APLICACIÓN DEL MODELO DE ASESORIA Y APOYO EMPRESARIAL DE LA FUNDCACION CARVAJAL A CUATRO MICROEMPRESAS UBICADAS EN LA COMUNA 18 DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI.

CHRISTIAN CAMILO NARVAEZ REVELO
CODIGO: 0824399

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2015

APLICACIÓN DEL MODELO DE ASESORIA Y APOYO EMPRESARIAL DE LA FUNDCACION CARVAJAL A CUATRO MICROEMPRESAS UBICADAS EN LA COMUNA18 DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI.

CHRISTIAN CAMILO NARVAEZ REVELO
CODIGO: 0824399

TRABAJO DE GRADO
PARA OBTENER EL TITULO DE:
CONTADOR PÚBLICO

DIRECTORA DE TESIS: RUTH GIRALDO



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2015

Nota de aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por la gran oportunidad de ser un profesional de tan excelente institución como lo es la Universidad del Valle, por darme a tan excelentes maestros como los son mi padres Manuel Antonio Narváez Rosero y a mi madrecita hermosa Aida Isabel Revelo, que me guiaron en cada aspecto de mi vida, confiando en mí y contribuyendo a mi formación mediante su ejemplo, dedicación y amor.

Además quiero agradecer a mi novia Lucerito, por estar a mi lado en todo momento, confiando en mí y brindándome su apoyo.

Por ultimo quiero agradecer a la Universidad del Valle, a mi tutora de trabajo de grado Ruth Giraldo, y a mi tutora de la Fundación Carvajal Judith Arango, por su acompañamiento y enseñanzas.

Muchas gracias.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 20

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 21

1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA. 21

1.1.1. Antecedentes del problema 21

1.1.2. Descripción del problema. 21

1.1.3. Formulación del problema. 22

1.2. OBJETIVOS. 23

1.2.1. Objetivo general. 23

1.2.2. Objetivos específicos. 23

1.3. JUSTIFICACIÓN. 24

1.4. DISEÑO METODOLÓGICO 25

1.4.1. Tipo de estudio. 25

1.4.2. Método. 25

1.4.3. Técnicas de recolección de información. 25

1.4.4. Fuentes de Información. 25

2. MARCO REFERENCIAL 26

2.1. MARCO TEORICO. 26

2.1.1. Modelo de la Fundación Carvajal. 26

2.1.1.1. Descripción del modelo. 26

2.1.1.2. Objetivos del modelo de la Fundación Carvajal. 27

2.1.1.3. Estrategias del modelo de la Fundación Carvajal. 27

2.1.2. Teoría de las organizaciones. 28

2.1.3. Naturaleza de la empresa. 28

2.1.4. Teorías de la agencia positiva y normativa. 28

2.1.5. Teoría de la contabilidad. 29
2.1.6. Paradigma de la utilidad. 29
2.1.7. Teoría del Proceso administrativo según Taylor: 31
2.1.8. Principios de administración según Henry Fayol 31
2.2. MARCO CONCEPTUAL 34
2.2.1. Organización. 34
2.2.2. Empresa 34
2.2.3. Microempresa. 34
2.2.4. Microempresas de subsistencia. 34
2.2.5. Contabilidad. 34
2.2.6. Activo. 35
2.2.7. Depreciación. 35
2.2.8. Pasivo. 35
2.2.9. Patrimonio. 35
2.2.10. Estados financieros. 35
2.2.11. Ingresos. 35
2.2.12. Costos. 36
2.2.13. Costo histórico. 37
2.2.14. Gasto. 38
2.2.15. Valor corriente. 38
2.2.16. Valor razonable. 38
2.2.17. Mercadeo. 38
2.2.18. Producto. 38
2.2.19. Precio. 39

2.2.20. Plaza. 39
2.2.21. Publicidad. 39
2.2.22. Producción. 39
2.2.23. Administración o gerencia. 39
2.2.24. Información gerencial. 40
2.2.25. Planeación estratégica. 40
2.2.26. Misión. 40
2.2.27. Visión. 41
2.2.28. Matriz DOFA. 41
2.2.29. Control Interno 41
2.3. MARCO LEGAL 42
2.4. MARCO CONTEXTUAL. 44
2.4.1. Comuna 18 – Santiago de Cali. 44
2.4.2. Aspectos demográficos. 44
2.4.3. Población 45
2.4.4. Salud 45
2.4.5. Servicios públicos 46
2.4.6. Educación 46
3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL 47
3.1. ANÁLISIS MICROEMPRESA CONFECCIONES LAF. 47
3.1.1. Datos generales. 47
3.1.2. Reseña histórica. 47
3.1.3. Características particulares. 47
3.1.4. División operativa de la microempresa. 47

3.1.4.1. Área de costos. 48
3.1.4.2. Área contable y financiera. 51
3.1.4.3. Área de mercadeo. 59
3.1.4.4. Área legal, laboral y tributaria. 62
3.1.4.5. Área Administrativa. 63
3.1.4.6. Área de producción. 68
3.2. ANÁLISIS MICROEMPRESA RED DE EMPRENDEDORAS SIEMPRE BELLA. 70
3.2.1. Datos generales. 70
3.2.2. Reseña histórica. 70
3.2.3. Características particulares. 70
3.2.4 División operativa de la microempresa. 70
3.2.4.1. Área de costos. 70
3.2.4.2. Área contable y financiera. 73
3.2.4.3. Área de mercadeo. 79
3.2.4.4. Área legal, laboral y tributaria. 82
3.2.4.5. Área Administrativa. 83
3.3. ANÁLISIS MICROEMPRESA DICHA. 88
3.3.1. Datos generales. 88
3.3.2. Reseña histórica. 88
3.3.3. Características particulares. 88
3.3.4 División operativa de la microempresa. 89
3.3.4.1. Área de costos. 89
3.3.4.2. Área contable y financiera. 92
3.3.4.3. Área de mercadeo. 98

3.3.4.4. Área legal, laboral y tributaria. 102

3.3.4.5. Área Administrativa. 102

3.3.4.6. Área de producción. 108

3.4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL 111

3.4.1. Datos generales de la microempresa DAROVI. 111

3.4.2. Reseña histórica. 111

3.4.3. Características particulares. 111

3.4.4. División operativa de la microempresa. 112

3.4.4.1. Área de costos. 112

3.4.4.2. Área Contable y financiera. 115

3.4.4.3. Área de Mercadeo. 121

3.4.4.4. Área legal, laboral y tributaria. 125

3.4.4.5. Área administrativa. 126

3.4.4.6. Área de producción. 131

4. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS OBTENIDOS 134

4.1. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS OBTENIDOS DE LA MICROEMPRESA CONFECCIONES LAF. 134

4.1.1. Área de Costos 134

4.1.2. Área Contable y Financiera. 135

4.1.3. Área de mercadeo. 136

4.1.4. Área de administración. 137

4.1.5. Área de producción. 138

4.1.6. Área Legal, Tributaria y Laboral. 139

4.2. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS OBTENIDOS DE LA MICROEMPRESA RED DE EMPRENDEDORAS SIEMPRE BELLA. 140

4.2.1. Área de costos. 140

4.2.2. Área Contable y Financiera. 141
4.2.3. Área de mercadeo. 142
4.2.4. Área de administración. 143
4.2.5. Área Legal, Tributaria y Laboral. 144
4.3. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS OBTENIDOS DE LA MICROEMPRESA DICHA. 145
4.3.1. Área de costos. 145
4.3.2. Área contable y financiera. 146
4.3.3. Área mercadeo. 147
4.3.4. Área de administración. 149
4.3.5. Área de producción. 150
4.3.6. Área Legal, Tributaria y Laboral. 151
4.4. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS OBTENIDOS DE LA MICROEMPRESA DAROVI. 152
4.4.1. Área de Costos. 152
4.4.2. Área de Contable y financiera. 153
4.4.3. Área de Mercadeo. 154
4.4.4. Área Administrativa. 156
4.4.5. Área de Producción. 157
4.4.6. Área de Legal y Tributaria. 158
5. CONCLUSIONES 159
6. RECOMENDACIONES 162

Contenido de tablas

Tabla 1. Fortalezas y debilidades en el área de costos de la Microempresa CONFECCIÓNES LAF. 48

Tabla 2. Estado de ganancia o pérdida por Costo microempresa CONFECCIÓNES LAF realizado el 15 de abril de 2105. 50

Tabla 3. Punto de equilibrio de la microempresa Confecciones LAF, realizado el 15 de abril de 2105. 51

Tabla 4. Fortalezas y debilidades en el área de contable y financiera de la Microempresa CONFECCIONES LAF. 52

Tabla 5. Comparativo del balance inicial y final de la Microempresa Confecciones LAF, elaborada el 15 de junio de 2015. 53

Tabla 6. Análisis Horizontal de los Estados de Resultados de la microempresa Confecciones LAF.CONFECCIONES LAF 55

Tabla 7. Estado de Resultado Final de la microempresa Confecciones LAF. 56

Tabla 8. Razones Financieras de la microempresa Confecciones LAF. 57

Tabla 9. Fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo de la Microempresa Confecciones LAF. 59

Tabla 10. Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria de la Microempresa CONFECCIONES LAF. 62

Tabla 11. Fortalezas y debilidades en el área administrativa de la Microempresa CONFECCIONES LAF. 63

Tabla 12. Matriz DOFA de la microempresa Confecciones Laf. 66

Tabla 13. Fortalezas y debilidades en el área de producción de la Microempresa Confesiones LAF. 68

Tabla 14. Fortalezas y debilidades en el área de costos de la Microempresa Red de emprendimiento Siempre Bella. 71

Tabla 15. Estado de ganancia o pérdida por Costo microempresa Red de emprendimiento Siempre Bella 72

Tabla 16. Estado de ganancia o pérdida por Costo microempresa Red de emprendimiento Siempre Bella el 15 de abril de 2105. 73

Tabla 17. Fortalezas y debilidades en el área de contable y financiera de la Microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella. 74

Tabla 18. Comparativo del balance inicial y final de la Microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella, elaborada el 15 de junio de 2015. 75

Tabla 19. Análisis Horizontal de los Estados de Resultados de la microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella. 76

Tabla 20. Estado de Resultado Final de la microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella..... 77

Tabla 21. Razones Financieras de la microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella. 78

Tabla 22. Fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo de la Microempresa. 79

Tabla 23. Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria de la Microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella. 83

Tabla 24. Fortalezas y debilidades en el área administrativa de la Microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella. 83

Tabla 25. Análisis Estratégico de la empresaria R.E SIEMPRE BELLA. 86

Tabla 26. Fortalezas y debilidades en el área de costos de la Microempresa D.I.C.H.A... 89

Tabla 27. Estado de ganancia o pérdida por Costo microempresa DICHA, realizado el 15 de abril de 2105. 90

Tabla 28. Punto de equilibrio de la microempresa DICHA, realizado el 15 de abril de 2105. 91

Tabla 29. Fortalezas y debilidades en el área de contable y financiera de la Microempresa DICHA. 92

Tabla 30. Comparativo del balance inicial y final de la Microempresa DICHA, elaborada el 15 de junio de 2015. 93

Tabla 31. Análisis Horizontal de los Estados de Resultados de la microempresa DICHA.DICHA..... 95

Tabla 32. Estado de Resultado Final de la microempresa DICHA. 96

Tabla 33. Razones Financieras de la microempresa DICHA..... 97

Tabla 34. Fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo de la Microempresa D.I.C.H.A. 98

Tabla 35. Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria de la Microempresa DICHA..... 102

Tabla 36. Fortalezas y debilidades en el área administrativa de la Microempresa DICHA. 103

Tabla 37. Análisis Estratégico de la empresa DICHA. 106

Tabla 38. Fortalezas y debilidades en el área de producción de la Microempresa DICHA. 108

Tabla 39. Fortalezas y debilidades en el área de costos de la Microempresa DAROVI.. 112

Tabla 40. Estado de ganancia o pérdida por Costo microempresa DAROVI realizado el 15 de abril de 2105..... 113

Tabla 41. Punto de equilibrio de la microempresa Confecciones DAROVI, realizado el 15 de abril de 2105..... 114

Tabla 42. Fortalezas y debilidades en el área de contable y financiera de la Microempresa DAROVI. 115

Tabla 43. Comparativo del balance inicial y final de la Microempresa Confecciones DAROVI, elaborada el 15 de junio de 2015..... 116

Tabla 44. Análisis Horizontal de los Estados de Resultados de la microempresa DAROVI. 118

Tabla 45. Estado de Resultado Final de la microempresa Confecciones DAROVI. 119

Tabla 46. Razones Financieras de la microempresa DAROVI..... 120

Tabla 47. Fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo de la Microempresa DAROVI. 122

Tabla 48. Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria de la Microempresa DAROVI..... 126

Tabla 49. Fortalezas y debilidades en el área administrativa de la Microempresa DAROVI. 126

Tabla 50. Análisis Estratégico de la empresa DAROVI. 129

Tabla 51. Fortalezas y debilidades en el área de producción de la Microempresa DAROVI. 131

Tabla 52. Plan de acción y logros Área de costos Microempresa Confecciones Laf. 134

Tabla 53. Plan de acción y logros Área Contable y Financiera Microempresa Confecciones Laf..... 135

Tabla 54. Plan de acción y logros Área de Mercadeo CONFECCIONES LAF. 136

Tabla 55. Plan de acción y logros Área de Administración CONFECCIONES LAF. 137

Tabla 56. Plan de acción y logros Área de Producción CONFECCIONES LAF..... 138

Tabla 57. Plan de acción y logros Área Legal, Tributaria y Laboral CONFECCIONES LAF. 139

Tabla 58. Plan de acción y logros Área de Costos microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella..... 140

Tabla 59. Plan de acción y logros Área Contable y Financiera microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella. 141

Tabla 60. Plan de acción y logros Área de Mercadeo Red de Emprendedoras Siempre Bella. 142

Tabla 61. Plan de acción y logros Área de Administración microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella. 143

Tabla 62. Plan de acción y logros Área Legal, tributarios y laboral microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella. 144

Tabla 63. Plan de acción y logros Área de costos microempresa DICHA. 145

Tabla 64. Plan de acción y logros Área de contable y financiera microempresa DICHA. 146

Tabla 65. Plan de acción y logros Área de Mercadeo microempresa DICHA. 147

Tabla 66. Plan de acción y logros Área de Administración microempresa DICHA 149

Tabla 67. Plan de acción y logros Área de Producción microempresa DICHA. 150

Tabla 68. Plan de acción y logros Área Legal, tributarios y laboral microempresa DICHA. 151

Tabla 69. Plan de acción y logros Área de costos Microempresa DAROVI. 152

Tabla 70. Plan de acción y logros Área de contable y financiera microempresa DAROVI. 153

Tabla 71. Plan de acción y logros Área de Mercadeo microempresa DAROVI. 154

Tabla 72. Plan de acción y logros Área de Administración microempresa DAROVI. 156

Tabla 73. Plan de acción y logros Área de Producción microempresa DAROVI. 157

Tabla 74. Plan de acción y logros Área Legal, tributarios y laboral microempresa DAROVI. 158

Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de atención integral. 27

Ilustración 2. Mapa de Cali por comunas, Zona Ladera. 44

Ilustración 3. Misión y Visión de la microempresa Confecciones LAF. 63

Ilustración 4. Organigrama microempresa Confecciones LAF. 64

Ilustración 5. Proceso de producción de la empresa Confecciones LAF. 68

Ilustración 6. Misión y Visión de la microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella. 84

Ilustración 7. Organigrama microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella. 84

Ilustración 8. Misión y Visión de la microempresa DICHA. 103

Ilustración 9. Organigrama microempresa Confecciones DICHA. 104

Ilustración 10. Proceso de producción de la empresa DICHA. 109

Ilustración 11. Misión y Visión de la microempresa DAROVI. 127

Ilustración 12. Organigrama de la microempresa DAROVI. 127

Ilustración 13. Proceso de producción de la empresa Confecciones DAROVI. 132

GLOSARIO

Asesoría. Es un programa de desarrollo microempresarial en el cual se debe tener como principal objetivo el fortalecimiento de las unidades microempresariales, conservando su capacidad de generar empleo, mejorando y su productividad y su situación en el mercado, haciéndolas microempresas estables y dinámicas, con capacidad real de acumulación.[1]

Balance general. Comprende el resumen de la información contable de la empresa para dar a conocer razonablemente la situación financiera de una fecha determinada, debidamente revelada en Activos, Pasivos y Patrimonio.[2]

Contabilidad. Es un medio de revelación financiera que facilita la comprensión de la situación económica de un ente a una fecha determinada, la que debe, en la medida de lo posible, permitir un registro en forma sistemática y estructurada de las operaciones realizadas, con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permitan planear, controlar, y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa.[3]

Costo. Los costos son las inversiones que se realizan con la expectativa de obtener beneficios presentes y futuros. Por lo tanto reconocer los costos de una actividad es reconocer el monto de la inversión realizada.[4]

Diagnóstico. Consiste en recoger información sobre el funcionamiento de la empresa en toda y cada una de sus áreas, organizarla de tal manera, que pueda servir de base para un análisis global de su situación y para formulación de un plan de acción.[5]

Empresario: Es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad de producción o de servicio, ante ella formula, libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poner en marcha la empresa.

Además de crear valor incremental para la economía, el empresario genera trabajo no solo para el sino en muchas ocasiones para su núcleo familiar, o incluso extenderse a terceros.[6]

Encuesta. Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan[7].

---

[1] FUNDACIÓN CARVAJAL. manual del asesor. primera parte, 2010. 70p.
[2] Ibíd., p. 87.
[3] MONNTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad y Legislación: Control, Valuación y Revelaciones. 3 ed. Colombia. Santiago de Cali, 2011. 75p.
[4] RINCON S, Carlos Augusto. VILLARREAL VASQUEZ, Fernando. COSTOS, decisiones empresariales. 1 ed. ECOE ediciones. Bogotá (Colombia, 2010. 13p.
[5] FUNDACIÓN CARVAJAL. manual del asesor. primera parte, 2010. 70p.
[6] VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. 2da edición. Bogotá D.C. 2001.Pág. 64.
[7] Encuesta. En el Diccionario de la lengua española. Madrid, España: Real Academia Española.

Estado de resultados. Es un informe en el cual la sumatoria de los ingresos, los costos y gastos debidamente asociados, arrojan el resultado del periodo, con lo cual se podrá concluir si la empresa obtuvo utilidades o pérdidas.[8]

Gastos de administración. Son los gastos en que incurre una empresa para su funcionamiento administrativo, organizacional y gerencial.[9]

Margen de contribución. Mide la cantidad que cada unidad vendida aporta para cubrir los costos fijos y aumentar la utilidad.[10]

Marketing. El marketing, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes al promover un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción.[11]

Microempresas de acumulación ampliada: son aquellas que generan excedentes que les permiten acumular capital.[12]

Microempresas en expansión: Son aquellas que generan excedentes que cubren los gastos básicos y permiten mantener la producción y reparar los equipos existentes.
Punto de equilibrio. Es el número de unidades que debe vender una compañía para salir a mano-ni obtener utilidad, ni incurrir en pérdidas.[13]

[8] Ibíd., p. 88.
[9] GALINDO RUIZ, Carlos Julio. Manual para la creación de empresas, guía de planes de negocio. 2ed. Bogotá, 2006. 133p.
[10] Ibíd., p. 23.
[11] KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 6 ed. 4p.
[12] DIPLOMADO ASESORAMIENTO EMPRESARIA. contexto de las Mipymes en Colombia, febrero 2013.
[13] JIAMBALVO, James. Contabilidad Administrativa. 1 Ed. México D.C. Limusa, 2003. 23p.

RESUMEN

En el presente trabajo se documenta la aplicación del modelo de intervención diseñado por la Fundación Carvajal, en la unidad de desarrollo empresarial – generación de ingresos en tres aspectos fundamentales como lo son; contabilidad, administración y mercadeo en cada una de las microempresas denominadas: DICHA, CONFECCIONES LAF, DAROVI Y RED DE EMPRENDEDORAS SIEMPRE BELLA, que se encuentran ubicadas en zona Ladera en el municipio de Santiago de Cali.

Este trabajo se estructuro con la asesoría brindada en el periodo febrero – Junio de 2015, como estudiante de Contaduría Pública de la Universidad del Valle, mediante la aplicación el modelo de la Fundación Carvajal.

Que a través de un diagnóstico de las áreas de costos, contabilidad, mercadeo, administración, producción, legal, laboral y tributaria de cada microempresa, se busca establecer estrategias, desarrollar actividades, y obtener logros, que brinden a estos microempresarios información que permita tomar decisiones en pos de la permanencia de las empresas en el tiempo, además se elaborara una matriz DOFA por cada microempresa y el plan de acción pertinente

El modelo de la Fundación Carvajal enfoca la asesoría para que el microempresario adquiera los conocimientos básicos para evaluar cada una de las áreas funcionales del negocio, y pueda entonces tomar mejores decisiones.

INTRODUCCIÓN

La Fundación Carvajal se origina por idea de Manuel Carvajal Sinisterra, en el año de 1961, siendo este el inicio de diversas líneas de trabajo las cuales incluyen programas y proyectos encaminados al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias más vulnerables y a la construcción de una mejor sociedad, haciendo uso de los dividendos recibidos de Carvajal S.A y de los aportes de cooperantes nacionales e internacionales que se han interesado en apoyar dichas labores. Entre las líneas de trabajo que se llevan a cabo en la Fundación están la de generación de ingresos, educación y cultura, y la de vivienda y medio ambiente.

Así y con el objetivo fundamental de contribuir al desarrollo de las comunidades más vulnerables del área urbana y rural de la ciudad de Cali y realizar alianzas con entidades públicas y privadas, con el ánimo de mejorar la calidad de vida de estas comunidades, una forma de contribución a la sociedad, se realiza mediante uno de sus programas denominado modelo de atención integral al microempresario, teniendo en cuenta tres componentes básicos de capacitación, administrativa, técnica y de desarrollo humano.

La Universidad del Valle mediante convenio realizado por parte de la fundación con varias universidades de la región, apoyan esta labor a través de la participación de los estudiantes de último semestre de la Facultad de Ciencias de la Administración, quienes brindan asesoría utilizando el modelo de la Fundación Carvajal, por un tiempo de cuatro meses a los microempresarios ubicados en sectores vulnerables de Santiago de Cali, buscando que estos negocios tengan mejores oportunidades, incrementando la producción ,mejorando por tanto la calidad de vida de los microempresarios y sus familias.

El proceso de aplicación del modelo de intervención y la asesoría para las microempresas asignadas, inicia con la elaboración de un diagnóstico, el cual permite elaborar posteriormente una matriz DOFA, donde se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada microempresa, una vez obtenida esta información, se elabora un plan de acción desagregado por cada área funcional de la microempresa, determinando así estrategias que se espera a futuro conlleven al mejoramiento de la situación empresarial.

El trabajo de campo se desarrolla en Santiago de Cali, en la comuna 18, territorio de Ladera, las microempresas asignadas y sus representantes son: DICHA a cargo Diego Fernando Chaguendo, Confecciones LAF a cargo de Andrés Bravo, Red de Emprendedoras Siempre Bella a cargo de la empresaria Luz Elena López y DAROVI a cargo de Emilio Villalba y Jenny Chaguendo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA.

1.1.1. Antecedentes del problema.

En Colombia el sector de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPYME) ha tomado reconocimiento en la economía del país desde hace varios años, generando empleo y desarrollo sectorial, de ahí el interés de los diversos gobiernos en la formulación de políticas, programas y diversas acciones dirigidas a este sector.

Con base en el registro único empresarial-Cámara de comercio,[14] del total de las empresas en el país; las micro y pequeñas empresas representan el 94,6%, las medianas el 5% y las grandes el 0,5%. A nivel nacional actualmente existen 1,6 millones de MIPYMES, donde el 50% son informales, el 52,5% son liquidadas en los primeros cinco años, la inversión anual promedia es de $2.000.000, el 50% del personal carece de formación educativa y el 20% se asocia con los proveedores.

De acuerdo a la importancia y a las características de las MIPYMES, el Estado se encuentra en constante trabajo para que estas continúen realizando actividades que generan ingresos a millones de familias, por ejemplo la Ley 590 del 2000, que trae consigo grandes beneficios para las MIPYMES, donde se resalta la posibilidad de acceder a la financiación de proyectos dirigidos a la comunidad internacional.[15]

Sin embargo el sector privado también ha mostrado preocupación y colaboración por las microempresas como se puede observar con la Fundación Carvajal, que mediante su propia metodología de fortalecimiento y emprendimiento establecida desde el año 2008, como el "modelo de intervención en la unidad de desarrollo empresarial – generación de ingresos", ayuda a los microempresarios que se encuentran ubicados en áreas vulnerables en la ciudad de Santiago de Cali.

En la actualidad Fundación Carvajal en convenio con diferentes universidades de Cali, entre ellas la Universidad del Valle, ha venido trabajando con los estudiantes de diversas carreras profesionales que optan como candidatos a trabajo de grado, para brindar asesorías a microempresarios con el fin de continuar contribuyendo a la prosperidad.[16]

1.1.2. Descripción del problema.

Las PYMES en Colombia, generan más del 50% del empleo nacional, de las cuales significan el 36% del valor agregado industrial, además el 92% de los establecimientos comerciales son Mipymes y realizan aproximadamente el 40% de la producción total del País, por lo cual se puede evidenciar importancia y el gran potencial de crecimiento que representan estas empresas para la economía nacional.

---

[14] Fundación Carvajal. diplomado, contexto de la Mypimes en Colombia. Febrero de 2014

[15] Consultado en : http://www.nxtbook.com/ml/im/microempresasyfinanzasEd35/index.php?startid=16#/8/OnePage

[16] ibíd

En este orden de ideas las MIPYMES en Colombia no solo constituyen una fuente principal de generación de empleo, sino que además estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social, es por esto que necesitan estar en constante acompañamiento y fortalecimiento tanto por entidades públicas como privadas.

La fundación Carvajal, entidad sin ánimo de lucro la cual identifica que los problemas sociales tienen como principal causa, entre otras, la falta de oportunidades, realiza una intervención con el fin de fortalecer y mejorar los ingresos de las microempresas ubicadas en los sectores más vulnerables del valle del cauca, en los cuales la falta de oportunidades es muy visible.

Unos de los principales problemas identificados que poseen las microempresa frecuentemente son, la falta de organización, falta de recursos necesarios para poner en funcionamiento su negocio y por último que los integrantes de la familia de los microempresarios por lo general dependen de los ingresos del negocio.

Por esto mediante el programa de intervención generación de ingresos, Fundación Carvajal brinda un asesoramiento continuo a los microempresarios en las áreas de costos, finanzas y contabilidad, mercadeo, legal y tributaria y administración entregando herramientas prácticas para que el microempresario aprenda a aplicarlas en su negocio.

1.1.3. Formulación del problema.

¿Es posible que la aplicar el modelo de intervención diseñado por la Fundación Carvajal, en la unidad de desarrollo empresarial – generación de ingresos, en convenio con la Universidad del Valle a las microempresas denominadas: DICHA, CONFECCIONES LAF, DAROVI Y RED DE EMPRENDEDORAS SIEMPRE BELLA, logre optimizar sus procesos de producción incrementando sus rendimientos?

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1. Objetivo general.

Aplicar el modelo de intervención diseñado por la Fundación Carvajal, en la unidad de desarrollo empresarial – generación de ingresos, en convenio con la Universidad del Valle a las microempresas denominadas: DICHA, CONFECCIONES LAF, DAROVI Y RED DE EMPRENDEDORAS SIEMPRE BELLA.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Elaborar el diagnóstico de cada una de las microempresas identificando las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas funcionales, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

- Realizar una matriz DOFA para cada una de las microempresas identificando las estrategias aplicables en cada una de sus áreas.

- Elaborar un plan de acción y mejoramiento por cada una de las (áreas funcionales de las) microempresas.

- acompañar al microempresario mediante una asesoría empresarial con base en el plan de acción generado a partir de la matriz DOFA.

- Compartir con la Universidad del Valle, la Fundación Carvajal y los microempresarios, los resultados de la asesoría.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

Este programa de asesoría se justifica desde la Fundación Carvajal ya que su razón social se encuentra orientada a la ayuda en la mejora de los procesos de las microempresas y microempresarios en la Ciudad de Cali, especialmente en dichos sectores que son más vulnerables por su ubicación y estratificación, capacitando y acompañando los procesos de legalización y administración de estas.

A nivel de La Universidad del Valle, forma parte de su balance social el ser una entidad comprometida con la búsqueda de soluciones a los problemas sociales que aquejan nuestra región y busca que los estudiantes conozcamos la realidad social de nuestro país, teniendo siempre como objetivo contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, mediante las asesorías a microempresas o propuestas pertinentes con la problemática identificada.

A nivel de los microempresarios, quienes son los principales beneficiados, será muy importante el desarrollo de este trabajo, ya que podrán adquirir herramientas y conocimientos que a su vez podrán aplicar a sus negocios con el fin de lograr ser más competitivos en el mercado.

Para la comunidad académica es importante este trabajo ya que sirve de guía en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de carreras administrativas, como consulta o ejemplo de aplicación del modelo de asesoría y apoyo empresarial de la Fundación Carvajal.

El motor económico de la sociedad son las empresas y microempresas, por tanto el acompañamiento formativo y practico que ofrece esta modalidad de grado permite ayudar en el progreso no solo de las personas directas sino también del sector económico y el territorio municipal.

Para el autor de este trabajo de práctica empresarial, es importante ya que puede afianzar y ejecutar los conocimientos adquiridos en el proceso de su formación profesional, en áreas como costos, sistemas de información, contabilidad, administración, mercadeo y ventas y obtener su título de grado profesional.

1.4. DISEÑO METODOLÓGICO.

1.4.1. Tipo de estudio.

El tipo de estudio será descriptivo dado que se realizará la caracterización y se generalizan varios fenómenos similares, mediante la exploración y descripción de situaciones de cada una de las microempresas.

1.4.2. Método.

De acuerdo con los objetivos específicos se desarrollará el proyecto mediante visitas periódicas a cada una de las microempresas, llevando a cabo la observación e indagación sobre los procesos y objetivos que comprenden cada una de ellas principalmente en las áreas de contabilidad, administración y mercadeo, para obtener como resultado el fortalecimiento de cada microempresa mediante la implementación del modelo de intervención propuesto por la fundación Carvajal.

