI	NO	NO OPINA
Amables			
Paciente			
Cortés			
Conoce el producto			
Conoce los precios			
Ágil			

7.¿Recomendaría ud nuestro negocio a sus amigos y familiares?

☐ Si ☐ Posiblemente ☐ Poco probable ☐ no

8.¿Qué otros productos quisiera encontrar en este lugar?

9. Cómo se enteró de la existencia del nuestro negocio?

☐ Recomendación de amigos y familiares ☐ Por el letrero ☐ Publicidad ☐

Otra cuál _____

la **P**apelería popular de la 41 VISIÓN

Para el año 2016, la papelería la popular de la 41 será una empresa líder en la comercialización de artículos y servicios de papelería que cuente con el más amplio surtido y variedad de productos del sector



la **P**apelería popular de la 41 MISIÓN

La razón de la papelería la popular de la 41, es atender a nuestros clientes con el mejor servicio, la mejor variedad, la mejor calidad y los mejores precios en artículos de oficina, fotocopias, y en toda la gama de productos y servicios que ofrecemos siempre satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes



Anexo O Estudio de costos PATOLIN- productos para el aseo

Sueldo del empresario

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 50.000
RECREACION	\$ 25.000
VESTUARIO	\$ 16.667
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 8.000
SERVICIOS PUBLICOS CASA	\$ 11.667
PARABOLICA	\$ 5.000
DIEZMOS	\$ 40.000
CELULAR	\$ 14.000
TOTAL SUELDO	\$ 170.334

Activos fijos

INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES

Estanterías	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Vitrinas Horizontal	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Vitrina Vertical	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Silla	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Reja	1	\$ 100.000	\$ 100.000
TOTAL			\$ 245.000

Ventilador	1	\$ 80.000	\$ 80.000
------------	---	-----------	-----------

SUELDO EMPRESARIO	\$ 156.334	24,6%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.042	0,3%
DEPRECIACION VEHICULOS	\$ 1.667	0,3%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 85.000	13,3%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 245.042	38,5%

Listado de materiales

Material	Presentación del material en volumen	Valor de compra según presentación	Cantidad a fraccionar	Valor de compra del material
Sulfonico	Galon	\$ 26.000	3800	\$ 6,84
Soda Caustica	Libra	\$ 1.500	500	\$ 3,00
Fragancia Lavanda	Kilo	\$ 70.000	1000	\$ 70,00
Fragancia Canela	Kilo	\$ 30.000	1000	\$ 30,00
Fragancia de Citronela	Kilo	\$ 30.000	1000	\$ 30,00
Frangacia de Fresa	Kilo	\$ 70.000	1000	\$ 70,00
Fragancia Talco	Kilo	\$ 60.000	1000	\$ 60,00
Fragancia Brisas Marina	Kilo	\$ 40.000	1000	\$ 40,00
Fragancia Chicle	Kilo	\$ 4.000	1000	\$ 4,00