1.4.3. Técnicas de recolección de información.

La técnica será la observación y la recolección de datos históricos por medio de fuentes de información primarias ya que son aquellas que no están publicadas o recogidas de forma que puedan servir de ayuda directamente para la toma de decisiones[17], como lo son las encuestas, entrevistas, documentación que tiene almacenado el empresario, asesorías o trabajo de campo que se hacen directamente en la microempresa, encuestas a los clientes, lo cual nos ayuda a conocer el funcionamiento de la empresa y su relación con el entorno.

Además se utilizaran Las fuentes de información secundaria las cuales son aquellas que están recogidas o elaboradas y disponibles para ser consultadas[18], como las tesis o trabajos de grado que hayan sido objeto de análisis y evaluación, revistas, periódicos e información suministrada por la Fundación Carvajal.

1.4.4. Fuentes de Información.

Las fuentes de información del proyecto serán principalmente primarias, dado que se obtendrán directamente de la microempresa, y secundarias por que ofrecen explicaciones de otros documentos primarios como Libros, artículos, bases de datos, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos y leyes.

[17] PARRAGA GARCIA, Pilar; CARREÑO SALNDOVAL, Francisco; SALINAS NIETO, Andrés. Profesores de enseñanza secundaria, administración de empresas. Vol. 4. México, Sevilla. Junio 2004. Pág. 25.
[18] Ibíd.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO.

2.1.1. Modelo de la Fundación Carvajal.

2.1.1.1. Descripción del modelo.

La Fundación Carvajal brinda programas que permiten crear adaptar y consolidar herramientas que permitan mejorar los ingresos de familias vulnerables y generen desarrollo en las comunidades priorizadas, apoyando en las distintas etapas de desarrollo de sus proyectos productivos.

Esto se logra mediante el modelo de atención integral de la Fundación Carvajal el cual se enfoca en el acompañamiento social y empresarial beneficiando así, actores como: emprendedores, empresarios, iniciativas individuales o colectivas además de personas en busca de empleo.

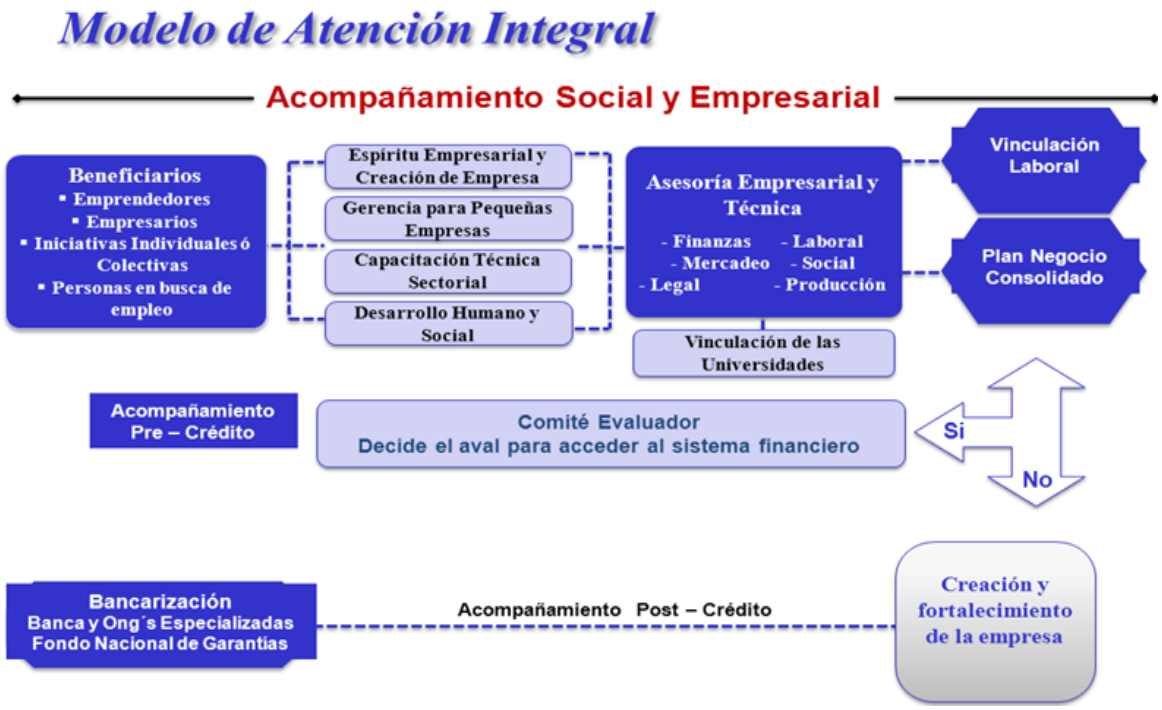
Este modelo de atención integral tiene cuatro pilares fundamentales que se pretenden fortalecer los cuales son: promover el espíritu empresarial y la creación de empresas, entregar herramientas a los empresarios para que dirijan eficazmente sus microempresas, además, brindar capacitación técnica en los sectores más vulnerables y aportar en el desarrollo humano y social de los microempresarios.

El modelo se transmite mediante asesorías empresariales y técnicas en áreas como mercadeo, finanzas, legal, producción, laboral y social, las cuales son llevadas a cabo por estudiantes universitarios de diferentes disciplinas que realizan prácticas para optar por un título profesional.

Estas asesorías empresariales tienen como objetivos ayudar a los microempresarios a generar un plan de negocio consolidado y fomentar la vinculación laboral, por otra parte el modelo cuenta con una línea de acompañamiento pre crédito y un comité evaluador quien decide el aval para acceder al sistema financiero, es decir que estas microempresas puedan acceder al sistema bancario, ONG especializadas y/o entidades como el fondo nacional de garantías.

Este modelo busca además el acompañamiento post crédito de tal forma que se orienta al microempresario para que realice la creación o fortalecimiento de su propia empresa, como se puede observar en la siguiente gráfica:

Ilustración 1. Modelo de atención integral.



Fuente. Diplomado Fundación Carvajal.

2.1.1.2. Objetivos del modelo de la Fundación Carvajal.

Los principales objetivos del modelo de atención integral de la Fundación Carvajal son:

- Orientar las iniciativas desde el mercado
- Fomentar enfoques de asociatividad
- Desarrollar y fortalecer capacidades locales
- Formar para el trabajo y la vida
- Promover la formalización[19]

2.1.1.3. Estrategias del modelo de la Fundación Carvajal.

Las estrategias que utiliza el modelo para cumplir con los objetivos establecidos son cinco como se observa a continuación:

- Emprendimiento: creación y fortalecimiento de unidades productivas.
- Fortalecimiento empresarial.
- Formación laboral y empleabilidad.
- Inclusión en el mercado productivo/laboral (negocios inclusivos)
- Fortalecimiento agroindustrial.[20]

[19] http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=16&Itemid=37&lang=es

[20] Ibíd.

2.1.2. Teoría de las organizaciones.

La organización según Churchman, es "un sistema social o un sistema hombre-máquina" lo cual recae en la calcificación de sistema cerrado, dado que son solo algunos elementos los que se consideran para la denominación de organización, siendo esas variables fácilmente excluyentes y clasificantes[21.]

Por tanto las organizaciones llevan a cabo mucha de las tareas agradables y no, que se dan por sentado en la sociedad, y tal como ha puesto de manifiesto un notable psicólogo "el desarrollo de las organizaciones es el principal mecanismo mediante el cual, en una sociedad altamente diferenciada, es posible actuar para conseguir objetivos que superan al individuo"[22].

2.1.3. Naturaleza de la empresa.

De acuerdo con Ronald Coase, la creación de empresa, siempre ha estado ligada a una(s) causa(s) o motivo(s) que ha(n) dado paso a su origen, bien porque una persona o un grupo de éstas poseen los recursos suficientes y necesarios; porque se tiene una excelente idea de negocio que no se puede desaprovechar; o porque se quiere dejar de ser empleado(s) para pasar a ser empleador(es), etc., lo cierto es que, siempre ha existido una razón de ser que ha motivado a las personas a crear empresa. En el caso de las personas que prefirieran trabajar bajo la dirección de otra persona, "estos individuos aceptarían menos por trabajar bajo las órdenes de alguien y las empresas surgirían como consecuencia natural", claro está si el deseo de estas personas fuera controlar en lugar de ser controladas[23].

Por tanto y de acuerdo con Coase, la empresa "consiste en un sistema de relaciones que surge cuando la dirección de los recursos depende de un empresario"[24] es decir que según el autor, toda empresa tiene la posibilidad de crecer o no, dependiendo este crecimiento proporcionalmente a las habilidades que posee el empresario llevar a cabo cada actividad eficiente y eficazmente, especialmente en lo concerniente a los contratos.

2.1.4. Teorías de la agencia positiva y normativa.

De acuerdo con José Ignacio Galán, la teoría positiva de la agencia, desarrollada de forma paralela y casi independiente a la teoría normativa de la agencia mantiene una clara orientación empírica y no matemática. Se encuentra más preocupada por explicar el comportamiento real de la organización en general y de las empresas en particular, que por el diseño de contratos óptimos[25] como lo hace la normativa.

Por otra parte los economistas de la naturaleza de la empresa como Alchian, Demsetz Jensen y Meckling conciben la empresa como un conjunto de contratos entre factores de producción.

---

[21] MURILLO, Javier. 2008, P12

[22] AMARU, Antonio Cesar. Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo. Editorial Pearson Education. México. 2009. P 41.

[23] COASE, Ronald. La naturaleza de la empresa. Pág. 561.

[24] Ibíd. Pág. 563.

[25] GALÁN, José Ignacio. Diseño organizativo. Editorial Thomson. Madrid 2006. P 157.

Así pues la relación de agencia se establece cuando un principal delega ciertos derechos, en un agente que está obligado mediante contrato (el cual puede ser formal o informal) a defender los intereses del principal y como contrapartida cobrar una remuneración bajo la forma que sea.

2.1.5. Teoría de la contabilidad.

Según Hendriksen 1981, a lo largo de los años y los diversos cambios tanto económicos, tecnológicos, políticos, sociales, culturales, etc., han dado cabida para que se creen distintas teorías de contabilidad, las cuales por motivos de su naturaleza suelen clasificarse como normativas o descriptivas. Las teorías normativas tratan de establecer lo que la contabilidad debe hacer y cómo lo debe hacer, de aquí que estas teorías se usen para evaluar las prácticas actuales y para el desarrollo de nuevos procedimientos. Por su lado, las teorías descriptivas tratan de explicar la práctica en sí en un determinado momento o de controlar el uso de ciertos procedimientos[26].

De acuerdo con Guzmán, Cubillos, Trujillo, Guzmán y Romero, la contabilidad en sus inicios era entendida como el registro de transacciones comerciales, y se usaba para el control y detalle de las salidas y entradas de dinero derivadas del desarrollo de las actividades económicas[27].

Por otra parte el decreto 2649 de 1993 señala que "la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna".

Finalmente y volviendo a Hendriksen, la teoría de la contabilidad puede definirse como "razonamiento lógico bajo la forma de un conjunto de principios generales que: 1) proporciona un marco general de referencia mediante el cual puede evaluarse la práctica de la contabilidad, y 2) guía el desarrollo de nuevas prácticas y procedimientos[28]".

De aquí que cada uno de estos aspectos, usuarios de la información, objetivos de la información financiera y requisitos de la misma, se apliquen en la regulación contable colombiana, en este caso, a través del decreto 2706 de 2012 y las demás normas contables colombianas, en donde se establecen parámetros y marcos de aplicación para las distintas microempresas que desarrollen cualquier tipo de actividad económica, sean estas formales o informales.

2.1.6. Paradigma de la utilidad.

De acuerdo con Tua Pereda, si bien, no se le dio importancia o no se estudió a profundidad el concepto operacional de la utilidad en los estados financieros, es decir, su cualidad de útil para los que toman decisiones[29]; el impulsor de la concepción utilitarista

[26] HENDRIKSEN, William. Exposition of Paul's Epistle to the Romans. Baker Book House. 1981.
[27] GUZMÁN, Alexander. CUBILLOS, Luis F. TRUJILLO, María A. GUZMÁN, David. ROMERO, Tatiana. Contabilidad Financiera. 2da edición. Facultad de administración. Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario. Bogotá. 2006.
[28] HENDRIKSEN, William. Exposition of Paul's Epistle to the Romans. Baker Book House. 1981. Pág. 1.
[29] TUA PEREDA, Jorge. Lecturas de teoría e investigación contable. Centro Interamericano Jurídico-Financiero. Bogotá. 1995.

fue Staubus (1961), ya que en uno de sus artículos afirma que "... al reconocer que los inversores constituyen el mayor grupo de usuarios del producto contable… rápidamente podemos llegar a la conclusión de que el principal objetivo de la Contabilidad es suministrar información económica, de carácter cuantitativo, que resulte útil en la toma de decisiones"[30].

De igual manera, a través de sus revisiones al estado de la teoría contable, la American Accounting Association jugó un gran papel en la evolución hacia el paradigma de la utilidad, especialmente con A Statement of Basic Accounting Theory de 1966, en donde define la contabilidad como "el proceso de identificar, medir y comunicar la información económica, que permite juicios y decisiones informados a sus usuarios[31]"

Entre las consecuencias que se derivaron de la adopción del paradigma de la utilidad, está la evolución del concepto de usuarios de la información financiera, el cual, a partir de las distintas declaraciones realizadas por la American Accounting Association tomó mayor fuerza y ampliación, es decir, que a medida que se emitía una nueva declaración se incluían más actores (acreedores, inversores, directivos, miembros de cuerpos profesionales, interesados en la unidad económica, colectividad, público en general, etc.) como usuarios de la información financiera, de igual manera, se añadía el concepto de usuarios y nuevos propósitos de la contabilidad. Así mismo, se da entrada en la disciplina contable, el concepto de responsabilidad social[32].

Otra de las consecuencias es la discusión de los objetivos de la información financiera, en donde juegan un papel muy importante las necesidades de los diferentes usuarios de la información. Producto del establecimiento de los objetivos bajo el paradigma de la utilidad, la disciplina contable toma una concepción normativa. De aquí que para cada una de las empresas, ya sean estas grandes, medianas, pequeñas o micros, se establecieran parámetros que regulan su funcionamiento, especialmente cuando de llevar contabilidad se habla.

Así mismo, como otra de las consecuencias del auge del paradigma de la utilidad está la discusión de los requisitos de la información financiera, en donde prevalece el interés de asegurar la utilidad de dicha información, de acuerdo a las distintas necesidades de los usuarios. Si bien, distintos organismos internacionales como la American Accounting Association, el American Institute of Certified Public Accountants, el Financial Accounting Standards Board (apoyado en el informe Trueblood) y la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (A.E.C.A.), han emitido pronunciamientos acerca de los requisitos que debe cumplir la información financiera, algunos bajo nombres diferentes pero con los mismos o similares objetivos; en la mayoría de estos organismos han prevalecido los de relevancia, verificabilidad, oportunidad, comparabilidad, imparcialidad, importancia relativa e integridad. Dicho lo anterior, cada uno de los requisitos han estado encaminados siempre a ratificar que los datos contables cumplan

[30] Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Contaduría, Contaduría Universidad de Antioquia. 1990. Pág. 22.
[31] TUA PEREDA, Jorge. Lecturas de teoría e investigación contable. Centro Interamericano Jurídico-Financiero. Bogotá. 1996. citando a A.A.A., 1966, Pág. 1.
[32] Ibíd.

con su propósito de satisfacer las necesidades de los usuarios, en otras palabras, que sean útiles.

La ampliación del concepto de usuario de la información financiera y la discusión de sus objetivos, dos implicaciones del paradigma de la utilidad, propiciaron un incremento de información y nuevos ámbitos de regulación contable para las empresas, como por ejemplo el aumento de la dimensión del balance y cuenta de resultados, la incorporación de anexos a los mismos, flujos de tesorería, estados consolidados, entre otros; de aquí, como lo afirma Tua "los últimos años han presenciado el surgimiento, no solo de nuevos estados financieros sino, también, de técnicas contables no utilizadas hasta el momento, que extienden el registro y comunicación de información a nuevos ámbitos, tales como la actividad social de la unidad económica[33]".

2.1.7. Teoría del Proceso administrativo según Taylor:

La escuela del proceso administrativo, también llamada tradicional, universal o funcional, considera que el trabajo de los gerentes es UNIVERSAL, a parte del tipo de organización o del nivel que tengan los gerentes de la misma34.

Los principales procesos de la administración científica según Taylor son:

- ✓ ***Principio de planeación*:** Se refiere a la sustitución del criterio individual, la improvisación y la actuación empírica práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos.
- ✓ ***Principio de preparación*:** Hace referencia a la selección científica de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, que permitan disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.
- ✓ ***Principio de control:*** Se refiere al control del trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto, por ejemplo la cooperación de la gerencia con los empleados para mejorar el proceso de ejecución.
- ✓ ***Principio de ejecución:*** Hace referencia a la asignación de atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina[35].

2.1.8. Principios de administración según Henry Fayol:

La teoría administrativa se ocupa de definir las funciones universales que cumplen los administradores y los principios de lo que constituye el buen ejercicio de la administración las principales aportaciones.

Además Fayol, afirmaba que la administración era una actividad común a todos los cometidos humanos en las empresas, los gobiernos y aun en los hogares, resumiendo en 14 principios de administración que son:

---

[33] Ibíd.

[34] PANIAGUA, Carlos German. Principales escuelas del pensamiento administrativo. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José de costa rica 2005. Pág. 45.

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

- ✓ **División del trabajo:** se refiere a que la especialización aumenta la producción dado que los empleados son más eficientes.

- ✓ **Autoridad:** Los gerentes deben saber dar órdenes, pues la autoridad otorga el derecho, teniendo en cuenta que es directamente proporcional en nivel de responsabilidad.

- ✓ **Descriptivo:** La disciplina es el resultado del liderazgo eficaz, una buena comprensión entre administración y trabajadores en cuanto las reglas de la organización.

- ✓ **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior es decir un jefe inmediato, para evitar contradicciones.
- ✓ **Unidad de dirección:** se refiere a que todas las actividades de la empresa deben estar orientadas a un mismo objetivo.

- ✓ **Subordinación:** Hace referencia a llevar los intereses individuales a los intereses generales, es decir que priman estos últimos.

- ✓ **Remuneración:** Los trabajadores deben recibir un pago justo por sus servicios.

- ✓ **Centralización:** Es el grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.

- ✓ **Escalafón:** realización de una cadena de mando, para la solución de un problema u obtención de información.

- ✓ **Orden:** Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto en el momento indicado.

- ✓ **Equidad:** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.

- ✓ **Estabilidad del trabajo:** La rotación excesiva de los empleados es ineficiente, es decir que se debe realizar una programación ordenada del personal y contar con sustitutos para cubrir las vacantes.

- ✓ **Iniciativa:** Los empleados se esforzaran más si se les permite idear y ejecutar planes.

- ✓ **Espirit de corps:** promover el espíritu de equipo para fortalecer la armonía y la unidad de la organización[36].

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

[36] STEPHEN P. Robbins. Comportamiento organizacional. Décima edición. Editorial Pearson Educación. México 2004. Pág. 597.

- ***Planeación*****:** Observar el futuro y trazar el programa de acción.
- ***Organización***: Construir las estructuras material y social de la empresa.
- ***Dirección*****:** Guiar y orientar al personal.
- ***Coordinación*****:** Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- ***Control*****:** Verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas[37].

Estos elementos tanto de Taylor como de Fayol, son la guía para el adecuado funcionamiento organizacional aun hoy en el siglo XX, dado que generan una estructura lógica sobre la jerarquía, las tareas específicas, el flujo de la información y el manejo adecuado del capital humano.

[37] ROBBINS STEPHEN P; COULTER, Mary. Administración. Octava edición. Editorial Pearson Educación. México. 2005. Pág. 9.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Organización.

El concepto de organización se define como el proceso de gestión que combina los recursos materiales y humanos con objeto de establecer una estructura formal de tareas y actividades. Organizar es agrupar las acciones necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un responsable con la autoridad precisa de supervisión y coordinar en sentido vertical y horizontal toda la estructura de la empresa.[38]

2.2.2. Empresa.

De conformidad con el artículo 25 del código de comercio Colombiano, empresa es "toda actividad económica organizada para la producción, transformación circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios[39]"

De acuerdo con Adolfo Ruiz de Velasco, la empresa se define como "la organización de los factores de la producción con el fin de obtener una ganancia limitada"[40].

2.2.3. Microempresa.

La Ley 590 de 2000 en Colombia, la define como toda idea de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana que posea una planta de personal no superior a los 10 trabajadores y activos totales por un valor inferior a 501 SMMLV[41].

2.2.4. Microempresas de subsistencia.

Son las más pequeñas e inestables en el escalafón de empresas y poseen poco o ningún capital operativo. Los excedentes que generan no permiten la acumulación de capital y muchas veces no cubren ni siguiera las necesidades básicas de sus integrantes. Sus actividades son marginales, y motivadas por el instinto de conservación.

2.2.5. Contabilidad.

El propósito básico de la contabilidad es la ayuda en el momento de la toma de decisiones administrativas, bien sea para el gerente general o de un área específica[42], teniendo no solo usuarios internos si no también externos como en los casos de los bancos o el estado.

Por tanto es indispensable para una organización contar con un área contable donde se pueda plasmar mediante cuentas la situación histórica de la compañía, que permita predecir comportamientos y prepararse para contingencias o mejoras en las áreas que abastecen la productividad de la compañía.

---

[38] JAIME VARO, Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 2006. Pág. 225

[39] CONGRESO DE LA REPUCLICA DE COLOMBIA, Código de Comercio Colombiano. Bogotá DC.1971.

[40] RUIZ DE VELASCO, Adolfo. Manual de derecho mercantil. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. 2007.

[41] CONGRESO DE LA REPUCLICA DE COLOMBIA, Ley 590 del 10 de julio del 2000. Bogotá DC. 2000.

[42] HORNGEN. Charles; SUNDEM, Gary; STRATTOM, William. Contabilidad administrativa. Editorial Pearson Educación. México. 2006. Pág. 5.

2.2.6. Activo.

Según la sección 3 de las NIIF para pymes un activo es un recurso controlado por una entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener en el futuro beneficios económicos,[43] de igual forma se caracteriza por tener costos o valores que pueden ser medidos con fiabilidad.

2.2.7. Depreciación.

Es el descenso continuado en el valor de un activo a lo largo del tiempo, debido a su desgaste, a su progresiva obsolescencia o a otras causas.[44]

2.2.8. Pasivo.

Es una obligación presente surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos, es decir intereses,[45] y su cuantía a desembolsar puede ser evaluada con fiabilidad.

2.2.9. Patrimonio.

Es la participación residual en los activos de una entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.[46]

2.2.10. Estados financieros.

Los estados financieros de una pequeña o mediana entidad tienen como objetivo proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.[47]

Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de recursos confiados a la misma.[48]

2.2.11. Ingresos.

Son los incrementos en los beneficios económicos producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultados aumentos del

---

[43] FUNDACIÓN IASC. Material de información sobre las NIIF para pymes. Módulo 3: presentación de estados financieros. Pág. 3.

[44] SABINO, Carlos. Diccionario de economía y finanzas. Ed. Panapo. Caracas. 1991. Pág. 173.

[45] FUNDACIÓN IASC. Material de información sobre las NIIF para pymes. Módulo 3: presentación de estados financieros. Pág. 3.

[46] Ibíd.

[47] FUNDACIÓN IASC. Material de información sobre las NIIF para pymes. Módulo 2: Conceptos y principios generales. Pág. 6

[48] FUNDACIÓN IASC. Material de información sobre las NIIF para pymes. Módulo 2: Conceptos y principios generales. Pág. 7.

patrimonio, distintos de los relacionados con las aportaciones de inversores de patrimonio.[49]

2.2.12. Costos.

Es el valor de los factores productivos consumidos o de los factores económicos utilizados para la producción de un bien o servicio, en la contabilidad de costos se encuentran los costos indirectos; aquellos gastos que no pueden tener aplicación a un producto determinado y los costos directos; aquellos gastos que tienen aplicación a un producto determinado.[50]

a) **Sistemas de Costos:** "Conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos de costos con el objeto de determinar el costo unitario del producto fabricado, planear los costos de producción y contribuir con la toma de decisiones". (Sinisterra, 2006). Entre los sistemas de costos están[51]:

b) **Por Órdenes de Trabajo:** Los tres elementos básicos del costo –materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación- se acumulan de acuerdo con los números asignados a las órdenes de trabajo.

c) **Por Procesos:** Es un sistema de acumulación de costos de producción por departamento o centro de costos. Un departamento es una división funcional principal en una fábrica donde se realizan procesos de manufactura relacionados. Cuando dos o más procesos se ejecutan en un departamento, puede ser conveniente dividir la unidad departamental en centros de costos.

d) **Directo o Variable:** Orientado según el comportamiento de los costos, el costo de un producto está compuesto de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos variables de fabricación; los costos indirectos fijos de fabricación se tratan como un costo del período.

e) **Costos del Período:** Aquellos costos que se identifican con un período de tiempo determinado, no se incluyen como parte del costo de los productos manufacturados, sino que se tratan como gastos y se deducen de los ingresos operacionales en el período en el cual se incurrieron[52].

f) **Absorbente:** El costo de un producto está compuesto de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación tanto fijos como variables.

g) **Costos Variables:** Son aquellos en los que el costo total cambia de acuerdo a los cambios en los volúmenes de producción, en tanto que el costo unitario permanece constante.

---

[49] FUNDACIÓN IASC. Material de información sobre las NIIF para pymes. Módulo 3: presentación de estados financieros. Pág. 3.

[50] SUAREZ SALAZAR, Carlos. Costos y tiempo en edificación. Editorial Limusa 3ª. Ed. México. 2005. Pág. 24.

[51] POLIMENI, Ralph S.; FABOZZI, Frank J.; ADELBERG, Arthur H. & KOLE, Michael A. Contabilidad de Costos: conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 1994. Pág. 11.

[52] SINISTERRA, Gonzalo. Contabilidad de costos. Ecoe Ediciones, Bogotá.2006. Pág. 38.

h) **Costos Fijos:** Son aquellos en los que el costo total permanece constante a pesar de que haya cambios en los volúmenes de producción, mientras que el costo fijo unitario varía con la producción.

i) **Costos Mixtos:** Son aquellos que tienen la característica de fijos y variables.

j) **Costos Directos:** Son aquellos que se asignan fácilmente al producto/servicio o áreas específicas. Ej. Los materiales y la mano de obra directa.

k) **Costos Indirectos:** Son aquellos que se dificulta asignarlos fácilmente al producto/servicio o áreas específicas. Se asignan a los productos/servicios o áreas con base en técnicas de asignación.

l) **Materiales:** Son los principales recursos que se usan en la producción; con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, se transforman en bienes terminados. Pueden dividirse en:

m) **Materiales Directos:** Aquellos materiales que son identificables en la producción de un producto terminado, se asocian fácilmente al mismo y representan el principal costo en su elaboración. Ej. La madera utilizada para construir un escritorio.

n) **Materiales Indirectos:** Aquellos materiales necesarios y utilizados en la elaboración de un producto pero que no son fácilmente identificables. Ej. El pegante utilizado para realizar un escritorio.

o) **Mano de Obra:** Es el esfuerzo físico o mental utilizado en la elaboración de un producto o prestación de un servicio. Se divide en:

p) **Mano de Obra Directa:** Es aquella que está directamente involucrada en la elaboración de un producto terminado o prestación de un servicio y que puede asociarse fácilmente al mismo. Ej. El operario que maneja las máquinas de producción.

q) **Mano de Obra Indirecta:** Es aquella que no está directamente involucrada en la elaboración de un producto o prestación de un servicio y que no puede asociarse fácilmente al mismo. Ej. El jefe de producción, el personal de mantenimiento de la máquina.

2.2.13. Costo histórico.

Las medidas basadas en el costo histórico proporcionan información monetaria sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos utilizando información procedente de la transacción o suceso que los creó. Las medidas de costo histórico no reflejan cambios en los precios, sin embargo estas medidas reflejan cambios tales como el consumo o deterioro del valor de activos y el cumplimiento de pasivos.[53]

[53] INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. Proyecto de norma marco conceptual para la información financiera. Pág. 48.

2.2.14. Gasto.

Son los decrementos de los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos o bien por la generación o el aumento de los pasivos que dan como resultados decrementos en el patrimonio, distintos de los relaciones con las distribuciones realizadas a los inversores de patrimonio.[54]

2.2.15. Valor corriente.

Las mediciones basadas en el valor corriente proporcionan información monetaria sobre activos, pasivos, ingresos y gastos utilizando información que se actualiza para reflejar las condiciones en la fecha de medición debido a la puesta al día, los valores corrientes catan los cambios positivos o negativos desde la fecha de medición anterior, en estimaciones de flujos de efectivo y otros factores incluidos en los valores corrientes.[55]

2.2.16. Valor razonable.

Es el precio que se recibiría por vender un activo por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes de mercado en la fecha de medición. Es decir, el activo o pasivo se miden usando los mismos supuestos que los participantes del mercado utilizarían al fijar el precio del activo y el pasivo si dichos participantes del mercado actuasen en su mejor interés económico.[56]

2.2.17. Mercadeo.

El área de mercadeo es la encargada de realizar la investigación y el análisis de la situación en general tanto interna como externa, con el objetivo de proyectar la compañía mediante estrategias que se debieran implementar para trasladar el producto al consumidor final[57], es decir la inducción del cliente a la compra.

Es decir que esta área de la empresa se encarga de generar estrategias de venta para llegar al consumidor e inducir en que este tome la decisión de adquirir el bien o servicio que la compañía le ofrece.

2.2.18. Producto.

Philip Kotler y Gary Armstrong definen producto como cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo los bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de estas entidades.[58]

---

[54] FUNDACIÓN IASC. Material de información sobre las NIIF para pymes. Módulo 3: presentación de estados financieros. Pág. 3.

[55] INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. Proyecto de norma marco conceptual para la información financiera. Pág. 49.

[56] INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. Proyecto de norma marco conceptual para la información financiera. Pág. 50.

[57] SOLÍS, Eddy; ESCOBAR, Rafael. Manual de capacitación en administración de pequeñas centrales hidráulicas. Perú. 2008. Pág. 8.

58 KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing 6ª edición. Pearson Education. 2003. Pág. 276.

2.2.19. Precio.

Es la cantidad de dinero que se paga por un producto o servicio. El precio es la expresión de un valor. El valor de un producto depende de su grado de utilidad para el comprador, de su calidad percibida, de la imagen que lleva consigo creada mediante publicidad y promoción, de su disponibilidad en los canales de distribución y el nivel de servicio que acompaña a dicho producto.[59]

2.2.20. Plaza.

De acuerdo con la American Marketing Association, la plaza o también llamada distribución (según la definición de marketing) se puede definir como la comercialización y transporte de productos a los consumidores.[60]

Por otra parte el Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define la distribución como una de las subfunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final.[61]

2.2.21. Publicidad.

Para Stanton, Walker y Etzel, la publicidad es "una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet[62]".

2.2.22. Producción.

Cualquier actividad que sirve para crear, fabricar o elaborar bienes y servicios en un sentido algo más estricto puede decirse que producción económica es cualquier actividad que sirve para satisfacer necesidades humanas creando mercancías o servicios que se destinan al intercambio.[63]

2.2.23. Administración o gerencia.

Tiene entre otras tareas el diseñar el plan estratégico de gestión y su proceso de ejecución, a través de un sistema de seguimiento, evaluación y control, y la rendición de cuentas entre otros sistemas.

Así la gerencia o administración debe estar preparada, formada, adiestrada y convencida de la importancia de la administración estratégica y los sistemas de control, que permitan velar por el cumplimiento idóneo de la misma[64].

---

[59] LÓPEZ, Bernat – RUIZ, Pinto. La esencia del marketing. Edicions upc. Barcelona. 2001. Pág. 182.

[60] Dictionary of Marketing Terms, de MarketingPower.com, de la American Marketing Association, consultado en http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php, obtenido en abril del 2007.

[61] Diccionario de Marketing. Edición 1999, de Cultural S. A., Pág. 101.

[62] Stanton, Walker y Etzel. Fundamentos de Marketing. MCGRAW-HILL. 14a edición. México. 2007. Pág.34.

[63] SABINO, Carlos. Diccionario de economía y finanzas. Ed. Panapo. Caracas. 1991. Pág. 173.

[64] ZAMBRANO BARRIOS, Adalberto. Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello. 2006. Pág. 38.

2.2.24. Información gerencial.

La información está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento[65].

La gerencia necesita información que ayude en el proceso de toma de decisiones, de tal forma que exponga la situación actual que atraviesa la compañía en cada una de sus áreas funcionales, y respecto a los diferentes recursos que se operan. A demás la información es consultada por usuarios tanto internos (mandos medios) como externos (entidades bancarias, cooperativas, proveedores, clientes, entre otros) para conocer la situación estructural y funcional de la compañía[66].

2.2.25. Planeación estratégica.

Se refiere a un plan inteligente que define para la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo a futuro, un plan estratégico requiere establecer la solución a las siguientes preguntas:

- ¿Qué resultados debe alcanzar? La empresa debe contar con una metodología práctica que le permita formular y redefinir periódicamente objetivos del negocio.
- ¿Cómo los va a alcanzar? Mediante la implementación de estrategias organizacionales.
- ¿Qué actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación? Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, su misión, objetivos y su posición completiva.
- ¿Quién y cuándo se va a desarrollar dichas actividades? Establecer que personal debe actuar de acuerdo a la situación y definir los periodos en que se llevaran a cabo cada tarea para el cumplimiento de los objetivos[67]

2.2.26. Misión.

La misión es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apunta sus actividades y los valores que guían las actividades de sus empleados. Describe las metas de mediano y largo plazo.[68]

Para Arthur Thompson y A. J. Strickland, “lo que una empresa trata de hacer en la actualidad con sus clientes se califica como la misión. Una exposición de la misma es útil

[65] Disponible en internet: http://definicion.de/informacion/#ixzz2hdfKYne5. consultado el 20 de Octubre 2013.
[66] MCLEOD, Raymond. Sistemas de información gerencial. Prentice-Hall Hispanoamericana, 7ed. México, 2000. P 5.
[67] ALVAREZ TORRES, Martin G. Manual de planeación estratégica. México DF. 2006. Pág. 28.
[68] RUIZ ORDOÑES, Ronald, GUZMAN OBANDO, Javier, DE LA ROSA I ESTEBA, Josep. Dirección empresarial asistida. Editorial Visión Net. Madrid, España. 2007. Pág. 19.

para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.[69]

2.2.27. Visión.

Constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

Es "externa" orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria como quiere la organización ser percibida por el mundo. [70]

2.2.28. Matriz DOFA.

Es una herramienta utilizada en la planeación estratégica, la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las debilidades y fortalezas de la empresa.

La matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias, de la siguiente forma:

- Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas, es decir para competir.
- Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptivas.
- Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas.
- Las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas[71].

2.2.29. Control Interno.

El control según Robert B. Buchele, es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.[72]

Por tanto el control interno es un sistema que encierra un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es; evitar la comisión de errores y fraudes, ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización.

Por último y según una perspectiva desde el ámbito profesional el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos.

---

[69] THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, AJ. Administración estratégica conceptos y casos. 11ª edición. Mc Graw Hill. 2001. pág. 53

[70] RUIZ ORDOÑES, Ronald, GUZMAN OBANDO, Javier, DE LA ROSA I ESTEBA, Josep. Dirección empresarial asistida. Editorial Visión Net. Madrid, España. 2007. Pág. 19.

[71] FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Editorial Pearson Educación. México 2006. Pág.25.

[72] MONTAÑO, Édilberto, Fundamentos de Control, auditoria y revisoría fiscal. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, Notas de clase. Colombia, 2011.

2.3. MARCO LEGAL

Se catalogan las cuatro microempresas DICHA, DAROVI, RED DE EMPRENDEDORAS SIEMPRE BELLA Y CONFECCIONES LAF, según la norma vigente decreto 410 de 1971 en su artículo 25, el cual define la empresa como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios”.

Por tanto y conforme al código de comercio toda actividad mercantil debe regirse por las reglas que se consagran en el capítulo II; deberes de los comerciantes, articulo 19, así; 1.matricularse en el registro mercantil; 2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de las cuales la ley exija esa formalidad; 3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales. 4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; y demás que implican las normas complementarias como es el caso de la ley 222 de 1995.

Por otra parte el decreto 2706 de 2012, establece 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; dicho régimen simplificado de contabilidad, deberá estar diseñado de forma tal que lo puedan cumplir y esté acorde con la realidad económica y con la capacidad técnica de la microempresa.

Así pues, esta norma establece los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar de las transacciones y otros hechos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general.

A demás el código sustantivo del trabajo o ley 2663 de 1950 y la ley 100 de 1993, rige las relaciones laborales que se establecen con los terceros internos, de tal forma que se encuentren en armonía y no se creen conflictos en la contraprestación económica o el diario vivir de la vida organizacional.

Así pues las cuatro microempresas se encuentran también regidas por el estatuto tributario implementado mediante el decreto ley 624 de 1989 el cual establece las obligaciones del tributo, como el IVA, la retención en la fuente por concepto de ingresos y el CREE, además de los impuestos municipales como el ICA y el predial.

Por otra parte en materia contable, el Estado ha decretado tomando como base la orientación del concejo técnico de la contaduría pública - CTCP, el Decreto Reglamentario 2706 de 2012, en el cual define el Marco Técnico Normativo de Información Financiera para este tipo de empresas, denominado NIF para Microempresas, y que debería ser implementado a partir del año 2014 el cual fue denominado periodo de transición.

A la luz de las Normas Internacionales de Reporte Financiero, para cada microempresa se debe tener en cuenta el análisis de las transacciones a fin de redefinir si estás, deben ser o no reconocidas en los Estados Financieros, como activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos, pérdidas y ganancias; según lo definido por la Norma.

También la norma es muy clara sobre el proceso de medición, dado que este Implica realizar el cálculo para determinar el valor de la cifra que se esté analizando. La Norma de Reporte Financiero, ha establecido en este particular, los conceptos de Valor Razonable, Costos Histórico y Costo Amortizado.

La base de medición para las microempresas, al preparar sus estados financieros, será el costo histórico, ya 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 casos, por el valor pagado más todos los cotos y gastos directamente incurridos para colocar un activo en condiciones de utilización o venta.

Para el caso de las cuatro microempresas, cabe anotar que en su mayoría no es posible el cumplimiento de las normas legales que se acaban de describir y que obligatoriamente les rigen, esto claro dadas las condiciones sociales, culturales y económicas que impiden en la actualidad dar cumplimiento.

2.4. MARCO CONTEXTUAL.

2.4.1. Comuna 18 – Santiago de Cali.

La comuna 18 en Cali, se encuentra conformada por los barrios: Buenos Aires, Caldas, Los Chorros, Meléndez, Los Farallones, Alférez Real (Camilo Torres), Francisco Eladio Ramírez, Prados del Sur, Batallón Pichincha, Mario Correa Rengifo, Alto Nápoles, El Jordán, Sector Meléndez y Sector Jordán.

Esta comuna cuenta con un total de 61.323 habitantes[73], tiene desarrolladas 287 hectáreas en 16 barrios y limita:

- Al norte con la comuna 19.
- Al oriente con la comuna 12.
- Al sur y al occidente con el área rural del corregimiento de la Buitrera.

Ilustración 2. Mapa de Cali por comunas, Zona Ladera.



Fuente. www.Fundacioncarvajal.org.co.

2.4.2. Aspectos demográficos.

La zona de ladera está ubicada sobre el eje de la cordillera occidental de norte a sur, está conformada por las comunas 12,18 y 20 y los corregimientos rurales de la Buitrera, Golondrinas y Montebello. A partir del ejercicio que se hizo en la zona de priorización mediante el análisis de variables - como la vulnerabilidad y riesgo de la población, potencial de generación de ingresos, alta concentración de población y presencia institucional, entre otras - la Fundación Carvajal decidió focalizar sus esfuerzos en la zona

[73] http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna18.htm# PATRIMONIO FISICO DE LA COMUNA 18. Consultado el 15 de abril de 2015.

de mayor nivel de vulnerabilidad, situada en la parte alta de la Comuna 18 y corregimiento de Montebello.

La Zona de Ladera está ubicada sobre la parte montañosa de la ciudad. Se estima que residen cerca de 110.000 personas (24.000 familias aprox.), de las cuales el 90% pertenecen a los estratos sociales más bajos.

Su población, de escasos recursos económicos y afectados por el desplazamiento forzado, se concentra especialmente en la parte alta. Por no ser visible desde el resto de la ciudad, ha sido aislada socialmente. Allí, alrededor de 10.080 habitantes tienen un alto nivel de necesidades básicas insatisfechas, de trabajo informal y desempleo, lo cual estimula, entre otros, la delincuencia juvenil. El 97% de las familias se encuentran en situación de pobreza, el 46% de las cuales están bajo la línea de indigencia.

El 34,5% de la población ha completado la básica primaria, y el 35,6%, la secundaria. El 5,0% no tiene ningún nivel educativo. El 4,9% de la población presenta alguna discapacidad permanente.

Existe poca oferta institucional, y si la hay, solo se concentra en la parte baja de la zona. En relación con la infraestructura, el 60% de las vías de acceso están sin pavimentar, el porcentaje de legalidad de los predios no supera el 20%, no existen espacios públicos ni zonas verdes adecuadas para la recreación y el deporte, la oferta de servicios educativos y de salud es deficiente.[74.]

2.4.3. Población.

En esta comuna habita el 4,9% de la población total de la ciudad, es decir 100.276 habitantes, de los cuales el 49,2% son hombres (49.354) y el 50,8% restante mujeres (50.922). Ésta distribución de la población por género es similar a la que se presenta para el consolidado de Cali (47,14% son hombres y el 52,8% mujeres). El número de habitantes por hectárea –densidad bruta- es de 184,7, cifra superior al promedio de la ciudad (168,7).

Por otro lado, en esta comuna el 13% de sus habitantes se reconocen como afro colombianos o afro descendientes, en la ciudad este porcentaje alcanza el 26,2%. Por otro lado, la participación de la población indígena es del 0,8% de la población total, porcentaje mayor al del total de la ciudad (0,5%)[75].

2.4.4. Salud.

La comuna 18 posee dos hospitales y/o clínicas (7,1% del total), un centro de salud (2,0% del total) y cuatro puestos de salud (8,1% del total). Contando así con el 5,3% de la

[74] http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=57:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es. Consultado abril 16 de 2015.

75 PUENTES DUCÓN, Bryan Steven. COMUNA 18 DE SANTIAGO DE CALI. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Cali Septiembre 28 de 2011.

infraestructura de salud de la ciudad. El número de establecimientos por cada 100.000 habitantes en la ciudad es aproximadamente siete, cifra cercana a la de la ciudad (6,5)[76].

2.4.5. Servicios públicos.

La comuna 18 presenta una cobertura del 69,3% en los servicios de acueducto, del 67,3% en alcantarillado, del 67,9% en energía, del 31,2% en gas natural y del 76,0% en los servicios de aseo. Con respecto al número de líneas telefónicas, la comuna 18 cuenta con aproximadamente 15 líneas por cada 100 habitantes, en comparación al promedio municipal que es de 19 líneas.

2.4.6. Educación.

En la comuna 18 asistían, en 2005, un total de 19.969 estudiantes matriculados a 121 establecimientos educativos. De este total, 10,2% estaban matriculados en 50 instituciones educativas en nivel preescolar. El. 44,2% de los estudiantes estaban en primaria y contaban con 44 establecimientos. Y el mayor porcentaje de matriculados (45,5%) se encontraba en secundaria y media con 27 establecimientos. Así un 4,9% de la oferta educativa pública de la ciudad se encuentra en la comuna 18 y presta servicios de educación al 5% del total de estudiantes de la educación pública del municipio.

Por otro lado, según el Censo de Población de 2005, la comuna 18 presentaba una asistencia escolar del 64,1% para el rango de edad de 3 a 5 años, lo que significa que del total de niños en ese rango de edad, sólo el 64,1% asistía a un establecimiento educativo de preescolar. En el rango de edad de los 6 a 10 años hay una asistencia del 94,3%, la mayor en comparación con el resto de rangos[77].

[76] DANE. Censo económico, enero de 2005.

[77] PUENTES DUCÓN, Bryan Steven. COMUNA 18 DE SANTIAGO DE CALI. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Cali Septiembre 28 de 2011.

3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. ANÁLISIS MICROEMPRESA CONFECCIONES LAF.

3.1.1. Datos generales.

NOMBRE DE LA EMPRESA:	CONFECCIÓN LAF.
NOMBRE DEL EMPRESARIO:	Andrés Antonio Bravo.
NIVEL ACADEMICO:	Bachillerato.
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:	Maquila y ensamble de prendas de vestir.
SECTOR ECONOMICO	Industrial.
ANTIGÜEDAD	2 años.
DIRECCION DE LA EMPRESA	Cl 2 Oeste N.94- 46.
BARRIO	Ladera.
COMUNA	18.
NÚMERO DE EMPLEADOS	1.

Fuente. Elaboración propia.

3.1.2. Reseña histórica.

El empresario Andrés Antonio Bravo, nació el 1 de abril de 1982, después de una niñez y juventud llena de nuevos conocimientos y como un colombiano bachiller, que además contaba con 15 años de experiencia trabajando en fábricas como ensamblador de prendas de vestir, hace aproximadamente 2 años tomó la decisión de emprender con el ánimo de como el diría “poseer algo propio, tener comodidad, ser empleador y no ser empleado”, fue entonces cuando motivado por sus conocimientos y pasión por la costura decidió emprender con la empresa CONFECCIÓN LAF, que tuvo y tiene aún como objetivo el ensamble de prendas de vestir, de acuerdo a las necesidades y especificaciones de sus clientes.

La empresa inicio con un capital de 3.000.000 m/c, los cuales provinieron de su padre, quien fue el primero en confiar en el arte de su hijo y decidió hacerle un préstamo por esta suma, su familia se compone de su esposa, su hija mayor, y un infante de pocos meses de nacido.

3.1.3. Características particulares.

El empresario cuenta con el objetivo de hacer crecer su empresa en un periodo de tres años y este se compone de la siguiente manera:

- Tener marca propia.
- Generar trabajo a muchos operarios.
- Adquirir maquinaria de punta.
- Obtener ventas superiores a las actuales.

3.1.4. División operativa de la microempresa.

La microempresa se encuentra dividida en cinco áreas funcionales, las cuales se dividen en; área de costos, área contable y financiera, área de mercadeo, área legal, laboral y tributaria y el área administrativa, las cuales se describen a continuación:

3.1.4.1. Área de costos.

El microempresario ha recibido asesoría empresarial por parte de estudiantes universitarios bajo el modelo de la Fundación Carvajal, y han estado acompañadas por asesores directos de la Fundación, por esta razón el señor Andrés Bravo tiene claridad en el tema de costos y tiene una carpeta en la cual tiene las facturas de compra de material y venta de servicios. El señor Andrés Bravo adquirió hace unos meses una motocicleta fruto de su empresa.

Permitiendo que el microempresario identifique los costos variables en los que ha incurrido en la compra de mercancía, para que luego y de acuerdo con estos últimos, defina un porcentaje deseado de margen de contribución para que sea aplicado a cada uno de los productos a la venta.

De acuerdo con el estudio y aplicación del modelo Carvajal, para la determinación de los costos de los productos, se hace uso del sistema de Costeo Directo, puesto que permite establecer la diferencia entre los costos fijos y costos variables. Siendo asignado al valor de los productos fabricados, solo los costos de producción variable.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área de costos.

Tabla 1. Fortalezas y debilidades en el área de costos de la Microempresa CONFECCIÓNES LAF.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tiene buenas bases acerca del tema de costos, al igual que una excelente disposición para aprender.	No hay asignación de un sueldo para el empresario.
Guarda facturas de venta.	No conoce con exactitud el margen de contribución y el punto de equilibrio del negocio.
	No conoce con exactitud los costos y gastos fijos, por lo tanto también desconoce las utilidades y pérdidas del negocio.
	Maquinaria subutilizada y poca mano de obra.

Fuente. Elaboración propia.

a) Costos nómina administrativa.

Los costos de nómina administrativa de la microempresa se determinan mediante el conocimiento de los gastos personales y administrativos, como se pueden observar en el anexo 1.

b) Costos del producto.

Se realiza el costeo de tres artículos, los cuales se utilizan para promediar los costos de las ventas estimadas, para este cálculo se determinan primero los costos de material y seguido el cálculo de otros costos variables, como se pueden evidenciar en los anexos 2,3 y 4.

c) Estado de ganancia o pérdida por costo.

El estado de resultados consigna los ingresos, gastos (costos) y utilidades, (o pérdidas) de una compañía durante un intervalo de tiempo específico por lo general un año o un trimestre. Las ganancias netas, también llamadas utilidades, son la diferencia entre los ingresos totales y el costo total para el periodo[78].

La elaboración del estado de ganancias y pérdidas, permite que el microempresario identifique cuál es el margen de contribución actual de su microempresa, adicionalmente le permite identificar el costo variable, el cual es importante conocerlo para la toma de decisiones futuras.

Para dar desarrollo al estado de ganancia o pérdida inicial, se realizó un promedio de ventas estimadas mensuales como se puede observar en el anexo número 5, dado que la empresa no cuenta con información de ventas anterior al mes de febrero, el resultado del promedio de ventas mensuales obtenido es de $ 875.000 m/c.

A continuación se puede observar los estados financieros comparativos de la microempresa, de los periodos comprendidos entre abril 15 y el promedio de los meses de mayo y junio de 2015.

[78] DOUGLAS R. EMERY, John D. Fundamentos de administración financiera. Prentice Hall. México. 2000. Pág. 80.

Tabla 2. Estado de ganancia o pérdida por Costo microempresa CONFECCIÓNES LAF realizado el 15 de abril de 2105.

CONFECCIONES LAF
ESTADO DE PERDIDA POR COSTOS
AL 15 DE ABRIL DE 2015

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	$ 875.000
COSTOS VARIABLES (-)	8%	$ 66.048
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	92%	$ 808.952
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	104%	$ 911.125
UTILIDAD	-12%	-$ 102.173
ABONO A CAPITAL DEUDAS		
SALDO PARA REINVERTIR		

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

a) **Margen de contribución de la microempresa.**
En el diagnóstico inicial de la microempresa se detecta que su margen de contribución equivale al 92%, sobre el total de los ingresos, mientras que el costo variable tan solo representa el 8% sobre el total de ingresos, lo cual explica el alto margen de contribución que se da como consecuencia de los bajos precios de los insumos.

b) **Costos y gastos fijos.**
Los costos y gastos fijos de la microempresa en promedio representan $911.125 m/c mensual, donde el rubro más representativo son los gastos de personal que equivalen al 95,6% del total de los costos y gastos fijos. Mientras que el 4,4% restante, lo representan los costos fijos los cuales incluyen conceptos como; transporte, mantenimiento de los equipos y depreciación de la maquinaria.

Es importante resaltar la materialidad de la depreciación de maquinaria y equipo, ya que esta representa el 3,8% del total de los costos fijos (4,4%). Este fenómeno se presenta ya que la maquinaria pierde valor por su uso continuo.

c) **Punto de equilibrio**.
El microempresario recibe la capacitación sobre la importancia de conocer, mantener y mejorar el punto de equilibrio como eje fundamental de medición de crecimiento y rentabilidad del negocio.

Además se realiza el cálculo de los márgenes de contribución en pesos, los cuales se encuentran un poco alejados de la realidad económica de la empresa, dado que estos logran medianamente cubrir los gastos administrativos y los costos.

Lo esperado seria que el microempresario comprendiera la importancia de calcular, interpretar y manejar los cálculos por sí mismo de modo que controle los costos del producto, el precio de venta, y la utilidad velando siempre el crecimiento económico del negocio, sin embargo dadas las condiciones socioeconómicas y culturales de ubicación y desarrollo, esta no logra parecer una prioridad para el microempresario.

A continuación se puede observar el punto de equilibrio de la microempresa Confecciones LAF.

Tabla 3. Punto de equilibrio de la microempresa Confecciones LAF, realizado el 15 de abril de 2105.

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	$985.516
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO	$32.851

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Mediante el cálculo de los costos y gastos de la microempresa se pudo determinar el punto de equilibrio de la microempresa, donde las ventas mensuales deben ser de $ 985.516 m/c y las ventas diarias deben alcanzar el $32.851 m/c.

Además y como un punto crítico la microempresa cuenta con un solo cliente actual, por tanto sus ingresos son limitados a las compras del mismo, lo que representa un reto en muchas ocasiones para cubrir los costos y gastos fijos, por esta razón si su cliente denominado Taller Sago decide terminar el contrato con Confecciones LAF, esta quebraría.

Por lo dicho anteriormente se sugiere a Confecciones LAF, la implementación de un plan de mercadeo, con el fin de incrementar sus clientes y prever futuras contingencias.

3.1.4.2. Área contable y financiera.

Esta área cumple un rol muy importante, pues con ella se puede conocer y controlar la situación financiera de la empresa. Además sirve de apoyo para la toma de decisiones por parte de los encargados de dirigir su funcionamiento.

La microempresa CONFECCIONES LAF no lleva registros contables, sin embargo el microempresario ha recibido asesorías por parte de estudiantes universitarios en convenio con la Fundación Carvajal, finalmente estos conceptos deben ser fortalecidos y aplicados a su funcionamiento diario.

En la tabla 4, se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área Contable y financiera.

Tabla 4. Fortalezas y debilidades en el área de contable y financiera de la Microempresa CONFECCIONES LAF.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El empresario tiene buena disposición para aprender.	No lleva registros contables continuos.
	No se realizan estados financieros periódicos.
	Rotación de cuentas por cobrar a clientes es lenta.

Fuente. Elaboración propia.

- **Balance General Comparativo.**

De conformidad con el decreto 2706 de 2012, los estados financieros (balance general y estado de pérdidas y ganancias) son elaborados utilizando la base contable de causación (acumulación o devengo), es decir, que los efectos de las transacciones y demás sucesos se reconocen cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los períodos con los cuales se relacionan.

Así las cosas, los activos, pasivos, ingresos y gastos son medidos por su costo histórico, es decir el monto original consumido u obtenido en efectivo o al momento de realización del hecho económico.

Una vez realizado el análisis comparativo contable y financiero de la microempresa Confecciones LAF, entre el balance inicial elaborado el 15 de abril del año 2015 y el balance final elaborado el 15 de junio del año 2015, obteniendo como resultado los siguientes datos, como se puede observar a continuación:

Tabla 5. Comparativo del balance inicial y final de la Microempresa Confecciones LAF, elaborada el 15 de junio de 2015.

CONFECCIONES LAF
BALANCE GENERAL
AL 15 DE JUNIO DE 2015

	15-abr-15	15-jun-15	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFECTIVO	$ 10.000	$ 20.000	100,0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	$ 800.000	$ 885.000	10,6%
INVENTARIOS	$ 61.860	$ 20.500	-66,9%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 871.860	$ 925.500	6,2%
MAQUINARIA Y EQUIPO	**$ 4.200.000**	**$ 4.200.000**	
MUEBLES Y ENSERES	$ 75.000	$ 75.000	
DEPRECIACIONES	$ 36.250	$ 71.250	96,6%
TOTAL ACTIVO FIJO	$ 4.238.750	$ 4.203.750	-0,8%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	**$ 5.110.610**	**$ 5.129.250**	**0,4%**
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 920.000	$ 460.000	-50,0%
OTRAS OBLIGACIONES		$ 1.341.390	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 920.000	$ 1.801.390	95,8%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS	**$ 920.000**	**$ 1.801.390**	**95,8%**
CAPITAL	$ 4.292.783	$ 3.430.033	-20,1%
UTILIDAD ACUMULADA	-$ 102.173	-$ 102.173	
TOTAL PATRIMONIO	$ 4.190.610	$ 3.327.860	-20,6%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	**$ 5.110.610**	**$ 5.129.250**	**0,4%**

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

a) Efectivo.
La microempresa cerró con un aumento del 100% respecto al balance inicial, sin embargo no es muy representativo ya que su monto equivale a $10.000 m/c.

b) Cuentas por cobrar a clientes.

La variación entre el balance inicial y el final fue positivo ya que incrementó en un 10,6%, lo que indica que aumentaron sus ventas a crédito, sin embargo esto muestra una rotación muy lenta de la cartera lo cual es negativo para la empresa dado que la microempresa no tiene liquidez.

c) Inventario.

La rotación del inventario de insumos es positiva, ya que se mueve conforme a las ventas del mismo mostrando una variación del balance inicial respecto al balance final en un 66,9%.

d) Maquinaria y equipo

La variación de un periodo a otro es nula dado que la microempresa no adquirió nueva maquinaria o equipo, sin embargo sufrió una depreciación de $35.634 m/c equivalente al 98,3% del total de la depreciación del balance inicial, con una variación del 96,6% respecto a la depreciación del balance final.

e) Muebles y enseres.

La microempresa no adquirió nuevos muebles y enseres por tanto no varía porcentualmente este ítem, sin embargo sufrió una depreciación de $616 m/c equivalente al 11,7% del total de la depreciación del balance inicial, con una variación del 96,6% respecto a la depreciación del balance final.

f) Obligaciones bancarias.

La variación en las obligaciones financieras fue del 50% disminuyendo el valor de la deuda dado que se cancelaron dos meses de la obligación.

g) Otras obligaciones.

El microempresario aumento sus pasivos en $ 1.341.390 m/c los cuales fueron utilizados para el pago gastos que no fueron cubiertos en su totalidad a falta de utilidad en el ejercicio.

h) Capital social.

La microempresa se ve afectada negativamente por la disminución del 20,1% en su capital social, esto se debe a que la empresa no tiene liquidez, las ventas se encuentran por debajo del punto de equilibrio y la cartera tiene muy baja rotación.

- **Estado de resultados comparativo.**

Se realiza análisis horizontal de los estados de resultados de la empresa del periodo comprendido entre el 15 de abril del año 2015 al 15 de junio del año 2015.

Tabla 6. Análisis Horizontal de los Estados de Resultados de la microempresa Confecciones LAF.CONFECCIONES LAF

ESTADO DE RESULTADOS
AL 15 DE JUNIO DE 2015

	%	ESTUDIO COSTOS (15 Abril 2015)	ESTADO DE GAN. O PERDIDAS (15 junio 2015)	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	875.000	1.605.738	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	7,5%	66.048	30.177	1,9%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	92,5%	808.952	1.575.561	98,1%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	104,1%	911.125	1.575.561	98,1%
UTILIDAD	-11,7%	-102.173		

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Partiendo de las ventas estimadas iniciales y en comparación con el promedio de ventas entre el 15 de abril de 2015 y el 15 de junio del 2015, la microempresa tuvo un aumento en sus ventas equivalentes al 183,4%, en el estado de resultados los cuales los costos variables representaron el 1,9% sobre el total de las ventas, arrojando un margen de contribución del 98,1%, el cual se ve disminuido en su totalidad por los costos y gastos fijos, cabe resaltar que los costos variables disminuyeron del 8% al 1,9% debido a que no se adquirió inventario sino que se utilizó el existente.

El aumento en los costos y gastos fijos se presentó desde el mes de enero hasta el 15 de junio, ya que la microempresa no alcanzó el punto de equilibrio en ninguno de estos meses, es decir que sus ingresos fueron menores a sus gastos y costos y por esta situación el microempresario debió solicitar préstamos a terceros arrojando así un resultado nulo en la operación.

Además es importante resaltar que el 31% del total de los ingresos no pertenecen a la operación principal de la microempresa dado que provienen de la actividad complementaria del microempresario denominada transporte de pasajeros mediante motocicleta (motoratón), es decir que el 31% de los costos y gastos de la microempresa están siendo abastecidos por ingresos no operacionales.

- **Estado de Resultado Final.**

A continuación Se puede observar el estado de resultados final de la microempresa Confecciones LAF, al 15 de junio de 2015:

Tabla 7. Estado de Resultado Final de la microempresa Confecciones LAF.

CONFECIONES LAF
ESTADO DE RESULTADO
DEL 15 DE ABRIL AL 15 DE JUNIO DE 2015

DETALLE	VALOR
VENTAS CONTADO	$ 1.380.000
VENTAS CREDITO	$ 885.000
OTROS INGRESOS	$ 1.000.000
INVENTARIOS INICIALES	$ 61.860
COMPRAS DECONTADO	$ 20.000
COMPRAS A CREDITO	
SALARIOS DE PRODUCCION	
COSTOS GENERALES	$ 40.000
INVENTARIOS FINALES	$ 20.500
COSTO DE VENTA	$ 101.360
SALARIOS DE ADMINISTRACION	$ 1.822.250
GASTOS GENERALES	$ 1.341.390
UTILIDAD DEL PERIODO	**0**

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Como se puede observar en el estado de resultado o también denominado estado de pérdidas y ganancias, la compañía no obtuvo utilidad en los periodos comprendidos dado que sus gastos generales se aumentaron para poder cubrir el funcionamiento de la compañía.

- **Razones e Indicadores Financieros.**

Se realiza el cálculo de los indicadores financieros señalados en el cuadro. Para conocer el estado financiero en que se encuentra la empresa a la fecha de corte 15 de junio de 2015, periodo que comprende desde el 15 de abril de 2015 hasta el 15 de junio de 2015, de la siguiente manera:

Tabla 8. Razones Financieras de la microempresa Confecciones LAF.