Fragancia Floral	Kilo	\$ 35.000	1000	\$ 35,00
Fragancia Minotauro	Kilo	\$ 60.000	1000	\$ 60,00
Fragancia Limón	Kilo	\$ 32.000	1000	\$ 32,00
CMC Espezante	Kilo	\$ 22.000	1000	\$ 22,00
Arkopal	Kil	\$ 9.000	1000	\$ 9,00
Propilenglicol	Kilo	\$ 8.000	1000	\$ 8,00
Hipoclorito	Cuñete	\$ 32.000	22800	\$ 1,40
Bicarbonato de Soda	Kilo	\$ 2.500	1000	\$ 2,50
Alcohol Industrial	Libra	\$ 5.000	1000	\$ 5,00
Veneno	Libra	\$ 30.000	1000	\$ 30,00
Glicerina	Galon	\$ 16.000	3800	\$ 4,21
Nitrico	Galon	\$ 8.000	3800	\$ 2,11
Cera	Galon	\$ 25.000	3800	\$ 6,58
Tarro de 4 Litros	Unidad	\$ 610	1	\$ 610,00
Tarro Reciclado de Galón	Unidad	\$ 150	1	\$ 150,00
Tarro Reciclado de Litro y Medio galón	Unidad	\$ 100	1	\$ 100,00
Tarro Reciclable de 450 MI	Unidad	\$ 70	1	\$ 70,00
Embase Pet Bala	Unidad	\$ 670	1	\$ 670,00
Pistola Spray	Unidad	\$ 500	1	\$ 500,00
Envase Transparente de 350 MI	Unidad	\$ 370	1	\$ 370,00
Sal	Libra	\$ 800	500	\$ 1,60
Envase Transparente de 250 MI	Unidad	\$ 270	1	\$ 270,00
JABON MULTI USOS	GALON	\$ 6.148	3800	\$ 1,62
Tarro de Galon para ambientador	Unidad	\$ 500	1	\$ 500,00
Colorante	Gramos	\$ 1.000	30	\$ 33,33
Tarro Litro para ambientador	Unidad	\$ 400	1	\$ 400,00
Tarro para ambientador de aire	unidad	\$ 650	1	\$ 650,00
Butil sello solve	Unidad	\$ 18.000	1800	\$ 10,00
Veneno	Kilo/Gramos	\$ 40.000	1000	\$ 40,00

PRODUCTO	UNIDA DES VENDI DAS MES	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO	COSTO VARIAB LE DEL PRODU CTO	MARGEN DE CONTRIBUCI ON DE LA UNIDAD	MARGEN DE CONTRIBUCI ON EN PORCENTAJ E	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO
	A	B	C	B-C=D	D/B X 100	AXB	AXD
Jabón Multi Usos * Galón	33	10.000	6.148	\$ 3.852	39%	\$ 330.000	\$ 127.103
Jabón Multi Usos de 250 Ml	45	1.100	410	\$ 690	63%	\$ 49.500	\$ 31.056
Ambientador de Pisos	17	10.000	5.177	\$ 4.823	48%	\$ 170.000	\$ 81.997
Ambientador de Litro	24	2.500	1.569	\$ 931	37%	\$ 60.000	\$ 22.340
Desmachador de pisos por galón	9	11.000	2.904	\$ 8.096	74%	\$ 99.000	\$ 72.860
Desmanchador de piso litro	32	3.000	1.033	\$ 1.967	66%	\$ 96.000	\$ 62.952
Límpido por galón	36	3.500	1.621	\$ 1.879	54%	\$ 126.000	\$ 67.650
Límpido por medio galón	12	2.000	817	\$ 1.183	59%	\$ 24.000	\$ 14.200
Límpido por litro	16	1.000	421	\$ 579	58%	\$ 16.000	\$ 9.267
Límpido por 450 ml	12	600	195	\$ 405	67%	\$ 7.200	\$ 4.855
Ambientador de aire de 60ml	30	2.000	1.179	\$ 821	41%	\$ 60.000	\$ 24.636
Limpia Vidrio de 600 ml	7	2.500	973	\$ 1.527	61%	\$ 17.500	\$ 10.687
Jabón de loza liquido	3	14.000	8.933	\$ 5.067	36%	\$ 42.000	\$ 15.200
Jabón de loza liquido de medio galón	12	7.000	4.317	\$ 2.683	38%	\$ 84.000	\$ 32.201
Jabón de loza liquido litro	12	3.000	2.208	\$ 792	26%	\$ 36.000	\$ 9.500
Veneno Litro	40	5.000	406	\$ 4.594	92%	\$ 200.000	\$ 183.750
				TOTALES DEL MES		\$ 1.417.200	\$ 770.253