CONFECCIONES LAF
INDICADORES FINANCIEROS
A 15 DE JUNIO DE 2015

	CONFECCIONES LAF	
	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	$ 0,95	$ 0,51
PRUEBA DE FUEGO	$ 0,88	$ 0,50
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	18,0%	35,1%
RAZON DE AUTONOMIA	82,0%	64,9%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-11,7%	
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-2,0%	
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-2,4%	
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		61
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		41

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

a) Liquidez corriente.

La empresa Confecciones LAF, a la fecha del balance inicial se encuentra ilíquida, ya que su activo corriente solo puede cubrir el 95% del total de sus pasivos corrientes, es decir que el 5% faltante para cubrir las obligaciones de la empresa deben ser financiadas o asumidas afectando directamente el patrimonio. Es decir que por cada $1 peso, que la empresa debe solo podrá pagar $0,95 centavos de peso.

Para el cierre del balance final la compañía perdió 43% de liquidez ya que el activo corriente solo pudo cubrir el 51% del valor de su pasivo corriente, este fenómeno se presenta ya que la microempresa no tiene liquidez, por tanto se vio obligada a aumentar sus pasivos, esto se dio porque los ingresos no fueron suficientes para cubrir sus costos y gastos, lo que indica que la empresa no capitalizó el valor de los préstamos, sino que afectó directamente su patrimonio.

b) Prueba de fuego.

También llamada prueba acida mide el grado de liquidez sin tener en cuenta los inventarios, de tal forma que se pueda determinar si el efectivo y equivalente al efectivo liquido es suficiente o no para la Compañía confecciones Laf, se detectó que de esta forma la empresa solo podría solventar el 88% de sus obligaciones (pasivos), lo que refleja el déficit de liquidez que venía presentando la compañía. Es decir que por cada $1 peso, que la empresa debe solo podrá pagar $0,88 centavos de peso.

Para el cierre del balance final la compañía tuvo una prueba acida donde se puede observar que por cada peso de deuda la compañía tiene solo $0.50 centavos de peso para respaldar, lo que refleja el déficit de iliquidez en que se encuentra la compañía, como consecuencia de la desaceleración de los ingresos operacionales.

c) Razón de endeudamiento.

Los activos de la empresa Confecciones Laf, en el balance inicial, se encuentran financiados por terceros en una representación equivalente a l18%, sobre el total de la financiación (pasivo más patrimonio), lo que indica que el 82% de los activos corresponden a financiación propia.

Sin embargo esta financiación en comparación con el balance final sufrió un aumento del 17%, el cual se presenta pues la compañía adquiere nuevos préstamos a terceros, lo negativo de esta financiación es que el uso final es cubrir un gasto, y no capitalizar la empresa.

d) Razón de autonomía.

La posibilidad de la empresa de financiarse con capital propio de acuerdo con la situación inicial se reduce al 82% mientras que el en balance final esta posibilidad se redujo 17% alcanzando solo el 64,9%.

e) Rentabilidad sobre ventas.

En el balance inicial la empresa Confecciones Laf, se observa que sus ingresos no son suficiente para dejar una utilidad, por lo contrario el gasto es superior dejando una pérdida del ejercicio equivalente al 11,7% sobre el total de los ingresos. Es decir que por cada $1 de venta, se debe adicional $0,12 de gasto.

Para e periodo final los ingresos son iguales a los gastos y costos lo que no arroja ni excedente ni faltante, es decir que su saldo es cero.

f) Rentabilidad sobre el activo.

En el balance inicial el activo no genera rentabilidad, por lo contrario la pérdida del ejercicio equivale al 2% del activo total que tiene la compañía, por otra parte en el balance final no se genera, ni exceso ni perdida financiera en el ejercicio.

g) Rentabilidad del patrimonio.

En el balance inicial de la empresa confecciones Laf, se observa que el patrimonio no genera rentabilidad, por lo contrario la pérdida del ejercicio equivale al 2,4% de deterioro del patrimonio total de la compañía, por ultimo para el balance final no se genera ni exceso, ni perdida financiera en el ejercicio.

h) Rotación de cuentas por cobrar.

La rotación de la cartera en la Compañía Laf, es muy lenta, dado que no cuenta con liquidez y la empresa solo recupera la cartera cada 61 días, lo que genera que deba endeudarse y tener que cubrir gastos financieros (intereses) para cubrir los gastos mientras recupera la cartera.

i) Rotación de Materias Primas

El inventario de la compañía tiene una rotación de cada 41 días, esto es muy lento dado que el microempresario necesita aumentar sus ventas, es decir que la rotación del inventario mínimo debería ser cada 30 días.

3.1.4.3. Área de mercadeo.

La relación con sus clientes se debe gracias a su carisma, Andrés Bravo, es una persona que cuenta con gran facilidad para resolver dificultades además de cumplir a la perfección con las rigurosas exigencias de sus clientes, quienes son muy meticulosos a la hora de escoger sus proveedores que, como Andrés, manejan la excelencia en los acabados y la calidad de sus productos, sin embargo la microempresa cuenta con una debilidad dado que no tiene definida una estrategia de mercadeo que le permita incrementar sus clientes, lo cual se debe a que el conocimiento sobre temas comercial le es muy bajo, limitando a la microempresa a situaciones como el manejar un solo cliente.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área de mercadeo.

Tabla 9. Fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo de la Microempresa Confecciones LAF.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ofrece garantía de calidad a sus clientes brindando seguridad al cliente.	No ha realizado una investigación de mercado para identificar tendencias de los consumidores.
Los precios de sus productos son competitivos en el mercado.	No conoce técnicas para prospectar clientes.
Cuenta con la idea de crear una marca con diseños propios.	El nombre de la empresa no representa su producto.
	No ha establecido una presentación de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

En el área de mercadeo se podrán observar las condiciones de algunas variables de la microempresa como lo son los clientes, el precio del producto, el análisis de la competencia, la plaza, el producto y la publicidad, como se puede observar en los siguientes literales:

a) Los clientes.

Actualmente la microempresa, cuenta con un único cliente él cual se denomina “Taller Sago”, el contrato comercial entre las dos partes da inicio una vez Sago, entrega las partes de las prendas de vestir y finaliza una vez Cofecciones Laf realiza el ensamble de las piezas.

Con el fin de incrementar la demanda se realizó la determinación de las necesidades de los clientes potenciales ubicados en la comuna 18 territorio de ladera, mediante la aplicación de una encuesta vía telefónica, tomada a una población de 15

comerciantes, los cuales en general contratan servicios de maquila y son comerciantes de prendas de vestir y accesorios.

Una vez obtenida esta información se realizó una presentación de ventas efectiva, con el objetivo de ofrecer los servicios de la microempresa, conforme las necesidades de los posibles clientes, logrando el interés de estos.

De la encuesta realizada (Anexo 6) se puede determinar que las principales necesidades insatisfechas de los comerciantes de la zona de ladera son los tiempos de entrega del pedido en un 27% y la calidad en un 46%, por esta razón la microempresa pretende reflejar principalmente calidad, rapidez y economía, para crear así una identidad de marca definida, logrando de esta manera la diferenciación en el mercado.

a) El precio.
Indagando en el mercado se pudo determinar que los precios que maneja la microempresa en la prestación de sus servicios, se encuentra paralelo a los precios que maneja la competencia, esto se debe en gran parte a que en el mercado de los proveedores de insumos en los diferentes puntos de la ciudad, manejan precios estándar y además en el servicio de maquila los costos de los insumos no son de gran impacto, dado su participación en el costo del servicio es inmaterial, por esta razón se descarta el invertir tiempo en la búsqueda de nuevos proveedores.

b) Análisis de la competencia.
Para el análisis de competencia se realizó una lista de factores de competencia del sector mediante una tabla comparativa entre de los talleres de maquila que se encuentran ubicados en la misma zona que la microempresa Confecciones Laf, como se puede observar en el anexo 7.

Actualmente como se observa en la tabla anterior, el empresario tiene identificado a dos talleres que se ubican en la zona de ladera como su principal competencia, por otra parte se puede observar que su competencia no invierte en publicidad, y comparados en la calidad del producto, CONFECCIONES LAF goza de esta ventaja competitiva.

c) La plaza.
El canal de distribución del microempresario es largo, dado que su recorrido es indirecto al consumidor final, esto se presenta ya que como maquila sus clientes directos son empresas mayoristas del sector de confecciones de la ciudad de Cali, el canal largo tiene relación directamente con mayoristas, es decir la microempresa realiza el ensamble de las prendas de vestir y posteriormente cuando ya están terminadas se efectúa la entrega a su cliente directo, como se ilustra en el anexo número 8.

d) El producto o servicio.
El empresario cuenta con una gran experiencia en el sector textil, dado que antes de crear su microempresa, trabajó como operario durante un tiempo aproximado de 15 años, los cuales le permitieron desarrollar un servicio que no solo se basa en el conocimiento a la perfección el proceso de transformación del bien, garantizando un

producto terminado de excelente calidad, si no también le permitió desarrollar habilidades para brindar un servicio a sus clientes con el cual se sientan cómodos y satisfechos.

e) La publicidad.

Actualmente la empresa se encuentra implementando herramientas publicitarias como tarjetas de presentación y las recomendaciones boca a boca, sin embargo la propagación mediante estos métodos es muy lenta y poco eficiente.

Por otra parte en esta área se aplicó una encuesta (Ver anexo 9) para determinar las preferencias de los posibles clientes de la empresa.

El tipo de muestreo[79] no probabilístico utilizado es por conveniencia es probablemente la técnica de muestreo más común. En el muestreo por conveniencia, las muestras son seleccionadas porque son accesibles para el investigador. Por tanto, no existe composición de la composición de la muestra y la representatividad de los resultados es cuestionable[80]".

La determinación o cálculo de la muestra[81] a la cual se aplicó la encuesta, se logra a través de la fórmula para estudios descriptivos en una población finita. Una población es finita cuando consta de un número limitado de elementos[82], los cuales son conformados por los comerciantes de Ladera dedicados a la comercialización de prendas de vestir, es decir que cuentan con un local comercial, para la encuesta la muestra fue de 15 posibles clientes.

A continuación para mayor claridad, se presenta la fórmula para el cálculo de la muestra en una población finita:

$$n = \frac{N * Z2 * p * q}{d2 * (N-1) + Z2 * p * q}$$

Donde:
n = Tamaño de la muestra que se requiere calcular.
N = Tamaño de la población (15 posibles clientes de la comuna 18).
Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que busquemos, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

---

[79] Muestreo: "proceso de obtención de la muestra". Universo y Muestra. Elaborado por Dra. Cristina Ludewig. Disponible en: http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf. p. 4.
[80] FERNANDEZ NOGALES, Ángel. Investigación y técnicas de mercado. 2da edición. Editorial ESIC. Madrid 2004. Pág. 154.
[81] Muestra: "subconjunto de la población". Población: "cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos". Ibíd., p. 1 - 2.
[82] AGUILAR BAROJAS, Saraí. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, Vol. 11, núm. 1-2, p. 336.

- Nivel de confianza 90% -> Z=1,645
- Nivel de confianza 95% -> Z=1,96 (En este caso se utiliza este nivel de confianza)
- Nivel de confianza 99% -> Z=2,575

d = Margen de error máximo admitido (5%)
p = Proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia (50%)
q = (1 – p) = Proporción de la población de referencia que NO presenta el fenómeno en estudio.

VARIABLE	VALOR
n	?
N	15
Z (95%)	1,96
d	0,05
p	0,5
q (1 - p)	0,5

Reemplazando en la fórmula se tiene que:

$$n = \frac{15 * (1.96)2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)2 * (15-1) + (1.96)2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 14,47 \approx 15$$

Esta encuesta sirvió como base para realizar el plan de mercadeo de la microempresa Confecciones Laf, además sirvió, para comprender la población de posibles clientes.

3.1.4.4. Área legal, laboral y tributaria.
La empresa no está legalmente constituida por tanto a la fecha no presenta declaraciones de renta ni pago de impuestos complementarios, además el microempresario a la fecha del diagnóstico no reconoce gastos de nómina, dado que para él no existen ya que tanto la producción como la comercialización de los productos, están a cargo del microempresario, cabe resaltar que se debió implementar un salario para el microempresario además de explicarle la importancia de constituirse legalmente, lo cual se puede observar en los resultados de la asesoría.

En la tabla 10, se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área legal, laboral y tributaria.

Tabla 10. Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria de la Microempresa CONFECCIONES LAF.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Actualmente cuenta con RUT.	No se encuentra constituida legalmente, eso dificulta la negociación con grandes empresas.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4.5. Área Administrativa.

El microempresario conoce cuales son las tareas a realizar en el taller y administrativamente, pero no cuenta con más personal para distribuir estas funciones, por lo que todas las tareas que demanda la microempresa recaen sobre él.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área administrativa en la organización:

Tabla 11. Fortalezas y debilidades en el área administrativa de la Microempresa CONFECCIONES LAF.

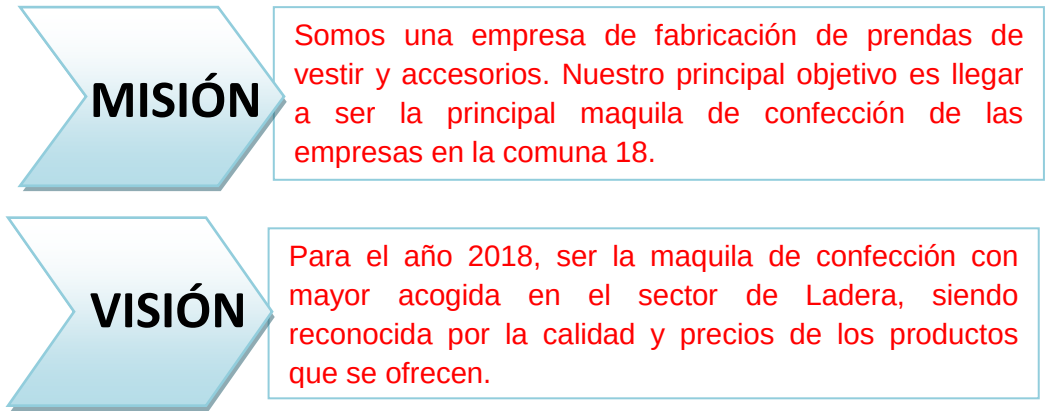
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La dirección del negocio la realiza el empresario en forma autónoma.	El empresario no realiza la planeación de su empresa.
	El microempresario no cuenta un modelo de control.
	El lugar donde se encuentra el taller no es apropiado, dado a las condiciones locales del mismo.
	Carece de análisis para la toma de decisiones.

Fuente. Elaboración propia.

- **Planeación.**

La microempresa actualmente no contaba con una misión y visión con la cual el microempresario viera reflejada su idea de negocio, como propuesta a este acontecimiento se realizó el análisis de la idea en conjunto con el señor Andrés Bravo y se propuso la misión y la visión para Confecciones Laf de la siguiente manera:

Ilustración 3. Misión y Visión de la microempresa Confecciones LAF.



Fuente. Elaboración propia.

- **Organización.**

La microempresa actualmente no cuenta con un organigrama en el cual se puedan definir las actividades y los responsables de estas, como se explicó anteriormente el microempresario es el encargado de realizar todas las tareas que demande tanto la producción, las ventas y los recaudos de cartera.

En la ilustración 4, se puede observar la propuesta de organigrama para la microempresa Confecciones LAF.

Ilustración 4. Organigrama microempresa Confecciones LAF.



Fuente. Elaboración propia.

- **Dirección.**

La dirección de la microempresa se analiza desde cuatro factores cualitativos de la relación laboral y jerárquica de la siguiente forma:

a) Motivación.
El empresario refleja una gran motivación por adquirir conocimientos sobre las diferentes áreas de la microempresa, acepta las recomendaciones para mejorar las funciones, e identifica la importancia de ampliar más los conocimientos que tiene para lograr de esta manera, el correcto funcionamiento de la microempresa y cumplir así con las metas propuestas.

b) Liderazgo.
El microempresario Andrés Bravo, se muestra como un buen líder cuando tiene operarios, dado que cuenta con las opiniones de sus colaboradores para generar un excelente clima laboral que facilite la optimización de procesos.

c) Comunicación.
Cuando el microempresario cuenta con operarios la comunicación con ellos se caracteriza por ser asertiva, el principal enfoque utilizado por el microempresario, es la atención y el dialogo oportuno con sus colaboradores, el cual se da de forma respetuosa generando en el entorno confianza y respeto mutuo.

d) Trabajo en equipo.

Actualmente el microempresario no cuenta con colaboradores, pero se pudo evidenciar en el desarrollo de las diferentes actividades de este trabajo, que el microempresario se inclina al trabajo en grupo, dado su participación y colaboración fue muy activa y positiva.

- **Control.**

La microempresa presentan buenas prácticas de control administrativo, lo cual se evidencia en las tareas básicas que realiza, pero muy importantes como el controlar las facturas de venta y las facturas de compra, lo que le permite identificar las fechas de compra y venta, los precios, las cantidades, los mejores proveedores en calidad y precio y los clientes, datos que permiten tomar mejores decisiones de tal forma que pueda alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

- **Matriz DOFA.**

Se realizó un análisis para la microempresa Confecciones Laf, donde se puede observar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que se presentan en los entornos interno y externo de la compañía los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Tabla 12. Matriz DOFA de la microempresa Confecciones Laf.

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="3">MATRIZ DOFA
CONFECCIÓN S.M.</td><td>OPORTUNIDADES</td><td>AMENAZAS</td></tr>
<tr><td>1. Acompañamiento constante de la Fundación Carvajal para el desarrollo de su idea de emprendimiento e incursión como microempresarios en la economía del país.</td><td>1. El paro nacional de transportadores es una condición que afecta a todos los sectores económicos, dado que disminuye la oferta de materia prima y aumentan los precios.</td></tr>
<tr><td>2. El país en la actualidad se encuentra en diversos procesos de apertura económica, lo cual favorece el sector textil ya que la materia prima que importa tiene costos más bajos.</td><td>2. Cambios constantes en los gustos y preferencias del mercado.</td></tr>
<tr><td rowspan="10">FORTALEZAS</td><td>1. Conocimiento y experiencia en la técnica garantizando excelente calidad</td><td rowspan="10">Estrategia (Fortalezas-oportunidades)
-(F5- O1)
Fortalecer el acompañamiento de la Fundación hacia el empresario, dado que este cuenta con disposición e interés de aprender.
- (F9- O3)
Implementar en la idea de marca una orientación hacia el consumo de su producto por ser creado en el país, (producto 100% colombiano).
- (F1- O2)
Orientar al fortalecimiento de los proveedores, para aprovechar el mercado oferente hacia los mejores precios y buena calidad.</td><td rowspan="10">Estrategia (Fortalezas-Amenazas)
- (F1-A1)
Se debe encontrar clientes en diversos sitios, para que se puedan proveer contingencias.
- (F6-A2)
Orientar la calidad del producto a complacer los gustos y preferencias del mercado.</td></tr>
<tr><td>2. Hace control de calidad a su producto terminado.</td></tr>
<tr><td>3. Tiene buenas bases acerca del tema de costos al igual que una muy buena disposición.</td></tr>
<tr><td>4. Tiene facturas de los insumos despachados por sus proveedores.</td></tr>
<tr><td>5. El empresario tiene buena disposición para aprender.</td></tr>
<tr><td>6. El producto es de calidad</td></tr>
<tr><td>7. Ofrece garantía por calidad</td></tr>
<tr><td>8. Maneja precios de acuerdo a la oferta del sector.</td></tr>
<tr><td>9. Idea de crear marca con diseños exclusivos.</td></tr>
</table>

DEBILIDADES	1. El empresario no tiene salario fijo.	**Estrategia (Debilidades-oportunidades)** - (D8- O3) Aprovechar la mega tendencia de consumo nacional incluirla en la presentación de ventas, que permita prospectar clientes.	**Estrategia (Debilidades-Amenazas)** **-** (D5-A1) Implementar sistema simple de contabilidad e inventario periódico para el control de la mercancía. - (D13-A2) Crear una misión y visión para la empresa. - (D11-A3) Explicar la importancia de constituir una empresa legalmente.
	2. No conoce el punto de equilibrio.		
	3. No conoce cuál es el margen de contribución.		
	4. Maquinaría sub-utilizada.		
	5. No llevan registros contables ordenados y continuos.		
	6. conocimiento mínimo de contabilidad.		
	6. No controla inventario.		
	7. no tiene investigación de mercado para identificar tendencias de los consumidores		
	8. no sabe prospectar clientes		
	9. El logo no cuenta con una investigación de mercado.		
	10. No tiene presentación de ventas		
	11. No está legalmente constituida, lo que impide conseguir grandes clientes		
	12. Carecen de análisis de toma de decisiones en la microempresa.		
	13. No tiene visión y misión		
	15. Carece de una buena organización.		

Fuente. Elaboración propia.

3.1.4.6. Área de producción.

El área de producción de la microempresa confecciones LAF, se encuentra afectado por unas fortalezas y debilidades las cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Tabla 13. Fortalezas y debilidades en el área de producción de la Microempresa Confesiones LAF.

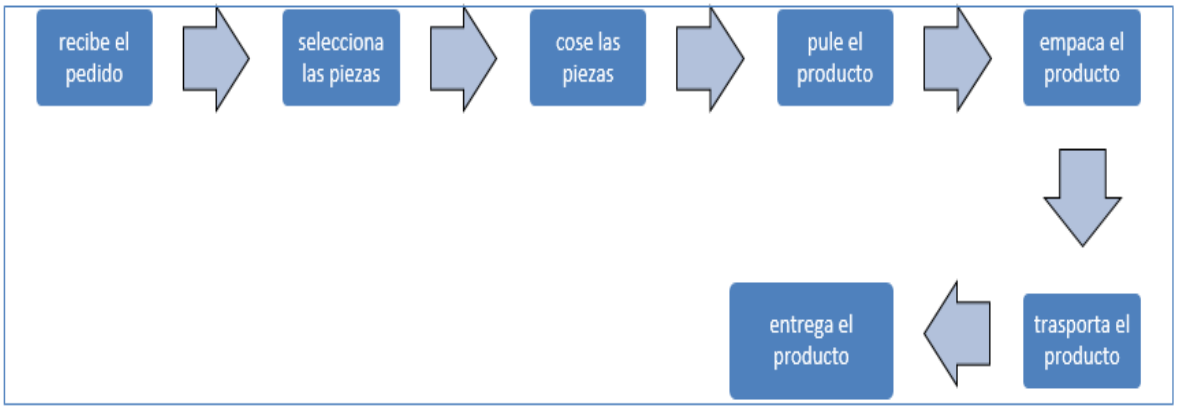
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto grado de conocimiento en la costura de prendas de vestir	Insuficiente mano de obra.
Realiza control de calidad de los productos terminados.	

Fuente. Elaboración propia.

- **Proceso.**

El proceso de producción de la microempresa se compone de diversas actividades las cuales se pueden observar a continuación:

Ilustración 5. Proceso de producción de la empresa Confecciones LAF.



Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

- **Recursos.**

Para para llevar a cabo el proceso de producción la microempresa cuenta con los siguientes recursos:

a) Talento humano.

La microempresa en el momento solo cuenta con la mano de obra del microempresario.

b) Materia prima.

La compra de materia prima de la compañía que en general son Hilos, se realizan de contado, por esta razón la empresa no maneja cuentas por pagar a proveedores.

El microempresario lleva el control de las materias primas de forma visual, es decir que no cuenta con un documento donde ingrese las compras, ni las salidas del almacén, en cuanto al mantenimiento de las maquinas es preventivo, lo cual fortalece la producción ya que evita los cuellos de botella.

En cuanto a las devoluciones de mercancía terminada muy pocas veces se presentan en la microempresa, esto se debe al control de calidad que ejerce en el pulimento del producto.

c) Local.

El piso del taller se encuentra en obra negra, las paredes se encuentran en ladrillo sin repellar y el techo está recubierto con tejas de zinc.

El taller goza de energía eléctrica, agua y alcantarillado, se encuentra ubicado en un área con entrada vehicular, sin embargo la ubicación del taller le dificulta la encontrar colaboradores ya que en este sitio las condiciones climáticas no son las mejores dado el extremo calor que hace.

El área familiar consta de dos habitaciones divididas por una cortina de tela, respecto a la seguridad se puede apreciar que es la apropiada ya que se encuentra en un segundo piso y la puerta de la entrada se mantiene cerrada con seguro.

d) Tecnología.

La microempresa cuenta con buenas máquinas de coser, aunque no son de última tecnología, funcionan adecuadamente esto debido al mantenimiento preventivo que realiza periódicamente el microempresario.

3.2. ANÁLISIS MICROEMPRESA RED DE EMPRENDEDORAS SIEMPRE BELLA.

3.2.1. Datos generales.

NOMBRE DE LA EMPRESA:	Red de Emprendedoras Siempre Bella.
NOMBRE DEL EMPRESARIO:	Luz Elena López Vélez
NIVEL ACADEMICO:	Bachillerato
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:	Comercializa bisutería
SECTOR ECONOMICO	comercial
ANTIGÜEDAD	2 meses
DIRECCION DE LA EMPRESA	Manzana 1 - casa 1a
BARRIO	La Esperanza
COMUNA	18
NÚMERO DE EMPLEADOS	0

Fuente. Elaboración propia.

3.2.2. Reseña histórica.

La empresaria Luz Elena López, tiene 31 años de edad, es casada y madre de una hija pequeña, hace 6 meses tomó la decisión de emprender para como dice ella "tener sus propios ingresos y no depender de nadie". La microempresaria dio inicio a la empresa Red de emprendedoras Siempre Bella con un capital de $120.000 m/c, los cuales obtuvo mediante un préstamo que le realizo una amiga personal quien vive en la Ciudad de Chile.

La microempresaria no depende de los ingresos de su negocio, su experiencia laboral es poca, dado que trabajó un año de impulsadora y un año en el restaurante que tenía con su esposo el cual desafortunadamente no pudo sostenerse.

3.2.3. Características particulares.

La empresaria visualiza su empresa en un local grande con muchas vitrinas, mercancía y con muchos clientes, el cual genere empleo indirecto mediante la creación de una red de comercialización inicialmente de bisutería, la cual se desarrolla mediante la vinculación de sus amistades a la fuerza de ventas.

3.2.4 División operativa de la microempresa.

La microempresa se encuentra dividida en cinco áreas funcionales, las cuales se dividen en; área de costos, área contable y financiera, área de mercadeo, área legal, laboral y tributaria y el área administrativa, las cuales se describen a continuación:

3.2.4.1. Área de costos.

La microempresaria anterior a este proceso no había recibido asesoría empresarial, sin embargo la microempresaria Luz Elena López, tiene cierto grado de claridad en el tema de costos de los productos que comercializa y lleva una carpeta con las facturas emitidas por sus proveedores.

Por tanto recibir esta asesoría permitió que la microempresaria identifique los costos variables en los que ha incurrido en la compra de mercancía, para que luego y de acuerdo

con estos últimos, defina un porcentaje deseado de margen de contribución para que sea aplicado a cada uno de los productos a la venta.

De acuerdo con el estudio y aplicación del modelo Carvajal, para la determinación de los costos de los productos, se hace uso del sistema de Costeo Directo, puesto que permite establecer la diferencia entre los costos fijos y costos variables. Siendo asignado al valor de los productos fabricados, solo los costos de producción variable.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área de costos.

Tabla 14. Fortalezas y debilidades en el área de costos de la Microempresa Red de emprendimiento Siempre Bella.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con buenas bases matemáticas lo cual facilita su aprendizaje en el área de costos.	La microempresaria no establecido un salario administrativo.
Guarda facturas de los productos despachados por sus proveedores.	No conoce el punto de equilibrio y margen de contribución de la microempresa.
	No cuenta con el conocimiento adecuado para hallar el margen de contribución.

Fuente. Elaboración propia.

- **Costos nómina administrativa.**

Los costos de nómina administrativa de la microempresa se determinan mediante el conocimiento de los gastos personales y administrativos, como se pueden observar en el anexo número 10.

Para la microempresaria los ingresos que percibe de la microempresa no son vitales, es decir no se destinan a la alimentación, salud o educación de su núcleo familiar, dado que estos gastos son asumidos por su esposo quien es la cabeza financiera del hogar.

- **Costos del producto.**

Los costos de los productos se miden al valor de compra, es decir al valor de la factura con IVA, menos descuentos comerciales, en el anexo número 11, se describen algunos de los productos que se comercializa en la microempresa con los respectivos precios de compra:

- **Margen de contribución de la microempresa.**

En el diagnóstico inicial de la microempresa se detecta que el costo variable representa el 60% sobre el total de los ingresos, lo cual es bueno ya que permite un margen de contribución equivale al 40%, sin embargo se puede observar que los costos y gastos fijos representan el 97% de la utilidad, lo que ocasiona que la microempresa actualmente se encuentra arrojando perdida en la operación.

- **Estado de ganancia o pérdida por costo.**

El estado de resultados consigna los ingresos, gastos (costos) y utilidades, (o pérdidas) de una compañía durante un intervalo de tiempo específico por lo general un año o un trimestre. Las ganancias netas, también llamadas utilidades, son la diferencia entre los ingresos totales y el costo total para el periodo[83].

Para dar desarrollo al estado de ganancia o pérdida inicial, se realizó un promedio de ventas estimadas mensuales de acuerdo con el anexo 12, dado que la empresa no cuenta con información de ventas anterior al mes de abril, el resultado del promedio de ventas mensuales obtenido es de $ 110.000 m/c.

A continuación se puede observar los estados financieros comparativos de la microempresa, de los periodos comprendidos entre abril 15 y el promedio de los meses de mayo y junio de 2015.

Tabla 15. Estado de ganancia o pérdida por Costo microempresa Red de emprendimiento Siempre Bella.

ESTADO DE RESULTADOS
AL 15 DE ABRIL DE 2015

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	$ 110.000
COSTOS VARIABLES (-)	60%	$ 66.071
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	40%	$ 43.929
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	97%	$ 106.167
UTILIDAD	-57%	-$ 62.238
ABONO A CAPITAL DEUDAS		
SALDO PARA REINVERTIR		

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

La elaboración del estado de ganancias y pérdidas, permite que el microempresario identifique cuál es el margen de contribución actual de su microempresa, adicionalmente le permite identificar el costo variable, el cual es importante conocerlo para la toma de decisiones futuras, para la microempresaria el promedio de ventas estimadas mensuales es de $27.500 C/C.

- **Costos y gastos fijos.**

Los costos y gastos fijos de la microempresa en promedio representan $106.167 m/c mensual, donde el rubro más representativo son los gastos de personal que equivalen al 94,2% del total de los costos y gastos fijos. Mientras que el 5,8% restante, lo representan

[83] DOUGLAS R. EMERY, John D. Fundamentos de administración financiera. Prentice Hall. México. 2000. Pág. 80.

los costos fijos los cuales incluyen conceptos como; transporte y depreciación de los muebles y enseres.

- **Punto de equilibrio.**

El microempresario recibe la capacitación sobre la importancia de conocer, mantener y mejorar el punto de equilibrio como eje fundamental de medición de crecimiento y rentabilidad del negocio.

Además se realiza el cálculo de los márgenes de contribución en pesos, los cuales se encuentran un poco alejados de la realidad económica de la empresa, dado que estos logran medianamente cubrir los gastos administrativos y los costos.

Lo esperado seria que la microempresaria comprendiera la importancia de calcular, interpretar y manejar los cálculos por sí mismo de modo que controle los costos del producto, el precio de venta, y la utilidad velando siempre el crecimiento económico del negocio, sin embargo dadas las condiciones socioeconómicas y culturales de ubicación y desarrollo, esta no logra parecer una prioridad para el microempresario.

A continuación se puede observar el resumen del punto de equilibrio mensual que debe alanzar la microempresa Red de emprendimiento Siempre Bella, para sostiene en el mercado:

Tabla 16. Estado de ganancia o pérdida por Costo microempresa Red de emprendimiento Siempre Bella el 15 de abril de 2105.

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	$265.848
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO	$8.862

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Mediante el cálculo de los costos y gastos de la microempresa se pudo determinar el punto de equilibrio de la microempresa, donde las ventas mensuales deben ser mínimo de $265.848 m/c y las ventas diarias deben alcanzar el $8.862 m/c.

Además es importante que la microempresaria dedique más tiempo a las ventas de tal forma que ayude a crecer el negocio, generando utilidad y aumentando las ventas diarias, como se puede observar en el anexo 13.

3.2.4.2. Área contable y financiera.

Esta área cumple un rol muy importante, pues con ella se puede conocer y controlar la situación financiera de la empresa. Además sirve de apoyo para la toma de decisiones por parte de los encargados de dirigir su funcionamiento.

La microempresa RED DE EMPRENDIMIENTO SIEMPRE BELLA, no lleva registros contables, sin embargo ha participado en los programas de capacitación que ofrece la Fundación Carvajal, con lo cual tiene una idea generalizada de lo que es la contabilidad,

pero aun toca reforzar los conceptos aprendidos, cabe resaltar que la empresaria tiene claridad de sobre las cuentas por cobrar e implementa un control de inventario.

En la tabla 17, se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área Contable y financiera.

Tabla 17. Fortalezas y debilidades en el área de contable y financiera de la Microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresaria tiene buena disposición para aprender.	No lleva registros contables ordenados y continuos.
Realiza control de inventarios constantemente.	
Controla las cuentas por pagar.	

Fuente. Elaboración propia.

- **Balance General.**

De conformidad con el decreto 2706 de 2012, los estados financieros (balance general y estado de pérdidas y ganancias) son elaborados utilizando la base contable de causación (acumulación o devengo), es decir, que los efectos de las transacciones y demás sucesos se reconocen cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los períodos con los cuales se relacionan.

Así las cosas, los activos, pasivos, ingresos y gastos son medidos por su costo histórico, es decir el monto original consumido u obtenido en efectivo o al momento de realización del hecho económico.

Una vez realizado el análisis comparativo contable y financiero de la microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella, entre el balance inicial elaborado el 15 de abril del año 2015 y el balance final elaborado el 15 de junio del año 2015, obteniendo como resultado los siguientes datos, como se puede observar a continuación:

Tabla 18. Comparativo del balance inicial y final de la Microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella, elaborada el 15 de junio de 2015.

RED DE EMPRENDIMIENTO SIEMPRE BELLA
BALANCE GENERAL
AL 15 DE JUNIO DE 2015

	15-abr-15	15-jun-15	
ACTIVOS	**BALANCE INICIAL**	**BALANCE FINAL**	**CAMBIOS**
EFECTIVO	$10.000	$9.000	-10%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		$114.000	
INVENTARIOS	$104.000	$12.000	-88,5%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$114.000	$135.000	18,4%
MUEBLES Y ENSERES	$20.000	$20.000	
DEPRECIACIONES		$666	
TOTAL ACTIVOFIJO	$20.000	$19.667	-1,7%
TOTAL ACTIVOS	**$134.000**	**$154.667**	**15,4%**
PASIVOS	**BALANCE INICIAL**	**BALANCE FINAL**	**CAMBIOS**
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS	**0**		
CAPITAL	$120.000	$187.001	55,8%
UTILIDAD ACUMULADA	$14.000	$14.000	
UTILIDAD DEL PERIODO		-$46.334	
TOTAL PATRIMONIO	**$134.000**	$154.667	15,4%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	**$134.000**	**$154.667**	**15,4%**

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

a) Efectivo.
La microempresa cerró con una disminución del 10% respecto al balance inicial, sin embargo no es muy representativo ya que su monto equivale a $9.000 m/c.

b) Cuentas por cobrar a clientes.
La variación entre el balance inicial y el final fue positivo ya que incrementó en un 100%, lo que indica que aumentaron sus ventas a crédito, sin embargo es importante que se comience a realizar una gestión de cobro para evitar una cartera lenta que no genere liquidez.

c) Inventario.
La rotación del inventario de insumos es negativa, ya que se mueve conforme a las ventas del mismo mostrando una variación del balance inicial respecto al balance final en un -88,5%.

d) Muebles y enseres.
La microempresa no adquirió nuevos muebles y enseres por tanto no varía porcentualmente este ítem, sin embargo sufrió una depreciación de $666 m/c equivalente al 100% del total de la depreciación del balance final.

e) Capital social.
La microempresa aumentó en balance final su capital en un 55,8% respecto su balance inicial, sin embargo este sufre una descapitalización dado que en el periodo arrojo una pérdida por -$46.334.

- **Estado de resultados.**

Se realiza análisis horizontal de los estados de resultados de la empresa del periodo comprendido entre el 15 de abril del año 2015 al 15 de junio del año 2015.

Tabla 19. Análisis Horizontal de los Estados de Resultados de la microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella.

RED DE EMPRENDIMIENTO SIEMPRE BELLA
ESTADO DE RESULTADOS
AL 15 DE JUNIO DE 2015

	%	ESTUDIO COSTOS (15 Abril 2015)	ESTADO DE GAN. O PERDIDAS (15 junio 2015)	0,72924753 %
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	110.000	147.541	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	60,1%	66.071	65.902	44,7%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	39,9%	43.929	81.639	55,3%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	96,5%	106.167	104.427	70,8%
UTILIDAD	**-56,6%**	**-62.238**	**-22-787**	**-15,4%**

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Partiendo de las ventas estimadas iniciales y en comparación con el promedio de ventas entre el 15 de abril de 2015 y el 15 de junio del 2015, la microempresa tuvo un aumento en sus ventas equivalentes al 34,17%, respecto el periodo anterior, en el estado de resultados los costos variables representaron el 44,7% sobre el total de las ventas arrojando un margen de contribución del 55,3%, el cual se ve disminuido en su totalidad

por los costos y gastos fijos los cuales a su vez son mayores lo cual genera una pérdida del ejerció de -$22.787 m/c, equivalente al 15,4% del total de la utilidad mensual.

Los costos y gastos fijos no se disminuyeron, la diferencia que se observa pertenece a un error en el cálculo del promedio por días ya que el programa los cuenta calendario (31) y no comercial (30)

- **Estado de Resultado Final.**

A continuación se puede observar el Estado de Resultado Final de la microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella. Con corte al 15 de junio de 2015:

Tabla 20. Estado de Resultado Final de la microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella.

RED DE EMPRENDIMIENTO SIEMPRE BELLA.
ESTADO DE RESULTADO
DEL 15 DE ABRIL AL 15 DE JUNIO DE 2015

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS	
VENTAS CONTADO	$ 186.000
VENTAS CREDITO	$ 114.000
OTROS INGRESOS	
INVENTARIOS INICIALES	$ 104.000
COMPRAS DECONTADO	$ 42.000
COMPRAS A CREDITO	
SALARIOS DE PRODUCCION	
COSTOS GENERALES	
INVENTARIOS FINALES	$ 12.000
COSTO DE VENTA	$ 134.000
SALARIOS DE ADMINISTRACION	$ 212.334
GASTOS GENERALES	
UTILIDAD DEL PERIODO	-$ 46.334

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Como se puede observar en el estado de resultado o también denominado estado de pérdidas y ganancias, la compañía no obtuvo utilidad en los periodos comprendidos dado que sus gastos de administración son muy altos respecto a sus ingresos.

- **Razones e Indicadores Financieros.**

Se realiza el cálculo de los indicadores financieros señalados en el cuadro. Para conocer el estado financiero en que se encuentra la empresa a la fecha de corte 15 de junio de 2015, periodo que comprende desde el 15 de abril de 2015 hasta el 15 de junio de 2015, de la siguiente manera:

Tabla 21. Razones Financieras de la microempresa Red De Emprendimiento Siempre Bella.

RED DE EMPRENDIMIENTO SIEMPRE BELLA.
INDICADORES FINANCIEROS
A 15 DE JUNIO DE 2015

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
RAZON DE AUTONOMIA	**100,0%**	**100,0%**
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	**-56,6%**	**-15,4%**
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	**-46,4%**	**-30,0%**
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	**-46,4%**	**-30,0%**
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		**61**
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		
ROTACION DE MERCANCIAS		**26**

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

a) Razón de autonomía.
La posibilidad de la microempresa de financiarse con capital propio de acuerdo con la situación inicial se mantiene con un total del 100%, esto se debe a que no ha adquirido préstamos con terceros.

b) Rentabilidad sobre ventas.
En el balance inicial la empresa Red De Emprendimiento Siempre Bella, se observa que sus ingresos no son suficiente para dejar una utilidad, por lo contrario el gasto es superior dejando una pérdida del ejercicio equivalente al -15,4% sobre el total de los ingresos. Es decir que por cada $1 de venta, se debe adicional $0,15 de gasto.

c) Rentabilidad sobre el activo.
En el balance inicial el activo no genera rentabilidad, por lo contrario la pérdida del ejercicio equivale al 30% del activo total que tiene la compañía.

d) Rentabilidad del patrimonio.
En el balance inicial de la empresa Red De Emprendimiento Siempre Bella, se observa que el patrimonio no genera rentabilidad, por lo contrario la pérdida del ejercicio equivale al 30% de deterioro del patrimonio total de la compañía.

Sin embargo su patrimonio final respecto al inicial si aumento, el déficit se debe al estimado de ganancia que la microempresaria desea obtener, es decir que las ventas si generaron excesos, pero no lo suficiente para satisfacer la meta del salario.

e) Rotación de cuentas por cobrar.
La rotación de la cartera en la Red De Emprendimiento Siempre Bella, es muy lenta, dado que no cuenta con liquidez y la empresa solo recupera la cartera cada 61 días.

f) Rotación de Materias Primas.
El inventario de la compañía tiene una rotación de cada 26 días, esto es bueno dado que el microempresario necesita aumentar sus ventas, sin embargo este indicador podría mejorar si la microempresaria aumenta el tiempo que le dedica a las ventas.

3.2.4.3. Área de mercadeo.

Actualmente los clientes de la Empresaria es su círculo de amigos aunque piensa incrementar sus ventas consiguiendo vendedores que trabajen por comisión de ventas, actualmente cuenta con una colaboradora.

La empresaria tiene el carisma para vender, una presentación de ventas seria el complemento perfecto para incentivar a sus amistades a pertenecer a su red de comercialización logrando de esta manera incrementar sus ingresos y generar empleo.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área de mercadeo.

Tabla 22. Fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo de la Microempresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con vocación para la profesión de ventas, lo cual se refleja en el carisma con que atiende a sus clientes.	No ha realizado una investigación de mercado que le permita identificar tendencias de los consumidores.
	No cuenta con una presentación de ventas de la compañía.
	Sus clientes están conformados solamente de su círculo de amigos.

Fuente. Elaboración propia.

En el área de mercadeo se podrán observar las condiciones de algunas variables de la microempresa como lo son los clientes, el precio del producto, el análisis de la competencia, la plaza, el producto y la publicidad, como se puede observar en los siguientes literales:

a) Los clientes.
En la actualidad los clientes de la microempresa son el círculo de familiares y amigos de Luz Elena López, adicional cuenta con una colaboradora en su red que a la vez se convierte en el cliente principal de la microempresa.

Con el fin de incrementar la demanda de clientes en el territorio de Ladera, se realizó una encuesta para determinar las necesidades de los clientes potenciales ubicados en la zona, mediante la aplicación de una encuesta vía telefónica y personal, tomada a una población de 15 mujeres, madres de familia y universitarias.

Una vez obtenida esta información se realizó una presentación de ventas efectiva, con el objetivo de ofrecer los servicios de la microempresa, conforme las necesidades de los posibles clientes, logrando el interés de estos.

De la encuesta realizada (Anexo 14) se puede determinar que la principal debilidad de la microempresa es en gran parte los ingresos que obtienen sus clientes potenciales, dado que el 67% son amas de casa y el 33% estudiantes, que en lo general dependen de la cabeza de familia, sin embargo muestran un comportamiento positivo, dado que el 54% asegura que adquiere bisutería en la zona comercial de ladera, siendo los aretes con un 66% el articulo más demandado. Es además muy importante para la microempresa enfocar estos resultados en los siguientes ítems:

b) El precio.

Se recomienda tratar de disminuir los precios de compra a medida que crezca la demanda, mediante la negociación de precios al por mayor y la importación indirecta, para lograr con esto inclinar la demanda hacia la elección de la microempresa, dado que los productos que maneja actualmente son muy competitivos en el mercado, los precios que la microempresaria está manejando se encuentran por encima de los precios del mercado.

Pero el aumento en el precio no se da deliberadamente, si no que hace referencia al tiempo de financiación que se le otorga al cliente, el cual oscila entre 20 y 30 días. Adicionalmente se le recomienda a la microempresaria que aumenta la dedicación en horas semanales a la venta de sus productos, ya que esto se verá reflejado directamente en el aumento del ingreso, que a su vez fortalece el crecimiento continuo de la microempresa.

c) Análisis de la competencia.

Para el análisis de competencia se realizó una lista de factores de competencia del sector mediante una tabla comparativa entre los negocios físicos como misceláneas, en las cuales se manejan productos similares con precios similares a los de la microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella , que se encuentran ubicados zona Ladera, como se puede observar en el anexo número 15.

Esta situación se presenta ya que los productos que comercializa son de fácil acceso en el centro de la ciudad, La ventaja de la microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella, respecto su competencia directa miscelánea Don Carlos, es la atención personalizada puerta a puerta que ofrece.

d) La plaza.

El canal de distribución del microempresario directo, dado que su recorrido es personal con el consumidor final, es decir que tiene relación directa con el cliente y se caracteriza por ventas al detal, en el caso de la microempresa, en la actualidad vende bisutería y el recorrido se ilustra en el anexo número 16.

e) El producto o servicio.

El producto que posee la microempresa es de una calidad igual a la de su competencia, esta se presenta como una desventaja ya que el producto con el que compite no es novedoso, ni diferente.

Se propone diferenciar el producto agregado valor, mediante la mejora del empaque, como por ejemplo una caja o bolsa en cartulina fluorescente, a la cual se le pueda adicionar bien sea en sticker o impreso la marca de la microempresa (la cual es necesario crear primero).

f) La publicidad.

Actualmente la microempresa no se encuentra implementando ninguna herramienta publicitaria, por tanto la propagación se torna lenta, casi nula, como se observa en el anexo 17 se pueden observar una serie de ayudas publicitarias a las que podría acceder la microempresa. (Ver anexo 17)

Por otra parte en esta área se aplicó una encuesta (Ver anexo 14) para determinar las preferencias de los posibles clientes de la empresa.

El tipo de muestreo[84] no probabilístico utilizado es por conveniencia es probablemente la técnica de muestreo más común. En el muestreo por conveniencia, las muestras son seleccionadas porque son accesibles para el investigador. Por tanto, no existe composición de la composición de la muestra y la representatividad de los resultados es cuestionable[85]".

La determinación o cálculo de la muestra[86] a la cual se aplicó la encuesta, se logra a través de la fórmula para estudios descriptivos en una población finita. Una población es finita cuando consta de un número limitado de elementos[87], los cuales son conformados por los vecinos de cuatro cuadras a la redonda aproximadamente de la casa de la microempresaria ubicada en de Ladera.

A continuación para mayor claridad, se presenta la fórmula para el cálculo de la muestra en una población finita:

$$n = \frac{N * Z2 * p * q}{d2 * (N - 1) + Z2 * p * q}$$

[84] Muestreo: "proceso de obtención de la muestra". Universo y Muestra. Elaborado por Dra. Cristina Ludewig. Disponible en: http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf. p. 4.

[85] FERNANDEZ NOGALES, Ángel. Investigación y técnicas de mercado. 2da edición. Editorial ESIC. Madrid 2004. Pág. 154.

[86] Muestra: "subconjunto de la población". Población: "cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos". Ibíd., p. 1 - 2.

[87] AGUILAR BAROJAS, Saraí. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, Vol. 11, núm. 1-2, p. 336.

Donde:
n = Tamaño de la muestra que se requiere calcular.
N = Tamaño de la población (15 posibles clientes de la comuna 18).
Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que busquemos, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

- Nivel de confianza 90% -> Z=1,645
- Nivel de confianza 95% -> Z=1,96 (En este caso se utiliza este nivel de confianza)
- Nivel de confianza 99% -> Z=2,575

d = Margen de error máximo admitido (5%)
p = Proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia (50%)
q = (1 – p) = Proporción de la población de referencia que NO presenta el fenómeno en estudio.

VARIABLE	VALOR
n	?
N	15
Z (95%)	1,96
d	0,05
p	0,5
q (1 - p)	0,5

Reemplazando en la fórmula se tiene que:

$$n = \frac{15*(1.96)2*0.5*0.5}{(0.05)2\ *(15-1)+\ (1.96)2*0.5*0.5}$$

$$n=14,47 \approx 15$$

Esta encuesta sirvió como base para realizar el plan de mercadeo de la microempresa Red de emprendedoras siempre bella, además sirvió, para comprender la población de posibles clientes.

3.2.4.4. Área legal, laboral y tributaria.
La microempresa no está legalmente constituida por tanto a la fecha no presenta declaraciones de renta ni pago de impuestos complementarios, además el microempresario a la fecha del diagnóstico no reconoce gastos de nómina, dado que para él no existen ya que tanto la comercialización de los productos, están a cargo de la microempresaria, cabe resaltar que se debió implementar un salario para la microempresaria además de explicarle la importancia de constituirse legalmente, lo cual se puede observar en los resultados de la asesoría.

En la tabla 23, se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área legal, laboral y tributaria.

Tabla 23. Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria de la Microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	La empresa no se encuentra legalmente constituida.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4.5. Área Administrativa.

La microempresa tiene el apoyo de su esposo para cubrir los gastos familiares y personales, por lo que actualmente dispone de tiempo para capacitarse y dedicarle tiempo a la microempresa, además tiene una fuente de ingresos de ventas proporcionado por catálogos de productos comerciales de empresas que trabajan con este mecanismo, sin embargo esto puede ser perjudicial ya que combina los negocios tomando dinero de la microempresa para pagar la factura de las revistas de ventas por catálogo, lo que quita liquidez y patrimonio a la microempresa.

Actualmente no cuenta con una organización administrativa lo cual se refleja en la falta de objetivos organizacionales y carencia de una misión y visión del negocio.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área legal, laboral y tributaria.

Tabla 24. Fortalezas y debilidades en el área administrativa de la Microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella.

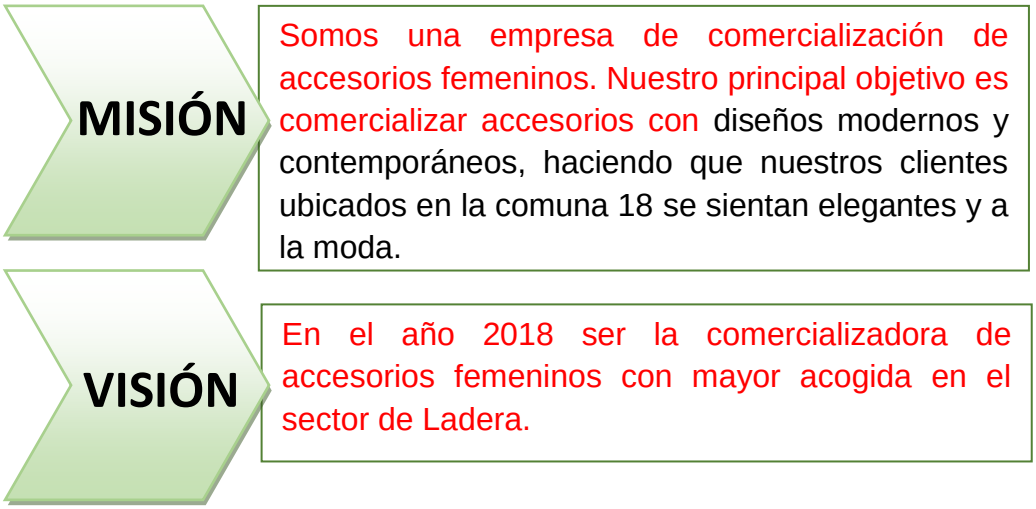
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La dirección del negocio la realiza la empresaria en forma autónoma.	No cuenta con una estructura organizacional.
No depende económicamente del negocio.	Toma recursos de la empresa comercializadora para pagar facturas de sus ventas por catálogo.
Es una persona organizada.	

Fuente. Elaboración propia.

- **Planeación.**

La microempresa no contaba con una misión y visión con la cual la microempresaria viera reflejada su idea de negocio, como propuesta a este acontecimiento se realizó el análisis de la idea en conjunto con la señora Luz Helena López y se propuso la misión y la visión para la Microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella, de la siguiente forma:

Ilustración 6. Misión y Visión de la microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella.



Fuente. Elaboración propia.

- **Organización.**

La microempresa actualmente no cuenta con un organigrama en el cual se puedan definir las actividades y los responsables de estas, sin embargo cuenta con dos colaboradoras que apoyan la gestión de ventas, en la ilustración 7, se puede observar la propuesta de organigrama para la microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella.

Ilustración 7. Organigrama microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella.



Fuente. Elaboración propia.

- **Dirección.**

La dirección de la microempresa se analiza desde cuatro factores cualitativos de la relación laboral y jerárquica de la siguiente forma:

a) Motivación.
La empresaria le agrada mucho motivar a sus colaboradores con el fin de lograr el sentido de pertenecía por la microempresa, generando un excelente clima laboral.

b) Liderazgo.
La microempresaria Luz Helena López, se muestra como una buena líder, dado que cuenta con las opiniones de sus colaboradoras para generar un excelente clima laboral que facilite la optimización de las ventas.

c) Comunicación.
Este es el principal enfoque utilizado por la microempresaria es la atención y el dialogo oportuno con sus colaboradores, el cual se da de forma respetuosa generando en el entorno confianza y respeto mutuo, además de atender a los clientes con respeto, de manera amable y personal.

d) Trabajo en equipo.
Actualmente la microempresaria cuenta con una colaborada, con quien trabajo muy bien en grupo, dado su comunicación y colaboración mutua.

- **Control.**

En cuanto a las finanzas la microempresa debe seguir Realizando inventario permanente, además de registrar las ventas diarias, los gastos personales y realizar el estado de pérdidas y ganancias cada mes, de tal forma que con esta información pueda analizar el estado actual de su empresa y tomar decisiones buenas para el futuro de la misma.

En cuanto al mercadeo se recomienda medir los resultados de las promociones y ofertas, contra las ventas ordinarias para observar el comportamiento de la variación. Realizar una evaluación periódica a las estrategias de mercadeo.

- **Matriz DOFA.**

Se realizó un análisis para la microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella, donde se puede observar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que se presentan en los entornos interno y externo de la compañía los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Tabla 25. Análisis Estratégico de la empresaria R.E SIEMPRE BELLA.

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="4">MATRIZ DOFA
R.E SIEMPRE BELLA.</td><td>OPORTUNIDADES</td><td>AMENAZAS</td></tr>
<tr><td>1. Acompañamiento constante de la Fundación Carvajal para el desarrollo de su idea de emprendimiento e incursión como microempresarios en la economía del país.</td><td>1. El paro nacional de transportadores es una condición que afecta a todos los sectores económicos, dado que disminuye la oferta de materia prima y aumentan los precios.</td></tr>
<tr><td>2. El estado se encuentra fortaleciendo el emprendimiento con la ley 1014 de 2009.</td><td>2. Cambios constantes en los gustos y preferencias del mercado.</td></tr>
<tr><td>3. La empresa por estar en sus comienzos y pertenecer al régimen simplificado se encuentra exenta de la responsabilidad tributaria, lo cual no carga valor al costo del producto.</td><td>3. Competencia de productos sustitutos, con menores costos y precios, como lo es la bisutería.</td></tr>
<tr><td rowspan="8">FORTALEZAS</td><td>1. Tiene gusto para escoger los productos.</td><td rowspan="8">Estrategia (Fortalezas-oportunidades)

- (F6-O2) Ampliar abanico de proveedores de diversos productos.</td><td rowspan="8">Estrategia (Fortalezas-Amenazas)

- (F7-A3) Ampliación de su portafolio de productos a diferentes nichos de mercado

- (F9-A3) Explicar la importancia de separar la microempresa de sus negocios con catálogos de ventas diferentes a esta.</td></tr>
<tr><td>2. Tiene buenas bases matemáticas lo cual facilita el aprendizaje en el área de costos.</td></tr>
<tr><td>3. Tiene facturas de los productos despachados por sus proveedores.</td></tr>
<tr><td>4. El empresario tiene buena disposición para aprender.</td></tr>
<tr><td>5. Realiza control de inventario constantemente.</td></tr>
<tr><td>6. Maneja precios acorde a los del mercado.</td></tr>
<tr><td>7. Tiene carisma para concretar las ventas.</td></tr>
</table>

	8. Cuenta con el apoyo de su esposo.		
	9. Cuenta con un ingreso adicional proporcionado por ventas por catálogo.		
DEBILIDADES	1. El empresario no tiene salario definido.	**Estrategia (Debilidades-oportunidades)** - (D8-O1) Hacer merchandizing a fin de incrementar las ventas	**Estrategia (Debilidades-Amenazas)** - (F7-A3) posicionar el negocio en el sector. -(F10-A2) implementar el proceso de legalización del negocio.
	2. No conoce el punto de equilibrio.		
	3. No conoce cuál es el margen de contribución.		
	4. No llevan registros contables ordenados y continuos.		
	6. No tiene investigación de mercado para identificar tendencias de los consumidores.		
	7. La empresa no tiene nombre.		
	8. No tiene presentación de ventas.		
	9. La empresa no está legalmente constituida, lo que impide conseguir más clientes.		
	10. Carece de análisis de toma de decisiones en la microempresa		
	11. No tiene visión y misión		
	12. Toma dinero de la empresa comercializadora para pagar facturas de sus ventas por catálogo.		

Fuente. Elaboración propia

3.3. ANÁLISIS MICROEMPRESA DICHA.

3.3.1. Datos generales.

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DICHA
NOMBRE DEL EMPRESARIO:	Diego Fernando Chawendo.
NIVEL ACADEMICO:	Tecnólogo industrial.
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:	Fabricación de joyería artesanal.
SECTOR ECONOMICO	Industrial.
ANTIGÜEDAD	3 años.
DIRECCION DE LA EMPRESA	Cr 94 – 1a – 67 oeste.
BARRIO	Ladera.
COMUNA	18.
NÚMERO DE EMPLEADOS	2

Fuente. Elaboración propia.

3.3.2. Reseña histórica.

El empresario Diego Chaguendo, nació en el año 1971, en una familia de artesanos, hace aproximadamente tres años tomó la decisión de emprender dado que ganaba poco dinero y quería explotar su talento innato, fue entonces cuando decidió crear la empresa DICHA, que tiene como objetivo la fabricación de joyas artesanales, la empresa inicio con un capital de $2.000.000 m/c, fruto de los ahorros de toda su vida.

Diego tiene estudios de tecnólogo industrial, su experiencia laboral dio inicio, con un trabajó de cajero, el cual duro nomas de cuatro años, después paso a incorporarse en una empresa industrial como de auxiliar de bodega y por ultimo gracias a su buen desempeño tuvo el cargo de Jefe de Almacén. Aunque las jornadas eran largas e intensas, Diego siempre dedico tiempo a su talento y de esta manera recibía ingresos extras.

Diego es cabeza de familia, su núcleo familiar está compuesto por su esposa, su hija adolecente y su hijo menor con pocos meses de nacido, y como diría el “gracias las ventas realizadas a una modelo que tenía un local prestigioso en el Centro Comercial Unicentro, cuento con la DICHA de tener casa propia”, además el microempresario sigue implementando la cultura del ahorro fruto del trabajo en la microempresa.

3.3.3. Características particulares.

El empresario tiene como meta tener varios puntos de venta de joyería al igual que clientes mayoristas para poder generar empleo, esta meta se compone de la siguiente manera:

- Disponibilidad de tiempo completo para la microempresa.
- Generar trabajo a muchos operarios.
- Adquirir maquinaria de punta.
- Obtener ventas superiores a las actuales.
- Entrar a estudiar al Sena para enriquecer y mejorar su técnica.

3.3.4 División operativa de la microempresa.

La microempresa se encuentra dividida en cinco áreas funcionales, las cuales se dividen en; área de costos, área contable y financiera, área de mercadeo, área legal, laboral y tributaria y el área administrativa, las cuales se describen a continuación:

3.3.4.1. Área de costos.

El microempresario ha recibido asesoría empresarial por parte de estudiantes universitarios bajo el modelo de la Fundación Carvajal, y han estado acompañadas por asesores directos de la Fundación, que han permitido tener conocimiento de los temas conceptuales de los costos. Por ser una empresa que no está legalmente constituida no ha visto la necesidad de llevar soportes físicos como facturas, y cotizaciones de proveedores para cada uno de los insumos.

Permitiendo que el microempresario identifique los costos variables en los que ha incurrido en la compra de mercancía, para que luego y de acuerdo con estos últimos, defina un porcentaje deseado de margen de contribución para que sea aplicado a cada uno de los productos a la venta.