Margen de contribución de industria 54,4%

Costo variable de industria 45,6%

Margen de contribución comercio

PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN DE CONTRIBUCION
			EN \$	EN %
Detergente Polvo Libra	\$ 619	\$ 1.000	\$ 381	38%
Trapeadores extrablanca	\$ 3.000	\$ 4.500	\$ 1.500	33%
Trapeador especial	\$ 3.400	\$ 5.000	\$ 1.600	32%
Trapeador extra azul	\$ 3.900	\$ 5.500	\$ 1.600	29%
Trapeador súper	\$ 3.900	\$ 5.500	\$ 1.600	29%
Trapeador super industrial	\$ 4.500	\$ 6.000	\$ 1.500	25%
Trapeador súper Gigante	\$ 5.000	\$ 6.500	\$ 1.500	23%
Escoba Economica	\$ 1.700	\$ 3.000	\$ 1.300	43%
Escoba suave	\$ 2.417	\$ 4.000	\$ 1.583	40%
Escoba Dura	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 1.000	25%
Recogedor económico	\$ 900	\$ 1.500	\$ 600	40%
Pistola	\$ 500	\$ 1.000	\$ 500	50%
Veneno para ratas liquido	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 1.000	25%
Veneno para ratas en polvo	\$ 700	\$ 2.000	\$ 1.300	65%
Cocas plásticas	\$ 333	\$ 500	\$ 167	33%
Cepillo de lavar	\$ 800	\$ 1.500	\$ 700	47%
Jabón de Baño Palmolive	\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 300	20%
Jabón Puro	\$ 800	\$ 1.000	\$ 200	20%
Jabón Rey	\$ 1.150	\$ 1.300	\$ 150	12%
Velas de insiencio	\$ 480	\$ 1.000	\$ 520	52%
Pomada Scabien	\$ 1.700	\$ 4.000	\$ 2.300	58%
Papel higiénico familia	\$ 834	\$ 1.000	\$ 166	17%
Jabón de azufre	\$ 1.200	\$ 3.500	\$ 2.300	66%
Bolsa para la basura	\$ 90	\$ 200	\$ 110	55%
Pastas de cloro	\$ 509	\$ 1.000	\$ 491	49%
TOTALES	\$ 45.632	\$ 70.000	\$ 24.368	

**MARGEN DE CONTRIBUCION
COMERCIO**

34,8%

COSTO VARIABLE DE COMERCIO

65,2%

Patolin productos para el aseo
Balance general
15 mayo de 2015

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA		\$ 600.000		16% SOBREGIROS BANCARIOS			
BANCOS		\$ 1.100.000		30% OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 2.000.000		87%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		\$ 486.400		13% PROVEEDORES	\$ 290.000		13%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		\$ 800.000		22% ANTICIPOS RECIBIDOS			
INVENTARIO MATERIA PRIMA		\$ 143.250		4% OTRAS OBLIGACIONES			
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO		\$ 161.048		4% IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIA		\$ 397.636					
OTRAS INVERSIONES (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			\$ 3.688.334	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 2.290.000		100%
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 80.000			19% OBLIGACIONES BANCARIAS			
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1.	\$ 80.000			19% E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 245.000			58%			
DEPRECIACION							
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2.	\$ 245.000			58% TOTAL PASIVOS		\$ 2.290.000	\$ 1
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3.							
VEHICULO	\$ 100.000			24%			
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS 4.	\$ 100.000			24%			
CONSTRUCCIONES							
DEPRECIACION							
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5.							
TERRENOS							
6							
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS		(1+2+3+4+5+6)	\$ 425.000	10%	TOTAL PATRIMONIO	D + G + H	\$ 1.823.334
OTROS ACTIVOS				PATRIMONIO			
PAGOS POR ANTICIPADO				CAPITAL	\$ 185.000		10%
OTROS ACTIVOS				UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 1.638.334		90%
				UTILIDADES DEL PERIODO			
C. TOTAL OTROS ACTIVOS				TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		\$ 4.113.334	100%
TOTAL ACTIVOS		A+B+C	\$ 4.113.334	100%			

Fuente: Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial dic-2014 – Patricia Millán