De acuerdo con el estudio y aplicación del modelo Carvajal, para la determinación de los costos de los productos, se hace uso del sistema de Costeo Directo, puesto que permite establecer la diferencia entre los costos fijos y costos variables. Siendo asignado al valor de los productos fabricados, solo los costos de producción variable.

Teniendo presente la evolución de las microempresarias, en el área de costos se han fortalecido, pero aun presentan debilidades en conceptos.

En la tabla 26. Se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área de costo:

Tabla 26. Fortalezas y debilidades en el área de costos de la Microempresa D.I.C.H.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conoce con exactitud la calidad de la materia prima.	No tiene control de insumos.
Tiene variedad de proveedores.	No ha establecido un salario administrativo.
Cuenta con conocimientos básico sobre costos.	La mayoría de sus ventas son a crédito.
Disposición e interés para aprender del tema.	No conoce con exactitud el punto de equilibro, margen de contribución, así como como los costos fijos y variables.

Fuente. Elaboración propia.

- **Costos nómina administrativa.**

Los costos de nómina administrativa de la microempresa se determinan mediante el conocimiento de los gastos personales y administrativos, como se pueden observar en el anexo 18.

- **Costos del producto.**

Se realiza el costeo de cuatro de los artículos más representativos, los cuales se utilizan para promediar los costos de las ventas estimadas, para este cálculo se determinan primero los costos de material y seguido el cálculo de otros costos variables, como se puede observar en los anexos número 19, 20, 21 y 22.

- **Margen de contribución de la microempresa.**

En el diagnóstico inicial de la microempresa se detecta que su margen de contribución equivale al 56%, sobre el total de los ingresos, mientras que el costo variable tan solo representa el 44% sobre el total de ingresos, como se puede observar en la siguiente tabla.

- **Estado de ganancia o pérdida por costo.**

Tabla 27. Estado de ganancia o pérdida por Costo microempresa DICHA, realizado el 15 de abril de 2105.

DICHA
ESTADO DE PERDIDA POR COSTOS
AL 15 DE ABRIL DE 2015.

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	$ 1.541.667
COSTOS VARIABLES (-)	44%	$ 672.190
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	56%	$ 869.477
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	63%	$ 973.444
UTILIDAD	-7%	-$ 103.968

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

El estado de resultados consigna los ingresos, gastos (costos) y utilidades, (o pérdidas) de una compañía durante un intervalo de tiempo específico por lo general un año o un trimestre. Las ganancias netas, también llamadas utilidades, son la diferencia entre los ingresos totales y el costo total para el periodo[88].

Para dar desarrollo al estado de ganancia o pérdida inicial, se realizó un promedio de ventas estimadas mensuales como se puede observar en el anexo número 23, dado que la empresa no cuenta con información de ventas anterior al mes de febrero, el resultado del promedio de ventas mensuales obtenido es de $ 1.541.667 m/c, como se puede observar en la gráfica siguiente.

[88] DOUGLAS R. EMERY, John D. Fundamentos de administración financiera. Prentice Hall. México. 2000. Pág. 80.

La elaboración del estado de ganancias y pérdidas, permite que el microempresario identifique cuál es el margen de contribución actual de su microempresa, adicionalmente le permite identificar el costo variable, el cual es importante conocerlo para la toma de decisiones futuras.

- **Costos y gastos fijos.**

Los costos y gastos fijos de la microempresa en promedio representan $973.444 m/c mensual, donde el rubro más representativo son los gastos de personal que equivalen al 98,4% del total de los costos y gastos fijos. Mientras que el 1,6% restante, lo representan los costos fijos los cuales incluyen conceptos como; mantenimiento de los equipos, depreciación de la maquinaria y transporte.

- **Punto de equilibrio.**

El microempresario recibe la capacitación sobre la importancia de conocer, mantener y mejorar el punto de equilibrio como eje fundamental de medición de crecimiento y rentabilidad del negocio.

Además se realiza el cálculo de los márgenes de contribución en pesos, los cuales se encuentran un poco alejados de la realidad económica de la empresa, dado que estos logran medianamente cubrir los gastos administrativos y los costos.

Lo esperado seria que el microempresario comprendiera la importancia de calcular, interpretar y manejar los cálculos por sí mismo de modo que controle los costos del producto, el precio de venta, y la utilidad velando siempre el crecimiento económico del negocio, sin embargo dadas las condiciones socioeconómicas y culturales de ubicación y desarrollo, esta no logra parecer una prioridad para el microempresario.

A continuación se puede observar el punto de equilibrio de la microempresa DICHA

Tabla 28. Punto de equilibrio de la microempresa DICHA, realizado el 15 de abril de 2105.

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	$1.726.012
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO	$57.534

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Mediante el cálculo de los costos y gastos de la microempresa se pudo determinar el punto de equilibrio de la microempresa, donde las ventas mensuales deben ser de $1.726.012m/c y las ventas diarias deben alcanzar el $57.534m/c.

Si la empresa desea aumentar su planta de personal deberá tener en cuenta que debe reevaluar los costos para encontrar el nuevo margen de contribución y así mismo el nuevo punto de equilibrio.

3.3.4.2. Área contable y financiera.

Esta área cumple un rol muy importante, pues con ella se puede conocer y controlar la situación financiera de la empresa. Además sirve de apoyo para la toma de decisiones por parte de los encargados de dirigir su funcionamiento.

La microempresa DICHA, no lleva registros contables, sin embargo el microempresario ha recibido asesorías por parte de estudiantes universitarios en convenio con la Fundación Carvajal, finalmente estos conceptos deben ser fortalecidos y aplicados a su funcionamiento diario.

En la tabla 29, se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área Contable y financiera.

Tabla 29. Fortalezas y debilidades en el área de contable y financiera de la Microempresa DICHA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El empresario cuenta con disposición para aprender a sobre el adecuado manejo del negocio.	El conocimiento de contabilidad es poco, por tanto no lleva registros contables ordenados y continuos.

Fuente. Elaboración propia.

- **Balance General.**

De conformidad con el decreto 2706 de 2012, los estados financieros (balance general y estado de pérdidas y ganancias) son elaborados utilizando la base contable de causación (acumulación o devengo), es decir, que los efectos de las transacciones y demás sucesos se reconocen cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los períodos con los cuales se relacionan.
Así las cosas, los activos, pasivos, ingresos y gastos son medidos por su costo histórico, es decir el monto original consumido u obtenido en efectivo o al momento de realización del hecho económico.

Una vez realizado el análisis comparativo contable y financiero de la microempresa DICHA, entre el balance inicial elaborado el 15 de abril del año 2015 y el balance final elaborado el 15 de junio del año 2015, obteniendo como resultado los siguientes datos, como se puede observar a continuación:

Tabla 30. Comparativo del balance inicial y final de la Microempresa DICHA, elaborada el 15 de junio de 2015.

DICHA
BALANCE GENERAL
AL 15 DE JUNIO DE 2015

ACTIVOS	**BALANCE INICIAL**	**BALANCE FINAL**	**CAMBIOS**
EFECTIVO	$ 8.100.000	$ 14.800.000	82,7%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	$ 180.000	$ 264.000	46,7%
INVENTARIOS	$ 3.561.819	$ 2.297.631	-35,5%
OTROS	$ 8.400.000	$ 1.500.000	-82,1%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 20.241.819	$ 18.861.631	-6,8%
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 1.630.000	$ 1.630.000	
MUEBLES Y ENSERES	$ 710.000	$ 710.000	
EQUIPO DE COMPUTO	$ 250.000	$ 250.000	
VEHICULOS			
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES	$ 4.166	$ 59.166	1320,2%
TOTAL ACTIVO FIJO	$ 2.585.834	$ 2.530.834	-2,1%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	$ 22.827.653	$ 21.392.465	-6,3%
PASIVOS	**BALANCE INICIAL**	**BALANCE FINAL**	**CAMBIOS**
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS			
CAPITAL	$ 14.116.153	$ 8.509.003	-39,7%
UTILIDAD ACUMULADA	$ 8.711.500	$ 8.711.500	
UTILIDAD DEL PERIODO		$ 4.171.962	
TOTAL PATRIMONIO	**$ 22.827.653**	**$ 21.392.465**	**-6,3%**
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	**$ 22.827.653**	**$ 21.392.465**	**-6,3%**

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

a) Efectivo.
La microempresa cerró con un aumento del 82,7% respecto al balance inicial, lo cual es muy positivo para la empresa ya que cuenta con una liquidez inmediata de $14.800.000.

b) Cuentas por cobrar a clientes.
La variación entre el balance inicial y el final fue positivo ya que incrementó en un 46,7%, lo que indica que aumentaron sus ventas a crédito.

c) Inventario.
La rotación del inventario de insumos es positiva, ya que se mueve conforme a las ventas del mismo mostrando una variación del balance inicial respecto al balance final en un -35,5% de disminución del inventario.

d) Maquinaria y equipo.
La variación de un periodo a otro es nula dado que la microempresa no adquirió nueva maquinaria o equipo, sin embargo sufrió una depreciación de $37.215 m/c equivalente al 62,9% del total de la depreciación del balance inicial.

e) Muebles y enseres.
La microempresa no adquirió nuevos muebles y enseres por tanto no varía porcentualmente este ítem, sin embargo sufrió una depreciación de $16.219 m/c equivalente al 0,28% del total de la depreciación del balance inicial.

f) Equipo de cómputo.
La microempresa no adquirió nuevos equipos de cómputo por tanto no varía porcentualmente este ítem, sin embargo sufrió una depreciación de $21.785 m/c equivalente al 36,82% del total de la depreciación del balance inicial.

g) Capital social.
La microempresa se ve afectada negativamente por la disminución del -6,3% en su capital social, esto se debe a que el 68% de sus ingresos en el periodo no fueron operacionales, ya que provino de dos cuentas por cobrar de dineros prestados.

- **Estado de resultados.**

Se realiza análisis horizontal de los estados de resultados de la empresa del periodo comprendido entre el 15 de abril del año 2015 al 15 de junio del año 201, como se puede observar a continuación:

Tabla 31. Análisis Horizontal de los Estados de Resultados de la microempresa DICHA.DICHA

ESTADO DE RESULTADOS
AL 15 DE ABRIL DE 2015

DETALLE	%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE GAN. O PERDIDAS	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	1.541.667	4.998.689	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	43,6%	672.190	1.737.068	34,8%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	56,4%	869.477	3.261.621	65,2%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	63,1%	973.444	1.209.836	24,2%
UTILIDAD	**-6,7%**	**-103.968**	**2.051.785**	**41,0%**

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Partiendo de las ventas estimadas iniciales y en comparación con el promedio de ventas entre el 15 de abril de 2015 y el 15 de junio del 2015, la microempresa tuvo un aumento en sus ventas equivalentes al 324,2%, en el estado de resultados los cuales los costos variables representaron el 34,8% sobre el total de las ventas, arrojando un margen de contribución del 65,2%, el cual se ve disminuido por los costos y gastos fijos que equivalen el 24,2% sobre el valor del ingreso.

Es importante resaltar que de los ingresos el 68% no son operacionales, es decir que un 27% de los ingresos no operacionales fueron utilizados para cubrir gastos de la operación normal de la microempresa.

- **Estado de Resultado Final.**

A continuación se puede observar el estado de resultados de la microempresa DICHA, correspondiente al periodo entre el 15 abril y el 15 de junio del año 2015.

Tabla 32. Estado de Resultado Final de la microempresa DICHA.

DICHA.
ESTAO DE RESULTADO
DEL 15 DE ABRIL AL 15 DE JUNIO DE 2015

DETALLE	VALOR
VENTAS CONTADO	$ 3.000.000
VENTAS CREDITO	$ 264.000
OTROS INGRESOS	$ 6.900.000
INVENTARIOS INICIALES	$ 3.561.819
COMPRAS DECONTADO	$ 2.267.850
SALARIOS DE PRODUCCION	$ 720.000
INVENTARIOS FINALES	$ 2.297.631
COSTO DE VENTA	$ 4.252.038
SALARIOS DE ADMINISTRACION	$ 1.740.000
UTILIDAD DEL PERIODO	**$ 4.171.962**

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Como se puede observar en el estado de resultado o también denominado estado de pérdidas y ganancias, la compañía obtuvo utilidad en los periodos comprendidos, sin embargo esta se presenta por ingresos no operacionales, lo que indica que la microempresa está vendiendo por debajo del punto de equilibrio.

Además una de las variables importantes a tener en cuenta en la microempresa es que uno de los aumentos en las ventas son las festividades celebradas en diversos puntos del país, los cuales son por temporadas específicas y tiempos no superiores a una semana.

- **Razones e Indicadores Financieros.**

Se realiza el cálculo de los indicadores financieros señalados en el cuadro. Para conocer el estado financiero en que se encuentra la empresa a la fecha de corte 15 de junio de 2015, periodo que comprende desde el 15 de abril de 2015 hasta el 15 de junio de 2015, de la siguiente manera:

Tabla 33. Razones Financieras de la microempresa DICHA.

DICHA
INDICADORES FINANCIEROS
A 15 DE JUNIO DE 2015

DETALLE	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
RAZON DE AUTONOMIA	100,0%	100,0%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-6,7%	41,0%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-0,5%	19,5%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-0,5%	19,5%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		61
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		17
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		18

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

a) Razón de autonomía.
La posibilidad de la empresa de financiarse con capital propio de acuerdo con la situación inicial es del 100% conservándose en el mismo porcentaje en el balance final.

b) Rentabilidad sobre ventas.
En el balance inicial la empresa DICHA, se observa que sus ingresos no son suficiente para dejar una utilidad, por el contrario el gasto es superior dejando una pérdida del ejercicio equivalente al-6,7% sobre el total de los ingresos.

Para e periodo final los ingresos no operacionales se incrementaron representando el 68% de los ingresos totales, lo que ayudo a cubrir los gastos y costos del periodo y arrojo una rentabilidad sobre las ventas equivalente al 41%, pero se debe tener en cuenta que este valor pertenece a ingresos no operacionales.

c) Rentabilidad sobre el activo.
En el balance inicial el activo si genera rentabilidad, equivale al 19,5% del activo total que tiene la compañía, sin embargo el valor de la utilidad del ejercicio pertenece a ingresos no operacionales.

d) Rentabilidad del patrimonio.
En el balance inicial de la empresa DICHA, se observa que el patrimonio si genera rentabilidad, equivalentes a 19,5% del activo total que tiene la compañía, sin embargo el valor de la utilidad del ejercicio pertenece a ingresos no operacionales.

e) Rotación de cuentas por cobrar.

La rotación de la cartera de la microempresa DICHA, es muy lenta, dado que no cuenta con liquidez y la empresa solo recupera la cartera cada 61 días, lo que genera que deba cubrir parte de sus costos y gastos con ingresos que no provienen de la operación normal del negocio.

f) Rotación de Materias Primas.

El inventario de la compañía tiene una rotación de cada 17 días, esto es muy bueno dado que el microempresario se encuentra produciendo y vendiendo con un intervalo de días cortos.

3.3.4.3. Área de mercadeo.

El empresario no tiene definida una estrategia efectiva de mercadeo para incrementar sus clientes, no tiene herramientas de servicio que les permita conservar los clientes actuales e incentivarlos a la compra.

Los clientes actuales de la microempresa son principalmente su círculo de amigos y mujeres trabajadoras de grandes empresas, la relación del empresario con sus clientes no es la mejor, el empresario no sabe la importancia que tienen los clientes en una organización.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área de mercadeo.

Tabla 34. Fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo de la Microempresa D.I.C.H.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ofrece garantía del producto.	No tiene identificado el nicho de mercado.
Elabora diseños exclusivos, e innovadores.	No ha realizado investigaciones de mercado.
	No tiene conocimientos sobre cómo y dónde puede prospectar un cliente.
	No ha definido políticas de ventas.
	No implementa estímulos para incentivar a sus clientes a la compra.
	No cuenta con la presentación apropiado de ventas.
	Es incumplido con el tiempo de entrega acordado con sus clientes.
	No posee valores institucionales.

Fuente. Elaboración propia.

En el área de mercadeo se podrán observar las condiciones de algunas variables de la microempresa como lo son los clientes, el precio del producto, el análisis de la competencia, la plaza, el producto y la publicidad, como se puede observar en los siguientes literales:

a) Los clientes.
Actualmente la microempresa, cuenta con quince clientas las cuales en general son amistades o empresarias a las que visita y vende al detal, en alguna de las ocasiones maneja crédito de hasta treinta días.

Con el fin de incrementar la demanda se realizó la determinación de las necesidades de los clientes potenciales ubicados en la ciudad de Cali, mediante la aplicación de una encuesta vía telefónica, tomada a una población de 10 clientes, los cuales en general pertenecen al sexo femenino.

Una vez obtenida esta información se realizó una presentación de ventas efectiva, con el objetivo de ofrecer los servicios de la microempresa, conforme las necesidades de los posibles clientes, logrando el interés de estos.

De la encuesta realizada (Anexo 24) se puede determinar teniendo en cuenta que el 100% de la población es femenina que; el 80% de las encuestadas se encuentran muy satisfechas con los productos y el 20% restante satisfechas, además el 70% de las personas aseguraron que volverían a comprar en la microempresa Dicha.

Pero la encuesta también permite determinar problemas en la rotación del inventario dado que las ventas en un 70% se realizan con una periodicidad aproximada de 45 días, y el otro 30% a más de 60 días, por eso es muy importante para la microempresa conocer y mejorar factores como:

b) El precio.
Se propone dividir el trabajo en áreas como diseño, producción de piezas, unión y acabado de piezas, para que de esta manera baje el costo de mano de obra, ya que se carga a varios artículos, además se debe aumentar el precio estableciendo un margen de contribución mínimo del 20% sobre el valor final del producto.

Adicional para complementar la idea de división de trabajo se puede realizar un convenio con las cárceles civiles y militares de la ciudad.

Se debe además tratar de bajar con mayores cantidades los costos de mano de obra en lo posible, para poder conservar el precio de venta el cual es competitivo actualmente en el mercado.

c) Análisis de la competencia.
Para el análisis de competencia se realizó una lista de factores de competencia del sector mediante una tabla comparativa entre de los talleres de maquila que se encuentran ubicados en la misma zona que la microempresa DICHA, como se evidencia en el anexo 25.

La competencia respecto al precio de compra de materiales maneja el mismo precio que DICHA, la competencia es mejor en atención al cliente y en el punto de ubicación, además cabe resaltar que la calidad de los productos de la empresa DICHA es superior a los de su competencia.

En los diseños la competencia maneja productos acordes a la tendencia de moda, una ventaja que tiene la competencia es que cuenta con personal para realizar la división de trabajo, siendo de esta manera más eficientes.

d) La plaza.

La microempresa DICHA, cuenta con dos canales activos de distribución, dado que no solo realiza ventas al consumidor final, sino que también cuenta con clientes que son comerciantes detallistas, como se ilustra en el anexo 26.

e) El producto.

El producto que posee la empresa DICHA es de una calidad igual o superior a la de su competencia, la principal desventaja de la empresa dicha es que las relaciones con sus clientes no es la mejor, dado que la empresa les incumple en el tiempo y el carisma de atención y ventas no es apropiado.

Se propone diferenciarse de las demás joyerías utilizando una presentación efectiva de sus productos, de esta manera se explicara la elaboración de cada uno de nuestros productos, explicándole al consumidor la diferencia entre joyería y bisutería, con el ánimo de que tenga otra percepción respecto al precio.

f) La publicidad.

Los catálogos generalmente no tienen mucha atención del público, dado que la joyería se considera como algo fino y exclusivo por tanto se recomienda que las fotos reflejen esos sentimientos, en el anexo 27 se pueden observar una serie de ayudas publicitarias, y se marca con una x, las que actualmente implementa la microempresa:

Se propone la estrategia de marketing directo, elaborando en primera instancia un contenido que capte toda la atención de quien lo vea y en segundo lugar se enviará a los clientes potenciales que se encuentran fácilmente por internet la presentación de la empresa con el ánimo de conseguir una cita para ampliar la información y generar la venta.

Los clientes serán los empresarios de la ciudad de Cali, se estima se podrán enviar alrededor de 100 correos electrónicos preferiblemente al área de recursos humanos con el ánimo de pedir el permiso para ofertar en sus instalaciones nuestros productos.

Los gastos en publicidad generan un desembolso $0.0, dado que la actividad a realizar se basa en diseñar un mensaje que capte la atención y genere recuerdo en los prospectos. (Ver anexo 27)

Por otra parte en esta área se aplicó una encuesta (Ver anexo 24) para determinar las preferencias de los clientes de la empresa.

El tipo de muestreo[89] no probabilístico utilizado es por conveniencia es probablemente la técnica de muestreo más común. En el muestreo por conveniencia, las muestras

[89] Muestreo: "proceso de obtención de la muestra". Universo y Muestra. Elaborado por Dra. Cristina Ludewig. Disponible en: http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf. p. 4.

son seleccionadas porque son accesibles para el investigador. Por tanto, no existe composición de la composición de la muestra y la representatividad de los resultados es cuestionable[90]".

La determinación o cálculo de la muestra[91] a la cual se aplicó la encuesta, se logra a través de la fórmula para estudios descriptivos en una población finita. Una población es finita cuando consta de un número limitado de elementos[92], los cuales son conformados por los clientes actuales de la empresa, los cuales radican en diferentes zonas de la ciudad de Cali.

A continuación para mayor claridad, se presenta la fórmula para el cálculo de la muestra en una población finita:

$$n = \frac{N * Z2 * p * q}{d2 * (N - 1) + Z2 * p * q}$$

Donde:
n = Tamaño de la muestra que se requiere calcular.
N = Tamaño de la población (10 clientes de la ciudad de Cali).
Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que busquemos, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

- Nivel de confianza 90% -> Z=1,645
- Nivel de confianza 95% -> Z=1,96 (En este caso se utiliza este nivel de confianza)
- Nivel de confianza 99% -> Z=2,575

d = Margen de error máximo admitido (5%)
p = Proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia (50%)
q = (1 – p) = Proporción de la población de referencia que NO presenta el fenómeno en estudio.

VARIABLE	VALOR
n	?
N	10
Z (95%)	1,96
d	0,05
p	0,5
q (1 - p)	0,5

[90] FERNANDEZ NOGALES, Ángel. Investigación y técnicas de mercado. 2da edición. Editorial ESIC. Madrid 2004. Pág. 154.
[91] Muestra: "subconjunto de la población". Población: "cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos". Ibíd., p. 1 - 2.
[92] AGUILAR BAROJAS, Saraí. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, Vol. 11, núm. 1-2, p. 336.

Reemplazando en la fórmula se tiene que:

$$n = \frac{10*(1.96)2*0.5*0.5}{(0.05)2*(10-1)+(1.96)2*0.5*0.5}$$

$$n=9,77 \approx 10$$

Esta encuesta sirvió como base para realizar el plan de mercadeo de la microempresa Red de emprendedoras siempre bella, además sirvió, para comprender la población de posibles clientes.

3.3.4.4. Área legal, laboral y tributaria.

La empresa no está legalmente constituida por tanto no presenta declaraciones ni pago de impuestos, además el microempresario a la fecha del diagnóstico no reconoce gastos de nómina, dado que para él no existen ya que tanto la producción como la comercialización de los productos, están a cargo del microempresario, cabe resaltar que en el tiempo de asesoría el microempresario encontró un ayudante de producción y se debió implementar un salario para el microempresario y otro para el ayudante, además de explicarle la importancia de constituirse legalmente, lo cual se puede observar en los resultados de la asesoría.

En la tabla 35, se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área legal, laboral y tributaria.

Tabla 35. Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria de la Microempresa DICHA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con RUT.	No se encuentra legalmente constituida ante la cámara de comercio.

Fuente. Elaboración propia.

3.3.4.5. Área Administrativa.

La microempresa actualmente cuenta con el microempresario y el auxiliar en el área de producción lo cual mejora el número de inventario, sin embargo este se encuentra limitado a buscar nuevos y potenciales clientes ya que no puede parar la producción por su ausencia, además no cuenta con una misión y visión que orienten la empresa.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área administrativa.

Tabla 36. Fortalezas y debilidades en el área administrativa de la Microempresa DICHA.

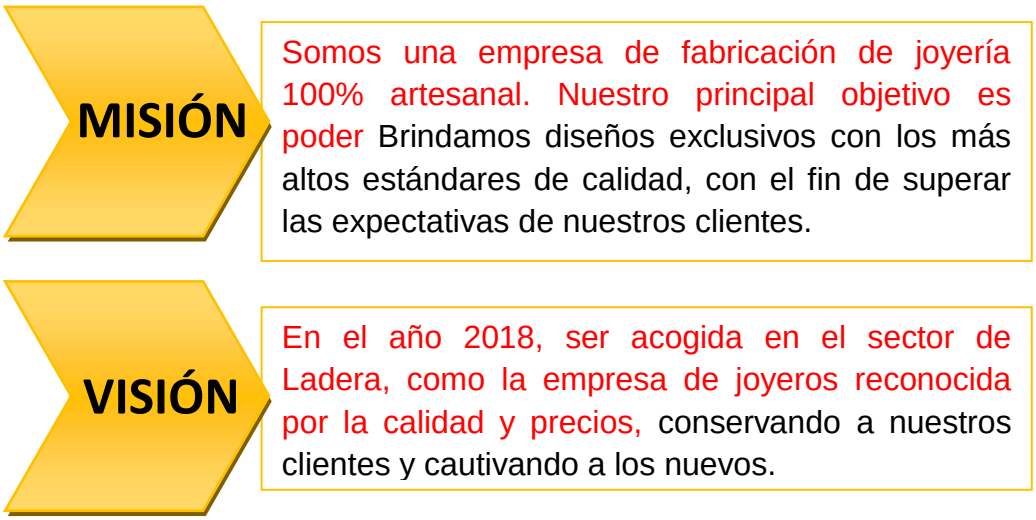
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La dirección se encuentra a cargo del empresario.	Carece de un análisis que permita evaluar la mejor forma de tomar decisiones para la microempresa.
Cuenta con liderazgo.	No existe planeación en la empresa.
	No cuenta con organigrama de la compañía.
	No emplea un modelo de control para la microempresa.

Fuente: Elaboración propia.

- **Planeación.**

La microempresa actualmente no contaba con una misión y visión con la cual el microempresario viera reflejada su idea de negocio, como propuesta a este acontecimiento se realizó el análisis de la idea en conjunto con el señor Diego Chaguendo y se propuso la misión y la visión para DICHA de la siguiente manera:

Ilustración 8. Misión y Visión de la microempresa DICHA.



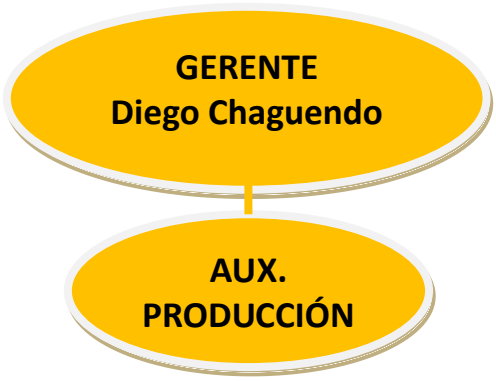
Fuente: Elaboración propia.

- **Organización.**

La microempresa actualmente no cuenta con un organigrama en el cual se puedan definir los cargos y los responsables, por tanto se decidió establecer un organigrama que sea funcional de acuerdo a las especificaciones de la microempresa.

En la ilustración 9, se puede observar la propuesta de organigrama para la microempresa DICHA.

Ilustración 9. Organigrama microempresa Confecciones DICHA.



Fuente. Elaboración propia.

- **Dirección.**

La dirección de la microempresa se analiza desde cuatro factores cualitativos de la relación laboral y jerárquica de la siguiente forma:

a) Motivación.
El microempresario se muestra muy motivado en el área de producción, le gusta el arte que practica y motiva de esta misma forma a su empleado.

b) Liderazgo.
El microempresario Diego Chaguendo, se muestra como un buen líder con su operario, con el cual trata de mantener un excelente clima laboral que facilite la optimización de procesos.

c) Comunicación.
El microempresario es dado a la comunicación constante con su auxiliar, del cual no solo recibe su trabajo físico, si no también ideas de diseños o acabados.

d) Trabajo en equipo.
El microempresario desea aumentar su equipo de trabajo, le gusta compartir con más personas y crear nuevos diseños con colaboradores atentos y talentos, de tal forma que pueda garantizar la calidad de sus productos.

- **Control.**

La microempresa actualmente no implementa controles periódicos, es importante y se le recomendó revisar constantemente que lo ejecutado a diario si este conforme lo planeado.

Además de realizar inventario de productos e insumos cada mes, registrar las ventas diarias, los gastos personales y realizar el estado de pérdidas y ganancia, de tal forma que esta información le permita tomar decisiones oportunas y eficientes.

- **Matriz DOFA.**

Se realizó un análisis para la microempresa Confecciones DICHA, donde se puede observar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que se presentan en los entornos interno y externo de la compañía los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Tabla 37. Análisis Estratégico de la empresa DICHA.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA D.I.C.H.A.		1. Acompañamiento constante de la Fundación Carvajal para el desarrollo de su idea de emprendimiento e incursión como microempresarios en la economía del país.	1. El paro nacional de transportadores es una condición que afecta a todos los sectores económicos, dado que disminuye la oferta de materia prima y aumentan los precios.
		2. El país en la actualidad se encuentra en diversos procesos de apertura económica, lo cual favorece el sector artesanal ya que este es considerado único, histórico y de excelente calidad.	2. Cambios constantes en los gustos y preferencias del mercado.
		3. La empresa por estar en sus comienzos y pertenecer al régimen simplificado se encuentra exenta de la responsabilidad tributaria, lo cual no carga valor al costo del producto.	3. Competencia de productos sustitutos, con menores costos y precios, como lo es la bisutería.
FORTALEZAS	1. Conocimiento de la calidad requerida de las materias primas. 2. Manejan insumos de alta calidad. 3. Tiene variedad de proveedores 4. tiene buenas bases acerca del tema de costos al igual que una muy buena disposición. 5. El empresario tiene buena disposición para aprender 6. El producto es de calidad 7. El diseño es	**Estrategia (Fortalezas-oportunidades)** -(F5-O1) identificar beneficios tributarios y opciones de líneas de crédito blandas para este tipo de negocios .	**Estrategia (Fortalezas-Amenazas)** - (F3-A1) desarrollo de base de datos de proveedores . - (F7- A3) identificar necesidades y preferencias de los clientes.

	exclusivo		
	8.frece garantía por calidad		
	9.Tienen asesorías permanente por parte de la Fundación Carvajal		
DEBILIDADES	1. No tienen control de los insumos emitidos por el proveedor	**Estrategia (Debilidades-oportunidades)** - (D1-O3) Generar los controles de insumos - (D2-O3) Asignar un salario estándar - DF3- O2) Implementar incentivo para generar pronto pago en sus clientes. - (D5-O3) Implementar un sistema contable simplificado. - (D7-O3) Adecuar las instalaciones de trabajo. . - (D8-O1) Establecer un plan de acción. - (D11-O1) Identificar el punto de equilibrio. - (D17-O1) Diseñar plan de marketing.	**Estrategia (Debilidades-Amenazas)** - (D10-A3) Redistribución de funciones.
	2. El empresario no tiene salario fijo.		
	3. No tiene gran participación en ventas de contado.		
	4. No llevan registros contables.		
	5. El conocimiento contable es mínimo.		
	6. La empresa no está legalmente constituida, lo que impide conseguir grandes clientes.		
	7. El taller de producción está en un lugar que no es el apropiado, dado la contaminación ambiental.		
	8. Carecen de Objetivos.		
	9. No tiene visión, ni misión establecidas.		
	10. No cuentan con distribución del trabajo.		
	11. Estima, pero no conoce exactamente el punto de equilibrio.		
	12. No tiene identificado el nicho de mercado esto no les permite		

	identificar tendencias de los consumidores.		
	13. No conoce como se debe prospectar clientes.		
	Es tímido para vender y gestionar.		
	14. No tiene definidas políticas de ventas.		
	15. El logo de la marca no va acorde con lo que debería representar.		
	16. No usa estímulos para motivar a comprar a sus clientes.		
	17.No tiene presentación de ventas		
	18. Incumple la fecha acordada de entrega.		

Fuente. Elaboración propia.

3.3.4.6. Área de producción.

El área de producción de la microempresa DICHA, se encuentra afectado por unas fortalezas y debilidades las cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Tabla 38. Fortalezas y debilidades en el área de producción de la Microempresa DICHA.

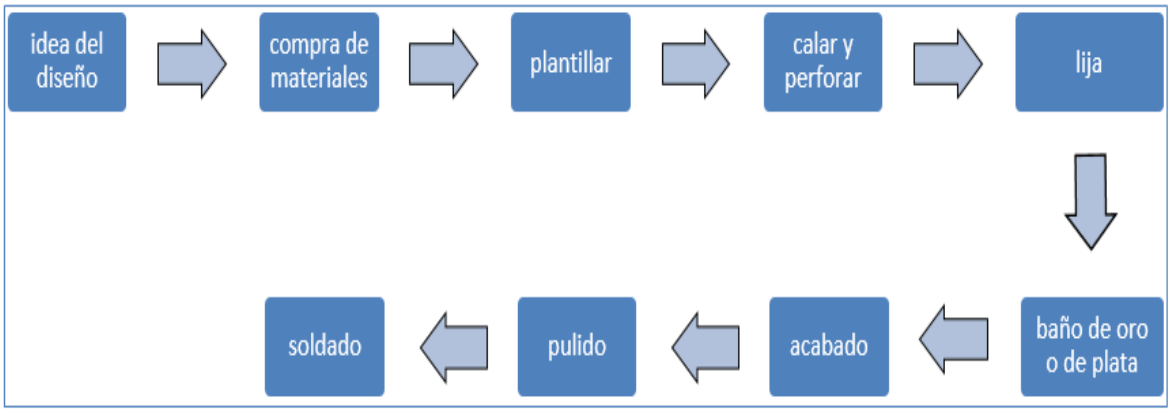
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto grado de conocimiento en el proceso de elaboración de joyas.	Insuficiente mano de obra.
Excelente control de calidad.	Taller ubicado dentro de la casa lo cual puede generar contaminación.

Fuente. Elaboración propia.

- **Proceso.**

El proceso de producción de la microempresa se compone de diversas actividades las cuales se pueden observar a continuación:

Ilustración 10. Proceso de producción de la empresa DICHA.



Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

- **Recursos.**

Para para llevar a cabo el proceso de producción la microempresa cuenta con los siguientes recursos:

a) Talento humano.

La microempresa en el momento cuenta con la mano de obra del empresario y un colaborador que llego 15 días antes de la fecha de cierre.

b) Materia prima.

La compra de materia prima de la compañía que en general se realizan de contado, por esta razón la empresa no maneja cuentas por pagar a proveedores, la compra de materia prima no tiene destinado un día especifico, por lo tanto se pierde mucho tiempo en desplazamiento y compra.

El microempresario lleva el control de las materias primas de forma visual, es decir que no cuenta con un documento donde ingrese las compras, ni las salidas del almacén, en cuanto al mantenimiento de las maquinas es preventivo, lo cual fortalece la producción ya que evita los cuellos de botella.

En cuanto a las devoluciones de mercancía terminada muy pocas veces se presentan en la microempresa, esto se debe al control de calidad que ejerce en la elaboración y terminado del producto.

c) Local.

El piso donde se encuentra ubicado el taller se encuentra en cemento obra negra, las paredes se encuentra repellado y el techo está recubierto dado que en la parte superior pueda el tercer piso de la casa donde se encuentra ubicado.

El taller goza de energía eléctrica, agua y alcantarillado, se encuentra ubicado en un área con entrada vehicular. Respecto a la seguridad se puede apreciar que es la apropiada ya

que se encuentra en un segundo piso y la puerta de la entrada se mantiene cerrada con seguro.

d) Tecnología.

La microempresa cuenta con buenas máquinas, aunque no son de última tecnología, funcionan adecuadamente esto debido al mantenimiento preventivo que realiza periódicamente el microempresario.

3.4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.4.1. Datos generales de la microempresa DAROVI.

NOMBRE DE LA EMPRESA	DAROVI
NOMBRE DEL EMPRESARIO:	Jenny Viviana Chaguendo Capote
NIVEL DE ESTUDIO	Primaria
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Fabricación de bolsos y accesorios sintéticos.
SECTOR ECONOMICO	Industrial
ANTIGÜEDAD	5 años
DIRECCION DE LA EMPRESA	Manzana 3 casa 84
BARRIO	Ladera – La cruz
COMUNA	18
NUMERO DE EMPLEADOS	1

Fuente. Elaboración propia.

3.4.2. Reseña histórica.

La empresaria Jenny Viviana Capote, tiene 29 años de edad, vive con su esposo, sus dos hijos y hace 5 años tomó la decisión de emprender, dado que Jenny Viviana y su marido Emilio contaban con una experiencia superior a los 8 años trabajando como operadores en una fábrica de bolsos, la empresa que se encuentra en la actualidad legalmente constituida se llama DAROVI y su razón social es la fabricación de bolsos sintéticos, su principal y único cliente en estos momentos es la empresa comercializadora Price Shoes. El negocio empezó con un capital de 300.000 M/C provenientes de un préstamo, actualmente la empresa tiene ventas mensuales superiores a los 5.000.000 M/C, generalmente la empresa cuenta con una trabajadora de tiempo y en temporadas llega a tener hasta 6 empleados.

Se puede observar que la empresa ha crecido en sus 5 años de existencia, lo que ha permitido a la familia que vallan cumpliendo sus metas, la primer meta que alcanzaron fue la de adquirir un automóvil último modelo para transporte de la familia y de la materia prima.

3.4.3. Características particulares.

Jenny Viviana cuenta con Disponibilidad de tiempo y actitud para dedicarle al acompañamiento que les brinda la fundación Carvajal. Dado que ha tenido experiencias positivas en los diferentes programas brindados por la Fundación Carvajal.

La próxima meta que piensa cumplir la empresaria es la de invertir en una “bonita casa”.

3.4.4. División operativa de la microempresa.

La microempresa se encuentra dividida en cinco áreas funcionales, las cuales se dividen en; área de costos, área contable y financiera, área de mercadeo, área legal, laboral y tributaria y el área administrativa, las cuales se describen a continuación:

3.4.4.1. Área de costos.

El microempresario ha recibido asesoría empresarial por parte de estudiantes universitarios bajo el modelo de la Fundación Carvajal, y han estado acompañadas por asesores directos de la Fundación, que han permitido tener conocimiento de los temas conceptuales de los costos.

Permitiendo que la microempresaria identifique los costos variables en los que ha incurrido en la compra de mercancía, para que luego y de acuerdo con estos últimos, defina un porcentaje deseado de margen de contribución para que sea aplicado a cada uno de los productos a la venta.

De acuerdo con el estudio y aplicación del modelo Carvajal, para la determinación de los costos de los productos, se hace uso del sistema de Costeo Directo, puesto que permite establecer la diferencia entre los costos fijos y costos variables. Siendo asignado al valor de los productos fabricados, solo los costos de producción variable.

Teniendo presente la evolución de las microempresas, el área de costos se ha fortalecido, pero aun presentan debilidades en algunos conceptos y procedimientos, como el cálculo del punto de equilibrio, la importancia de la asignación de un salario.

En la tabla 39. Se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área de costo:

Tabla 39. Fortalezas y debilidades en el área de costos de la Microempresa DAROVI.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conoce la materia prima, lo que le permite escoger los insumos de mejor calidad.	El empresario no ha establecido un salario fijo para sí mismo.
Tiene variedad de proveedores, lo cual le permite disponer en todos momentos de insumos para la producción.	No conoce con exactitud el punto de equilibrio, margen de contribución, utilidades del ejercicio, así como los costos y gastos fijos.
Cuenta con conocimientos básicos sobre el área de costos.	

Fuente: Elaboración propia.

- **Costos nómina administrativa.**

Los costos de nómina administrativa de la microempresa se determinan mediante el conocimiento de los gastos personales y administrativos, como se pueden observar en el anexo número 28.

- **Costos y gastos fijos.**

En el anexo número 29 se puede observar el total de costos y gastos fijos de la microempresa DAROVI, donde es importante resaltar que el valor de la depreciación equivalente a $632.333 no es dinero que salga de la empresa, sino un cálculo contable, es decir si perdió ese valor la empresa pero no tuvo que sacar el dinero de caja o banco, por otra parte el valor de la depreciación se suma al total de costos y gastos fijos, afectando de esta manera las utilidades del ejercicio.

- **Costos del producto.**

Se realiza el costeo de cuatro artículos, los cuales se utilizan para promediar los costos de las ventas estimadas, para este cálculo se determinan primero los costos de material y seguido el cálculo de otros costos variables, como se puede observar en los anexos número 30, 31, 32 y 33.

- **Margen de contribución de la microempresa.**

En el diagnóstico inicial de la microempresa se detecta que su margen de contribución equivale al 36%, sobre el total de los ingresos, mientras que el costo variable representa el 64% sobre el total de ingresos, se puede apreciar que la microempresa maneja un margen de contribución dentro de los estándares del mercadeo, ya que por lo general las empresas productoras manejan un margen de contribución superior al 35%.

- **Estado de ganancia o pérdida por costo.**

Tabla 40. Estado de ganancia o pérdida por Costo microempresa DAROVI realizado el 15 de abril de 2105.

DAROVI
ESTADO DE PERDIDA POR COSTOS
AL 15 DE ABRIL DE 2015

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	$ 7.640.000
COSTOS VARIABLES (-)	64%	$ 4.863.067
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	36%	$ 2.776.933
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	42%	$ 3.199.917
UTILIDAD	-6%	-$ 422.983
ABONO A CAPITAL DEUDAS		
SALDO PARA REINVERTIR		

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

El estado de resultados consigna los ingresos, gastos (costos) y utilidades, (o pérdidas) de una compañía durante un intervalo de tiempo específico por lo general un año o un

trimestre. Las ganancias netas, también llamadas utilidades, son la diferencia entre los ingresos totales y el costo total para el periodo93.

Para dar desarrollo al estado de ganancia o pérdida inicial, se realizó un promedio de ventas estimadas mensuales, dado que la empresa no cuenta con información de ventas anterior al mes de febrero, el resultado del promedio de ventas mensuales obtenido es de $ 7.640.000 m/c, como se puede observar en el anexo número 34.

La elaboración del estado de ganancias y pérdidas, permite que el microempresario identifique cuál es el margen de contribución actual de su microempresa, adicionalmente le permite identificar el costo variable, el cual es importante conocerlo para la toma de decisiones futuras.

Es importante recordar que el valor de la depreciación equivalente a $632.333 no es dinero que salga de la empresa, sino un cálculo contable, es decir si perdió ese valor la empresa pero no tuvo que sacar el dinero de caja o banco, por esta razón si el valor del cálculo de la depreciación no se registrara y sumara al total de los costos y gastos fijos, la empresa estaría generando una utilidad aproximada de $200.000 m/c.

- **Punto de equilibrio.**

El microempresario recibe la capacitación sobre la importancia de conocer, mantener y mejorar el punto de equilibrio como eje fundamental de medición de crecimiento y rentabilidad del negocio.

Además se realiza el cálculo de los márgenes de contribución en pesos, los cuales se encuentran un poco alejados de la realidad económica de la empresa, dado que estos logran medianamente cubrir los gastos administrativos y los costos.

Lo esperado seria que el microempresario comprendiera la importancia de calcular, interpretar y manejar los cálculos por sí mismo de modo que controle los costos del producto, el precio de venta, y la utilidad velando siempre el crecimiento económico del negocio, sin embargo dadas las condiciones socioeconómicas y culturales de ubicación y desarrollo, esta no logra parecer una prioridad para el microempresario.

A continuación se puede observar el punto de equilibrio de la microempresa DAROVI.

Tabla 41. Punto de equilibrio de la microempresa Confecciones DAROVI, realizado el 15 de abril de 2105.

PUNTO DE EQUILIBRIO MES	$ 8.803.727
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO	$ 293.458

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

[93] DOUGLAS R. EMERY, John D. Fundamentos de administración financiera. Prentice Hall. México. 2000. Pág. 80.

Mediante el cálculo de los costos y gastos de la microempresa se pudo determinar el punto de equilibrio de la microempresa, donde las ventas mensuales deben ser de $8.803.727 m/c y las ventas diarias deben alcanzar el $293.458 m/c.

Además y como un punto crítico la microempresa cuenta con un solo cliente actual, por lo tanto la mayor parte ingresos son limitados a las compras del mismo, por esta razón si su cliente denominado Price Shoes decide terminar el contrato con DAROVI, está quebraría.

Por lo dicho anteriormente se sugiere a Confecciones DAROVI la implementación de un plan de mercadeo, con el fin de incrementar sus clientes y prever futuras contingencias.

3.4.4.2. Área Contable y financiera.

Esta área cumple un rol muy importante, pues con ella se puede conocer y controlar la situación financiera de la empresa. Además sirve de apoyo para la toma de decisiones por parte de los encargados de dirigir su funcionamiento.

La empresa DAROVI no lleva registros contables. El microempresario ha recibido asesorías por parte de estudiantes Universitarios en convenio con la Fundación Carvajal, y ha estado acompañado por asesores directos de la fundación, es notable el conocimiento adquirido en el área contable pero aún falta fortalecer muchos aspectos.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área contable financiera:

Tabla 42. Fortalezas y debilidades en el área de contable y financiera de la Microempresa DAROVI.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El empresario cuenta con disposición para aprender sobre el adecuado manejo de su negocio.	No conoce el proceso administrativo.
	No tiene planeación en su microempresa.
	No realiza periódicamente estados financieros de la compañía.

Fuente. Elaboración propia.

- **Balance General.**

De conformidad con el decreto 2706 de 2012, los estados financieros (balance general y estado de pérdidas y ganancias) son elaborados utilizando la base contable de causación (acumulación o devengo), es decir, que los efectos de las transacciones y demás sucesos se reconocen cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los períodos con los cuales se relacionan.

Así las cosas, los activos, pasivos, ingresos y gastos son medidos por su costo histórico, es decir el monto original consumido u obtenido en efectivo o al momento de realización del hecho económico.

Una vez realizado el análisis comparativo contable y financiero de la microempresa DAROVI, entre el balance inicial elaborado el 15 de abril del año 2015 y el balance final elaborado el 15 de junio del año 2015, obteniendo como resultado los siguientes datos, como se puede observar a continuación:

Tabla 43. Comparativo del balance inicial y final de la Microempresa Confecciones DAROVI, elaborada el 15 de junio de 2015.

DAROVI
BALANCE GENERAL
AL 15 DE JUNIO DE 2015

	15-abr-15	15-jun-15	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFECTIVO	$ 100.000	$ 5.020.000	4920,0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			
INVENTARIOS	$ 7.000	$ 26.400	277,1%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 107.000	$ 5.046.400	4616,3%
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 7.150.000	$ 7.150.000	
MUEBLES Y ENSERES	$ 480.000	$ 480.000	
EQUIPO DE COMPUTO			
VEHICULOS	$ 36.500.000	$ 36.500.000	
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES		$ 729.899	
TOTAL ACTIVO FIJO	$ 44.130.000	$ 43.400.101	-1,7%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	**$ 44.237.000**	**$ 48.446.501**	**9,5%**
PASIVOS	**BALANCE INICIAL**	**BALANCE FINAL**	**CAMBIOS**
OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 48.600.000	$ 46.104.000	-5,1%
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS		$ 3.600.000	
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 48.600.000	$ 49.704.000	2,3%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS	**$ 48.600.000**	**$ 49.704.000**	2,3%
CAPITAL	-$ 4.363.000	-$ 1.638.899	-62,4%
UTILIDAD ACUMULADA			
UTILIDAD DEL PERIODO		$ 381.400	
TOTAL PATRIMONIO	**-$ 4.363.000**	**-$ 1.257.499**	**-71,2%**
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	**$ 44.237.000**	**$ 48.446.501**	**9,5%**

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

a) Efectivo.

La microempresa cerró con un aumento del 4920% respecto al balance inicial, sin embargo esto se debe a que en el momento del cierre, la microempresa había recibido un anticipo del ultimo pedido realizado por su cliente principal Price shoes.

b) Inventario.
La rotación del inventario de insumos es positiva, ya que se mueve conforme a las ventas del mismo mostrando una variación del balance inicial respecto al balance final en un 277%, esto se debe a lo mencionado anteriormente.

c) Maquinaria y equipo.
la variación de un periodo a otro equivale a -1,7%, esto se debe a que la depreciación del vehículo corresponde a $632.333 m/c mensual, el cual es un valor considerablemente elevado para la empresa y se ve reflejado en la disminución del activo.

d) Muebles y enseres.
La microempresa no adquirió nuevos muebles y enseres por tanto no varía porcentualmente este ítem, sin embargo sufrió una depreciación de $616 m/c equivalente al 11,7% del total de la depreciación del balance inicial, con una variación del 96,6% respecto a la depreciación del balance final.

e) Obligaciones bancarias.
la variación en las obligaciones financieras fue del -5,1% de un periodo a otro, lo cual refleja que la compañía está disminuyendo rápidamente sus obligaciones, es importante resaltar que los $3.600.000 del anticipo afectó negativamente la variación del pasivo, el cual los asume como una nueva deuda.

f) Utilidad del ejercicio.
Se puede apreciar en el balance final una utilidad equivalente a $381.400, esto es una variación positiva dado que en el balance inicial se puede observar que la empresa no obtuvo utilidades del ejercicio, esto se debe a una reducción de costos y al aumento de las horas de producción.

g) Capital social.
La microempresa se ve afectada en su capital social en un -71,2%, en este caso esta variación es positiva, ya que el balance inicial muestra una descapitalización equivalente -$4.363.000 m/c y finaliza en el balance con -$1.257.449 m/c, lo que muestra una recuperación significativa en un corto periodo de tiempo.

- **Estado de resultados.**

Se realiza análisis horizontal de los estados de resultados de la empresa del periodo comprendido entre el 15 de abril del año 2015 al 15 de junio del año 2015.

Tabla 44. Análisis Horizontal de los Estados de Resultados de la microempresa DAROVI.

DAROVI.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL15 DE ABRIL AL 15 DE JUNIO DE 2015

	%	ESTUDIO COSTOS A 15 DE ABRIL 2015	ESTADO DE GAN. O PERDIDAS A 15 JUNIO 2015	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	7.640.000	7.514.754	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	63,7%	4.863.067	4.499.311	59,9%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	36,3%	2.776.933	3.015.443	40,1%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	41,9%	3.199.917	2.827.869	37,6%
UTILIDAD	-5,5%	-422.983	187.574	2,5%

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Partiendo de las ventas estimadas iniciales y en comparación con el promedio de ventas entre el 15 de abril de 2015 y el 15 de junio del 2015, la microempresa tuvo una disminución en sus ventas equivalentes a $125.246 m/c, adicionalmente en el estado de resultados se puede observar que los costos y gastos fijos totales disminuyeron en un 11,1 % respecto al balance inicial, debido a la estrategia que actualmente aplica el empresario de disminuir el salario administrativo y los costos de los insumos, comprando en mayor cantidad los mismos, por lo tanto el margen de contribución tuvo una variación positiva en un 3,8% respecto al balance inicial.

- **Estado de Resultado Final.**

A continuación Se puede observar el estado de resultados final de la microempresa DAROVI, al 15 de junio de 2015:

Tabla 45. Estado de Resultado Final de la microempresa Confecciones DAROVI.

DAROVI
ESTADO DE RESULTADO
DEL 15 DE ABRIL AL 15 DE JUNIO DE 2015

VENTAS CONTADO	$ 15.280.000
VENTAS CREDITO	
OTROS INGRESOS	
INVENTARIOS INICIALES	$ 7.000
COMPRAS DECONTADO	$ 9.168.000
COMPRAS A CREDITO	
SALARIOS DE PRODUCCION	$ 800.000
COSTOS GENERALES	
INVENTARIOS FINALES	$ 26.400
COSTO DE VENTA	$ 9.948.600
SALARIOS DE ADMINISTRACION	$ 4.950.000
GASTOS GENERALES	
UTILIDAD DEL PERIODO	$ 381.400

Fuente. Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

Como se puede observar en el estado de resultado o también denominado estado de pérdidas y ganancias, la compañía obtuvo una utilidad del ejercicio total de $381.400 entre los meses de mayo y junio, con lo cual se aprecia una recuperación significativa de la empresa gracias a las estrategias, disciplina y dedicación del empresario.

- **Razones e Indicadores Financieros.**

Se realiza el cálculo de los indicadores financieros señalados en el cuadro. Para conocer el estado financiero en que se encuentra la empresa a la fecha de corte 15 de junio de 2015, periodo que comprende desde el 15 de abril de 2015 hasta el 15 de junio de 2015, de la siguiente manera.

Tabla 46. Razones Financieras de la microempresa DAROVI.

DAROVI
INDICADORES FINANCIEROS
A 15 DE JUNIO DE 2015

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	$ 0,00	$ 0,10
PRUEBA DE FUEGO	$ 0,00	$ 0,10
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	109,9%	102,6%
RAZON DE AUTONOMIA	-9,9%	-2,6%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-5,5%	2,5%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-1,0%	0,8%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO		-30,3%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		0
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		
ROTACION DE MERCANCIAS		

Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

a) Liquidez corriente.
La empresa DAROVI, a la fecha del balance final aún se encuentra ilíquida, ya que su activo corriente solo puede cubrir el 10% del total de sus pasivos corrientes, es decir que el 90% faltante para cubrir las obligaciones de la empresa deben ser financiadas o asumidas afectando directamente el patrimonio. Es decir que por cada $1 peso, que la empresa debe solo podrá pagar $0,10 centavos de peso.

b) Prueba de fuego.
O también llamada prueba acida mide el grado de liquidez sin tener en cuenta los inventarios, de tal forma que se pueda determinar si el efectivo y equivalente al efectivo liquido es suficiente o no para la Compañía DAROVI, se detectó que de esta forma la empresa podrá solventar el 10% de sus obligaciones (pasivos), Es decir que por cada $1 peso, que la empresa debe solo podrá pagar $0,10 centavos de peso.

c) Razón de endeudamiento.
Los activos de la empresa DAROVI, en el balance inicial, se encuentran financiados por terceros en una representación equivalente a 109,9%, sobre el total de la financiación (pasivo más patrimonio), lo que indica que la empresa está más endeudada de lo que posee.

Sin embargo esta financiación en comparación con el balance final sufrió un aumento del 7,3%, lo cual se presenta ya que la compañía se encuentra cancelando los préstamos a terceros.

d) Razón de autonomía.
La posibilidad de la empresa de financiarse con capital propio de acuerdo con la situación inicial se reduce al -9,9% mientras que el en balance final esta posibilidad aumentó en un 7,3% alcanzando solo el -2,6%. En otras palabras la empresa no se puede financiar con capital propio.

e) Rentabilidad sobre ventas.
En el balance inicial la empresa DAROVI, se observa que sus ingresos no son suficiente para dejar una utilidad, por lo contrario el gasto es superior dejando una pérdida del ejercicio equivalente al 5,5% sobre el total de los ingresos. Es decir que por cada $1 de venta, se debe adicional $0,55 de gasto.

Para el periodo final los ingresos son superiores a los gastos y costos lo que arroja un excedente del 2,5% del total de los ingresos.

f) Rentabilidad sobre el activo.
En el balance inicial el activo no genera rentabilidad, por lo contrario la pérdida del ejercicio equivale al 1% del activo total que tiene la compañía, por otra parte en el balance final ya genera una rentabilidad del 0,8%.

g) Rentabilidad del patrimonio.
Se observa que La deuda que tiene la empresa no está siendo cubierta por el patrimonio, la empresa muestra una utilidad, sin embargo esta no es fruto de su patrimonio dado que este es 30,3% menor que el resultado del ejercicio.

3.4.4.3. Área de Mercadeo.
La empresa DAROVI no tiene establecida una estrategia de mercado que contribuya en la obtención de nuevos clientes, la empresa actualmente piensa llegar a nuevos nichos de mercado con el fin de posicionar su marca en el mercado actual de la ciudad de Cali.

El cliente actual de la microempresa es la empresa Price and Shoes, la relación con el Gerente de la mencionada empresa es buena gracias al carisma de Emilio, quien es el encargado de la comunicación con los clientes, la empresa DAROVI al tener un solo cliente cuenta con alto grado de incertidumbre, dado que depende directamente de la empresa Price and shoes quien actualmente acapara el 100% de sus ventas.

En la tabla 47. Se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área de mercadeo:

Tabla 47. Fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo de la Microempresa DAROVI.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tiene marca y logo de la empresa.	No tiene identificado el nicho de mercado
	No tiene conocimientos acerca de cómo y dónde prospectar un nuevo cliente.
	No cuenta con presentación de ventas del negocio.
	No cuenta con valores de reflejen la identidad de la compañía.
	Publicidad actual poco efectiva.

Fuente: Elaboración propia.

En el área de mercadeo se podrán observar las condiciones de algunas variables de la microempresa como lo son los clientes, el precio del producto, el análisis de la competencia, la plaza, el producto y la publicidad, como se puede observar en los siguientes literales:

a) Los clientes.

Actualmente la microempresa, cuenta con un cliente principal denominado Price Shoes, con el cual maneja una muy buena relación personal y comercial, este cliente representa el 95% del total de los ingresos de la compañía, la forma de pago de este beneficia a la compañía, ya que cuando realiza un pedido a DAROVI, le abona el 50%, con lo cual da liquidez inmediata para producir y cumplir eficientemente con el pedido.

Con el fin de incrementar la demanda se realizó la determinación de las necesidades de los clientes potenciales ubicados en la ciudad de Cali, mediante la aplicación de una encuesta vía telefónica, tomada a una población de 15 prospectos, los cuales en general pertenecen 5 al sexo femenino y 10 al masculino.

Una vez obtenida esta información se realizó una presentación de ventas efectiva y creación de los valores institucionales, con el objetivo de ofrecer los servicios de la microempresa, conforme las necesidades de los posibles clientes, logrando el interés de los mismos.

De la encuesta realizada (Anexo 35) se puede determinar teniendo en cuenta que el 33% de la población es femenina y que el 67% pertenece al sexo masculino; el 60% de los encuestados se encuentran insatisfechos con sus proveedores de bolsos, y accesorios sintéticos y el 40% restante satisfechos, además se puede observar que las principales razones que causan la insatisfacción de los encuestados es la mala calidad en un 67%, y los tiempos de entrega en un 33%.

Por otra parte también se observa en la encuesta que el 67% de los encuestados adquiere los servicios semanalmente y el 44% de los encuestados realizan pedidos superiores a un $1.000.000 m/c semanal, lo que permite concluir que actualmente existe una demanda considerable en el mercado, y para aprovechar al máximo esta

oportunidad es muy importante para la microempresa conocer y mejorar factores como:

b) El precio.
El precio es una ventaja del producto ofrecido por la empresa DAROVI, es competitivo en el mercado ya que es en promedio igual al de la competencia pero con mayor calidad.

Se propone dividir el trabajo en áreas como diseño, producción de piezas, unión y acabado de piezas, para que de esta manera baje el costo de mano de obra, ya que se carga a varios artículos, se reducen los costos variables y por ende aumenta el margen de contribución.

Se debe además tratar de bajar en lo posible los costos de los insumos, para conservar el precio de venta el cual es competitivo actualmente en el mercado.

c) Análisis de la competencia.
Para el análisis de competencia se realizó una lista de factores de competencia del sector mediante una tabla comparativa entre de los talleres de maquila que se encuentran ubicados en la misma zona que la microempresa DAROVI, como se puede observar en el anexo número 36.

La competencia se encuentra ubicada principalmente en el centro de la ciudad donde se consiguen artículos similares pero de menor calidad, cuyo precio al público varia en menor valor al de la microempresa DAROVI en un aproximado máximo de $5.000 m/c por artículo, pero cabe resaltar que la calidad es inferior a la ofrecida por DAROVI.

d) La plaza.
La microempresa DAROVI, cuenta con dos canales activos de distribución, dado que no solo realiza ventas al consumidor final, sino que también cuenta con clientes que son comerciantes detallistas, como se ilustra en el anexo número 37.

e) El producto.
El producto que posee la empresa DAROVI es de una calidad igual o superior a la de su competencia, otra ventaja notoria es que cumple con el tiempo acordado lo que genera satisfacción en sus clientes.

Se propone diferenciarse de su competencia utilizando una presentación efectiva de sus productos, generando de esta manera en el prospecto un mayor grado de deseo y credibilidad en el momento de la compra.

f) La publicidad.
Además en el anexo número 38 se pueden observar una serie de ayudas publicitarias, y se marca con una x, las que actualmente implementa la microempresa.

La empresa DAROVI con el ánimo de crear recuerdo de marca, creo sus valores institucionales que desea reflejar los cuales son honestidad, calidad y belleza.

Además se propone la estrategia de marketing directo, elaborando en primera instancia un contenido que capte toda la atención de quien lo vea y en segundo lugar se enviará a los clientes potenciales que se encuentran fácilmente por internet la presentación de la empresa con el ánimo de conseguir una cita para ampliar la información y generar la venta.