Análisis balance general
Periodo 15 abril de 2015

Activo

El activo corriente corresponde al 90% de total del activo, conformado por el efectivo que representa un 16% y el 30% corresponde a bancos. Las cuentas por cobrar a clientes por 13% y otras cuentas por cobrar corresponden a 22% y en relación a los inventarios el 19%; conformado por un 56% en productos de comercio y el 20% corresponde a productos elaborados y el 23% a materia prima para un inventario total de \$ 701,934

La empresa cuenta con \$ 1.600.000 entre los rubros de bancos y caja, dinero que en gran medida se encuentran designados para el pago de los costos fijos

y demás erogaciones necesarias. El saldo de clientes representado en cuatro clientes, dinero que se cancela en la segunda quincena de cada mes, en cuanto a otras cuentas por cobrar corresponde a un préstamo realizado aun conocido.

Los activos fijos representan a un 10% del total de los activos; conformados principalmente por por un 19% en maquinaria y equipo, un 58% en muebles y enseres y un 24% vehículos. Se hace un uso óptimo de los mismos y se encuentran en buen estado.

El tipo de negocio no requiere un volumen alto de activos fijos, posee los recursos necesarios para invertir y crear nuevas estrategias de ventas.

La situación de liquidez, los ratios de liquidez son 1,2 para la liquidez corriente y de 0,95 para la prueba acida lo que nos refiere que la empresa tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo pero cuenta con disponibles ociosos y, por tanto, puede perder rentabilidad de los mismos. Con los excedentes que se presentan de disponible se aconseja aumentar la producción esto acompañado con una estrategia de aumento de ventas.

Pasivo

El pasivo corriente corresponde al 100% de total del pasivo, conformado por un 87% correspondiente a obligaciones bancarias y un 13% a proveedores no representan un costo adicional para el negocio ya que son cancelados ocho días después de entregado el pedido, surgen de la línea que se comercializa y no de materia prima.

Pasivos a largo plazo, no cuenta con deudas adquiridas a más de una año

Endeudamiento, aunque se maneja un endeudamiento del 0,7 los plazos del endeudamiento se adecuan al ciclo productivo, no representa inestabilidad para el negocio. Rentabilidad sobre el las venta, la empresa está generando una utilidad del 16%. Rentabilidad sobre el patrimonio es del 32%, el valor de las ventas es superior a los costos y le está generando un beneficio adicional

Anexo Q Promoción, Patolin

Logo



Volante

“Limpieza Segura”

Por presentar este Volante recibe un descuento del 25% en Jabón Multiusos, demanchador de pisos y veneno

Kit Cuidado de tus manos
1 - Jabón Líquido
1 - Jabón Palmolive
\$ 4.500

Kit Lavaloza
1 - Jabón Líquido
1 - Esponjilla
1 - Sabra
\$ 4.700

Kit Multiusos
1- Jabón Multiusos
1- Limpido
1- Ambientador
\$ 2000

Kit Desinfectante
1- Limpido
3- Pastas de cloro Detergente x 450gr
\$ 4.500

PATOLIN
Productos para el Aseo

Somos productores
Precios de ahorro

Dirección Carrera 46 # 45- 24 B/ MarianoRamos
Info:3175922120

ANEXO R Propuesta de letrero PATOLIN- Productos para el aseo



Letrero

ANEXO S Mejoras en la exhibición

Antes



Después





ANEXO T Visión y misión PATOLIN - productos para el aseo

"Limpieza Segura"

PATOLIN
Productos para el Aseo

MISIÓN

PATOLIN - productos para el aseo es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos para el aseo del hogar, con la mas alta calidad y a un precio al alcance de todos garantizando la satisfacción de nuestra clientela

"Limpieza Segura"

PATOLIN
Productos para el Aseo

VISIÓN

PATOLIN - productos para el aseo para mayo de 2016 será reconocida en el sector como un marca líder dedicada a la elaboración y producción de productos para el aseo por la calidad de sus productos y calidez de su servicio.