Los clientes serán los empresarios de la ciudad de Cali, se estima se podrán enviar alrededor de 100 correos electrónicos preferiblemente al área de recursos humanos con el ánimo de pedir el permiso para ofertar en sus instalaciones nuestros productos.

Los gastos en publicidad generan un desembolso $0.0, dado que la actividad a realizar se basa en diseñar un mensaje que capte la atención y genere recuerdo en los prospectos. (Ver anexo 38)

Por otra parte en esta área se aplicó una encuesta (Ver anexo 35) para determinar las preferencias de los clientes de la empresa.

El tipo de muestreo[94] no probabilístico utilizado es por conveniencia es probablemente la técnica de muestreo más común. En el muestreo por conveniencia, las muestras son seleccionadas porque son accesibles para el investigador. Por tanto, no existe composición de la composición de la muestra y la representatividad de los resultados es cuestionable[95]".

La determinación o cálculo de la muestra[96] a la cual se aplicó la encuesta, se logra a través de la fórmula para estudios descriptivos en una población finita. Una población es finita cuando consta de un número limitado de elementos[97], los cuales son conformados por posibles clientes ubicados en diferentes zonas de la ciudad de Cali, estos son en general comercializadores de accesorios y bolsos sintéticos.

A continuación para mayor claridad, se presenta la fórmula para el cálculo de la muestra en una población finita:

$$n = \frac{N * Z2 * p * q}{d2 * (N-1) + Z2 * p * q}$$

Donde:
n = Tamaño de la muestra que se requiere calcular.
N = Tamaño de la población (15 posibles clientes de la ciudad de Cali).

[94] Muestreo: "proceso de obtención de la muestra". Universo y Muestra. Elaborado por Dra. Cristina Ludewig. Disponible en: http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf. p. 4.
[95] FERNANDEZ NOGALES, Ángel. Investigación y técnicas de mercado. 2da edición. Editorial ESIC. Madrid 2004. Pág. 154.
[96] Muestra: "subconjunto de la población". Población: "cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos". Ibíd., p. 1 - 2.
[97] AGUILAR BAROJAS, Saraí. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, Vol. 11, núm. 1-2, p. 336.

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que busquemos, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

- Nivel de confianza 90% -> Z=1,645
- Nivel de confianza 95% -> Z=1,96 (En este caso se utiliza este nivel de confianza)
- Nivel de confianza 99% -> Z=2,575

d = Margen de error máximo admitido (5%)
p = Proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia (50%)
q = (1 – p) = Proporción de la población de referencia que NO presenta el fenómeno en estudio.

VARIABLE	VALOR
n	?
N	15
Z (95%)	1,96
d	0,05
p	0,5
q (1 - p)	0,5

Reemplazando en la fórmula se tiene que:

$$n = \frac{15*(1.96)2*0.5*0.5}{(0.05)2*(15-1)+(1.96)2*0.5*0.5}$$

$$n = 14,47 \approx 15$$

Esta encuesta sirvió como base para realizar el plan de mercadeo de la microempresa Red de emprendedoras siempre bella, además sirvió, para comprender la población de posibles clientes.

3.4.4.4. Área legal, laboral y tributaria.

La empresa cuenta con RUT y con NIT, por lo tanto presenta declaraciones y pago de impuestos, está pendiente efectuar el pago a la cámara de comercio para renovación del NIT del presente año. En cuanto a lo laboral tiene una empleada a cargo, a la cual se le cancela al destajo.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área legal, laboral y tributaria.

Tabla 48. Fortalezas y debilidades en el área legal, laboral y tributaria de la Microempresa DAROVI.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Legalmente constituida, lo que beneficia a la empresa para conseguir nuevos clientes.	El presente año no ha efectuado el pago a la cámara de comercio para renovación del NIT.
	No paga prestaciones sociales de sus empleados.

Fuente: Elaboración propia

3.4.4.5. Área administrativa.

La empresa DAROVI no cuenta con misión y visión, que orienten a la microempresa al cumplimiento de objetivos, cabe resaltar que el empresario Emilio cuenta con el liderazgo necesario para administrar la empresa.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de las debilidades y fortalezas del área administrativa.

Tabla 49. Fortalezas y debilidades en el área administrativa de la Microempresa DAROVI.

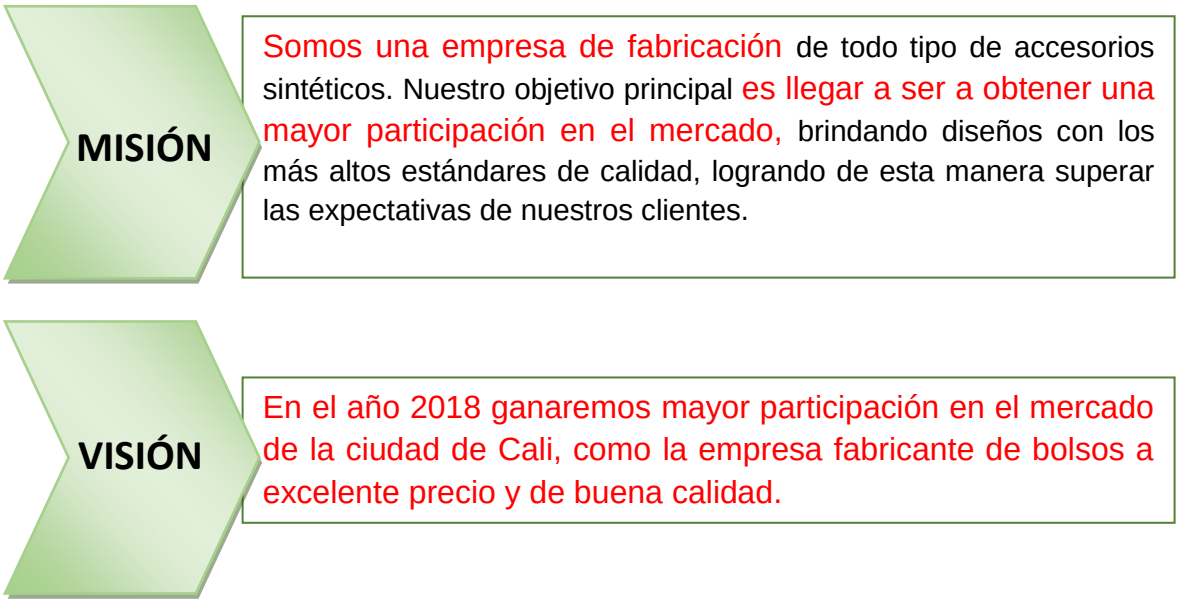
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con disposición e interés para aprender.	No hay planeación en la microempresa.
Cuenta con motivación y disciplina.	No hay control en la microempresa.
	Desconoce el proceso administrativo.
	No transmite su motivación a los colaboradores.

Fuente. Elaboración propia

- **Planeación.**

La microempresa actualmente no contaba con una misión y visión con la cual el microempresario viera reflejada su idea de negocio, como propuesta a este acontecimiento se realizó el análisis de la idea en conjunto con el señor Emilio Villalba, se propuso la misión y la visión para DAROVI de la siguiente manera:

Ilustración 11. Misión y Visión de la microempresa DAROVI.



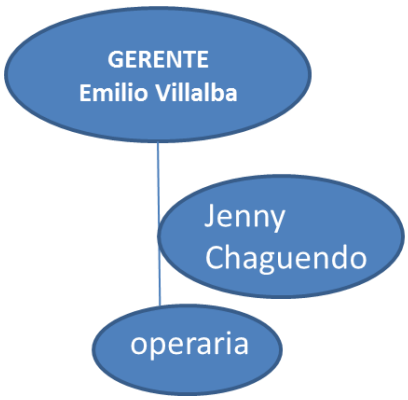
Fuente: Elaboración propia

- **Organización.**

La microempresa actualmente no cuenta con un organigrama en el cual se puedan definir los cargos y los responsables, por tanto se decidió establecer un organigrama que sea funcional de acuerdo a las especificaciones de la microempresa.

En la ilustración 12, se puede observar la propuesta de organigrama para la microempresa DAROVI.

Ilustración 12. Organigrama de la microempresa DAROVI.



Fuente: Elaboración propia.

- **Dirección.**

La dirección de la microempresa se analiza desde cuatro factores cualitativos de la relación laboral y jerárquica de la siguiente forma:

a) Motivación:
El microempresario se muestra muy motivado en el área de producción, sin embargo no ha logrado transmitir esa motivación y entusiasmo a sus colaboradores, por esta razón el clima laboral no es el mejor, adicionalmente se propone al empresario reforzar lo mencionado, dado que está comprobado que un colaborador es más eficiente cuando se encuentra en un ambiente de su agrado.

b) Comunicación.
El microempresario no es dado a la comunicación constante con sus auxiliares, lo cual dificulta la obtención de los objetivos y metas organizacionales, ya que la comunicación es uno de los pilares fundamentales para persuadir e influenciar de manera óptima a sus empleados.

c) Trabajo en equipo.
El microempresario desea aumentar su equipo de trabajo para crear nuevos diseños con colaboradores atentos y talentosos, de tal forma que pueda garantizar la calidad de sus productos.

- **Control.**

La microempresa actualmente no implementa controles periódicos, es importante y se le recomendó revisar constantemente que lo ejecutado a diario si este conforme lo planeado.

Además de realizar inventario de productos e insumos cada mes, registrar las ventas diarias, los gastos personales y realizar el estado de pérdidas y ganancia, de tal forma que esta información le permita tomar decisiones oportunas y eficientes.

- **Matriz DOFA.**

Se realizó un análisis para la microempresa Confecciones DAROVI, donde se puede observar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que se presentan en los entornos interno y externo de la compañía los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Tabla 50. Análisis Estratégico de la empresa DAROVI.

MATRIZ DOFA DAROVI		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Acompañamiento constante de la Fundación Carvajal para el desarrollo de su idea de emprendimiento e incursión como microempresarios en la economía del país.	1. El paro nacional de transportadores es una condición que afecta a todos los sectores económicos, dado que disminuye la oferta de materia prima y aumentan los precios.
		2. El país en la actualidad se encuentra en diversos procesos de apertura económica, con lo cual importar y exportar se ha facilitado.	2. Cambios constantes en los gustos y preferencias del mercado.
		3. Mega tendencia de consumo de productos nacionales.	3. Competencia de productos importados a menores costos.
FORTALEZAS	1. Conoce la materia prima, lo que le permite escoger los insumos de mejor calidad.	**Estrategia (Fortalezas-oportunidades)** - (F3- O2) identificar beneficios tributarios y opciones de líneas de crédito blandas para este tipo de	**Estrategia (Fortalezas-Amenazas)** - (F2-A3) desarrollo de base de datos de proveedores
	2. Tiene variedad de proveedores, lo cual permite disponer en todo momento de insumos para la producción.		
	3. Cuenta con conocimientos básicos sobre el Área de costos.		
	4.Conocimiento y experiencia en la técnica garantizando la excelente calidad		
	5. hace control de calidad a su producto terminado.		

	6. La empresaria cuenta con disposición para aprender sobre el adecuado manejo de su negocio.	negocios	- (F8-A2) Identificar necesidades y preferencias de los clientes. .
	7. El producto es de alta calidad lo que ofrece un valor agregado al mismo.		
	8. Los bolsos son diseñados por Emilio, lo que favorece a la empresa para estar siempre en la tendencia actual del mercado.		
	9. Se encuentra legalmente constituida, lo que beneficia a la empresa para conseguir nuevos clientes mayoristas.		
	10. Cuentan con asesorías permanentes de la Fundación Carvajal, que promueven el desarrollo de la empresa.		
	11. Ofrece garantía de calidad a sus clientes brindando seguridad al cliente.		
DEBILIDADES	1. No tienen control de materia prima.	**Estrategia (Debilidades-oportunidades)** - (D1-O1) Generar los controles de insumos - (D2-O1) Determinación de salario - (D4-O3) Implementar un sistema contable simplificado. - (D15-O3) Elaborar un plan de	**Estrategia (Debilidades-Amenazas)** - (D4-A2) implementar la contabilidad de tal forma que se pueda estimar los costos y gastos de la producción previendo casos externos como aumentos de precio. - (D17-A3) redistribución de
	2. El empresario no ha establecido un salario fijo para él, lo que quita liquidez al negocio y no le aporta formalidad.		
	3. No conoce exactamente el punto de equilibrio de la empresa.		
	4. no lleva registros contables permanentemente.		
	5. no tiene definida la misión y visión de la empresa.		
	6. el control sobre inventarios lo realiza de manera visual.		

	7. No tiene identificado el nicho de mercado.	acción. (d3-o1) Identificar el punto de equilibrio – (D7-O2) Realizar plan de marketing sencillo	funciones
	8. No tiene conocimientos sobre cómo se debe prospectar un nuevo cliente.		
	9. No cuenta con una buena presentación de ventas.		
	10. No cuenta con identidad de marca.		
	11. No utiliza apoyo publicitario.		
	12. El presente año no ha efectuado el pago a la cámara de comercio, para renovación de NIT.		
	13. No pagan prestaciones sociales de sus empleados.		
	14. Carecen de una estructura técnica para analizar la información y tomar decisiones.		
	15. No han planteado objetivos organizacionales.		
	16. No tienen establecidas la visión y la misión.		
	17. No cuenta con organigrama, ni distribución de trabajo.		

Fuente. Elaboración propia

3.4.4.6. Área de producción.

El área de producción de la microempresa confecciones DAROVI, se encuentra afectado por unas fortalezas y debilidades las cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Tabla 51. Fortalezas y debilidades en el área de producción de la Microempresa DAROVI.

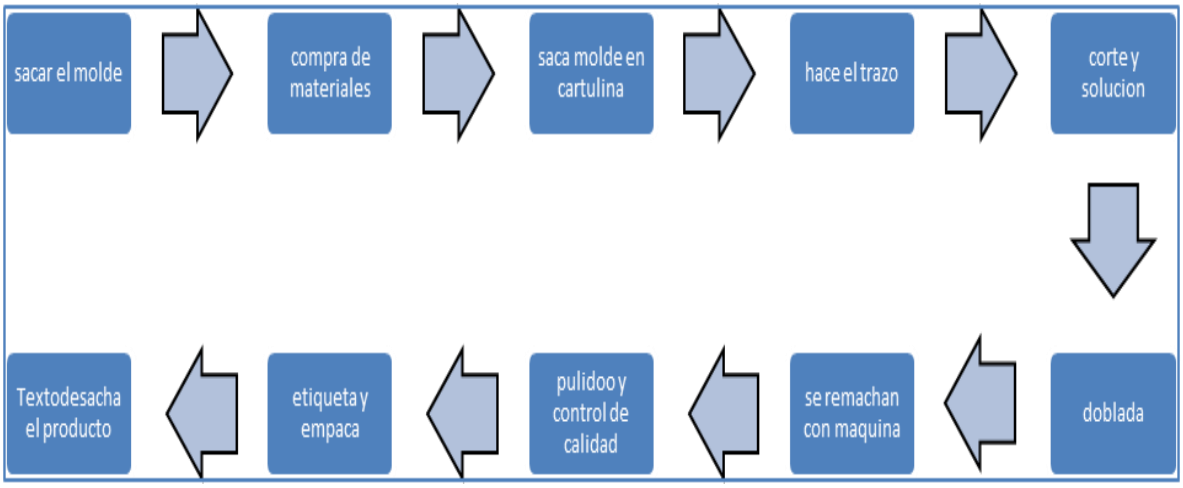
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto grado de conocimiento en la técnica para la elaboración de los productos.	
Realiza control de calidad al producto terminado.	

Fuente: Elaboración propia.

- **Proceso.**

El proceso de producción de la microempresa se compone de diversas actividades las cuales se pueden observar a continuación:

Ilustración 13. Proceso de producción de la empresa Confecciones DAROVI.



Fuente: Plantilla Herramienta acompañamiento fortalecimiento empresarial febrero de 2015 de la Fundación Carvajal.

- **Recursos.**

Para para llevar a cabo el proceso de producción la microempresa cuenta con los siguientes recursos:

a) Talento humano.

La microempresa en el momento cuenta con la mano de obra del microempresario, y dos colaboradores más.

b) Materia prima.

La compra de materia prima de la compañía generalmente se realizan de contado, por esta razón la empresa no maneja cuentas por pagar a proveedores.

En cuanto a las devoluciones de mercancía terminada muy pocas veces se presentan en la microempresa, esto se debe al control de calidad que ejerce en el pulimento del producto.

c) Local.

El piso del taller se encuentra en obra negra, las paredes se encuentran en guadua y el techo está recubierto con tejas de zinc, por esta razón no cuenta con la seguridad apropiada.

El taller goza de energía eléctrica, agua y alcantarillado, se encuentra ubicado en un área con entrada vehicular.

d) Tecnología.

La microempresa cuenta con buenas máquinas de coser, aunque no son de última tecnología, funcionan adecuadamente esto debido al mantenimiento preventivo que realiza periódicamente el microempresario.

4. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS OBTENIDOS

4.1. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS OBTENIDOS DE LA MICROEMPRESA CONFECCIONES LAF.

4.1.1. Área de Costos

Tabla 52. Plan de acción y logros Área de costos Microempresa Confecciones Laf.

ESTRATETEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
establecer los costos	1. Encontrar los Costó fijo y variables de los productos	EL microempresario identificar cuáles son los costos fijos y variables de la microempresa.	Se recomienda a confecciones LAF seguir hallando el punto de equilibrio de manera constante, al igual que el estado de resultados por costos (mínimo cada mes), ya que mediante estos puede seguir haciendo un seguimiento a la empresa que en estos momentos está atravesando por una crisis, por otra parte se recomienda practicar lo aprendido en las asesorías, apoyándose en la herramienta de fortalecimiento, ya que en ella se encuentra paso a paso todo lo que vimos, de esta manera le será más fácil recordar y estudiar lo aprendido. Finalmente se recomienda al microempresario que al momento de sacar al mercado sus propios diseños, establezca un margen de contribución superior al 30%.
	2. Encontrar el punto de equilibrio de la microempresa	EL microempresario identifica cual debe ser las ventas mensuales y diarias para estar en punto de equilibrio.	
	3. Encontrar el Margen de contribución de la microempresa	EL microempresario identifica que tiene margen de contribución positivo para cada uno de los productos.	
	6. realizar proyecciones de ventas	EL microempresario conoce la importancia de llevar los registros de las ventas y compras.	

Fuente. Elaboración propia.

4.1.2. Área Contable y Financiera.

Tabla 53. Plan de acción y logros Área Contable y Financiera Microempresa Confecciones Laf.

ESTRATETEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar un sistema físico de Contabilidad.	1. Capacitar al microempresario sobre los términos contables y financieros.	El microempresario entiende los conceptos contables y financieros y la necesidad de llevar los registros de todos los ingresos y egresos.	Se recomienda al microempresario llevar diariamente los registros de la microempresa, principalmente los gastos personales diarios, ya que son los que menos controla es el empresario, y en el momento de elaborar los estados de resultados, no sabe exactamente cuáles han sido sus gastos. Por otra parte se recomienda utilizar el modelo de factura elaborado en el momento de contratar con un cliente, ya que esta factura de adapta a las necesidades de la empresa.
	2. Realizamos el inventario por conteo físico del negocio junto con el empresario, de esta manera construimos el balance general inicial de la microempresa.		
	3. Se explicó al empresario la importancia de registrar todas sus ventas, guardar facturas y registrar los gastos personales y del negocio.		
	4. se elaboró un modelo factura de venta digital para nuevos clientes.		

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Área de mercadeo.

Tabla 54. Plan de acción y logros Área de Mercadeo CONFECCIONES LAF.

OBJETIVO: Realizar un plan de mercadeo para conseguir nuevos clientes y lograr posicionarse en el mercado.			
ESTRATEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
Posicionar el negocio mediante un nombre.	1. Explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle al empresario, de cómo construir un nombre de empresa con técnicas de mercadeo.	El microempresario crea un nombre de marca corporativa que genera un fácil recuerdo y un acogimiento positivo en sus posibles clientes. Adicionalmente, mediante la encuesta aplicada se pueden identificar las principales necesidades de los clientes potenciales en la zona de Ladera, por consiguiente se crea con el microempresario una presentación efectiva de ventas del negocio, al igual que un modelo que facilita sacar citas con posibles clientes telefónicamente. el empresario cuenta con el conocimiento de cómo realizar una venta con técnicas modernas de ventas, teniendo de esta manera más seguridad a la hora de ofrecer el productor y solucionar objeciones. Actualmente queda en desarrollo el proyecto de sacar sus propios diseños con su propia marca.	Se recomienda al microempresario aplicar constantemente lo aprendido, adicionalmente en el momento en que valla a cumplir una cita con un cliente potencial, realice la presentación de ventas que elaboramos, ya que es una herramienta para persuadir e incentivar a la compra, por otra parte se recomienda tener siempre presente que confecciones LAF vende calidad, rapidez y economía, ya que estos son los valores con los cuales lograra una diferenciación en este mercado competitivo.
Identificar la población objetivo de sus productos	2. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle hacia el empresario de cómo sacar citas telefónicamente, para conseguir nuevos clientes.		
	3. Se diseña la encuesta para identificar las necesidades de los clientes potenciales para elaborar la presentación efectiva de ventas,		
Capacitación en ventas	4. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle al empresario acerca de cómo vender utilizando técnicas de ventas modernas, como lo es la neuroventas.		

Fuente. Elaboración propia.

4.1.4. Área de administración.

Tabla 55. Plan de acción y logros Área de Administración CONFECCIONES LAF.

OBJETIVO: Mejorar los métodos de gestión del microempresario, desde un enfoque del proceso administrativo.			
ESTRATEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
Implementar las mejoras en el proceso administrativo	1. Revisar la misión y la visión, actualizarlas de acuerdo al portafolio de Servicio Actual	Se construyó la Misión y Visión de la empresa junto con los objetivos.	Se recomienda visualizar y tener siempre presente la visión de la microempresa, adicionalmente se recomienda al empresario fijarse metas a corto, mediano y largo plazo constantemente, ya que de esta manera tendrá objetivos claros que cumplir, y no perderá el rumbo. Para finalizar recomiendo fortalecer la parte del liderazgo y la motivación, ya que considero que estos valores son determinantes para generar un excelente clima laboral en una organización y para que los colaboradores se apropien de los objetivos a realizar, dando como resultado procesos más eficientes.
	2. Encaminar objetivos hacia el logro de la misión y la visión del negocio.		
	3. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle acerca del proceso administrativo y tipo de liderazgo.	El microempresario comprendió la importancia de tener mayor organización y control de la empresa, la Factura de venta diseñada será utilizada solo para clientes mayoristas que adquieran sus productos.	
	4. Enseñar al empresario a identificar las oportunidades y amenazas de los diferentes entornos.		
	6. Revisar los roles desempeñados por cada una de las microempresarias		
	7. El estudiante de la Universidad del valle crea un formato de Factura de venta para la empresa.		
	8. El estudiante explica al microempresario la importancia de optimizar su tiempo.		

Fuente. Elaboración propia.

4.1.5. Área de producción.

Tabla 56. Plan de acción y logros Área de Producción CONFECCIONES LAF.

OBJETIVO: Lograr que el empresario mejore las cantidades producidas.			
ESTRATETEGIA	**ACCIONES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
Administrar el área de producción de la manera más eficiente y eficaz posible.	1. El estudiante de la Universidad del Valle revisa todo el proceso productivo de la microempresa y realiza el diagrama de flujo	El empresario entiende que actualmente la empresa tiene maquinaria subutilizada y hacer todo el proceso solo es desgastador e ineficiente, por esta razón se encuentra realizando entrevistas de trabajo a posibles colaboradores para aumentar su capacidad de producción al igual que sus clientes.	Se recomienda al microempresario adquirir urgentemente un colaborador en producción, ya que de esta manera, se optimiza los procesos de producción ya que no habrá maquinaria subutilizada, además, el empresario tendrá más tiempo para dedicarse a la gestión comercial, logrando de esta manera la consecución de nuevos clientes y disponer de tiempo para elaborar los diseños de los productos que sacara al mercado.
	2. Se entrega al microempresario base de datos de personal capacitado por Fundación Carvajal, con el ánimo de contrarrestar la subutilización de maquinaria.		

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6. Área Legal, Tributaria y Laboral.

Tabla 57. Plan de acción y logros Área Legal, Tributaria y Laboral CONFECCIONES LAF.

OBJETIVO: Orientar a la empresaria sobre los aspectos legales, tributarios y laborales de la empresa.			
ESTRATETEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGRO**	**RECOMENDAICONES**
Asesoría legal, laboral y tributaria	La estudiante de la Universidad del Valle dicta una capacitación y Explica al microempresario la importancia de constituirse legalmente.	El microempresario se actualiza sobre los cambios en la nómina, y conoce las ventajas y desventajas de constituirse legalmente.	Se recomienda al empresario, estudiar la posibilidad de constituirse legalmente en el momento de conseguir un cliente mayorista.
	Se Explica la importancia de tener sus posibles colaboradores de acuerdo a la ley.		

Fuente. Elaboración propia.

4.2. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS OBTENIDOS DE LA MICROEMPRESA RED DE EMPRENDEDORAS SIEMPRE BELLA.

4.2.1. Área de costos.

Tabla 58. Plan de acción y logros Área de Costos microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella.

OBJETIVO: Preparar a la empresaria para que calcule, adecuadamente sus costos variables, costos fijos y gastos de administración, para la toma de decisiones futuras.			
ESTRATEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
Identificar los costos.	1. Encontrar el Costo fijo y variables de los productos 2. Encontrar el punto de equilibrio de la microempresa 3. Encontrar el Margen de contribución de la microempresa 5. Llevar registro de las compras y ventas semanalmente. 6. explicar la importancia y crear un sueldo para la empresaria.	Se identifican cuáles son los productos con bajo margen de contribución y se implementan acciones de mejora, como el aumento del precio de venta. La microempresaria lleva registro de las compras y ventas. La microempresaria identifica cuáles son sus costos fijos y variables.	Se recomienda a R:E SIEMPRE BELLA practicar lo aprendido en las asesorías, apoyándose en la herramienta de fortalecimiento, ya que en ella se encuentra paso a paso todo lo que vimos, de esta manera le será más fácil recordar y estudiar lo aprendido, adicionalmente se recomienda a la microempresaria seguir aplicando los porcentajes acordados el 25% a las vendedoras y un margen de contribución mínimo del 40%. Para finalizar me gustaría recomendarle que invierta más tiempo a la microempresa, ya que de esta manera verá mayores resultados en un menor tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Área Contable y Financiera.

Tabla 59. Plan de acción y logros Área Contable y Financiera microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella.

OBJETIVO: Instruir a la empresaria en el registro de las operaciones realizadas.			
ESTRATEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
Elaborar los estados financieros	1. Se explicó cómo elaborar un estado de resultado de manera sencilla y la importancia de los mismos.	Se logró que la microempresaria conociera los conceptos de contabilidad y finanzas, conocen e interpreta su estado financiero, adicionalmente se logra generar el hábito de registrar cada operación.	Se recomienda a la microempresaria seguir llevando de manera constante y ordenada los registros contables, para que de esta manera realice un mejor análisis de su empresa en el momento de tomar una importante decisión, adicionalmente recomiendo a la microempresaria realizar inventario de mercancías periódicamente y que controlo las cuentas por pagar ya que su rotación es lenta.
	2. Se capacitó a la microempresaria en manejo de nómina, la capacitación fue dictada por el estudiante de la universidad del Valle.		
	3. lleva registros en su cuaderno contable, cada vez que realiza una operación.		
	4. se explicó a la microempresaria los resultados de los análisis financieros de la empresa.		

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Área de mercadeo.

Tabla 60. Plan de acción y logros Área de Mercadeo Red de Emprendedoras Siempre Bella.

OBJETIVO: Realizar un plan de mercadeo para conseguir nuevos clientes y lograr la identidad de marca.			
ESTRATEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
El negocio con un nombre	1. Explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle al empresario, de cómo construir un nombre de empresa con técnicas de mercadeo.	La microempresaria crea un nombre de marca corporativa con el ánimo de generar sentido de pertenencia en sus clientes potenciales. Adicionalmente, mediante la encuesta aplicada se pueden identificar las principales necesidades de los clientes potenciales en la zona de Ladera, por consiguiente se crea con la microempresaria una presentación efectiva de ventas del negocio, para lograr la vinculación de sus amigos en la red. La microempresaria cuenta con el conocimiento de cómo realizar una venta con técnicas modernas que le permiten de esta manera, ofrecer sus beneficios y ventajas con más seguridad, y dar solución a las objeciones.	Se recomienda a la microempresaria practicar constantemente lo aprendido. En el momento de incorporar a su red a un nuevo colaborador recomiendo utilizar la presentación de ventas y aplicar las técnicas de ventas aprendidas en las capacitaciones, al igual que las técnicas de cierre para concretar sus ventas, por otra parte recomiendo recordar siempre los valores institucionales de la empresa ya que mediante estos lograra la diferenciación en el mercado, para finalizar le recomiendo que recuerde siempre que la microempresa no vende un producto si no, una EXPERIENCIA.
capacitación en ventas	2. Explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle al empresario acerca de cómo vender utilizando técnicas de ventas modernas, como lo es la neuroventas.		
Identificar las necesidades de los clientes potenciales.	3. Se diseña la encuesta para determinar las necesidades de los prospectos.		

Fuente. Elaboración propia.

4.2.4. Área de administración.

Tabla 61. Plan de acción y logros Área de Administración microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella.

OBJETIVO: Mejorar los métodos de gestión del microempresario, realizando enfoque en los procesos administrativos.			
ESTRATEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
Implementar el proceso administrativo en la empresa	Enseñar al empresario a identificar las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas del negocio.	Se identifican las fortalezas y debilidades, al igual que las oportunidades y amenazas de cada área funcional, la microempresaria tiene misión y visión de su empresa, lo que le permite tener objetivos para cumplir.	Se recomienda tener siempre presente la visión del negocio, para de esta manera desarrollar estrategias y no perder el rumbo, adicionalmente se recomienda a la empresaria fijarse metas a corto, mediano y largo plazo, para tener siempre objetivos que cumplir. Por otra parte Recomiendo fortalecer la parte del liderazgo y la motivación, ya que considero que estos valores son determinantes para generar un excelente clima laboral en una organización y para que los colaboradores se apropien de los objetivos a realizar, dando como resultado procesos más eficientes, para finalizar recomiendo al microempresario estar atenta a las oportunidades y amenazas del entorno, ya que de esta manera podrá acomodarlas a su beneficio.
	Enseñar al empresario a identificar las oportunidades y amenazas de los diferentes entornos.		
	Crear la visión y misión		
	Encaminar objetivos hacia el logro de la misión y la visión del negocio.		
	Explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle acerca del proceso administrativo y tipo de liderazgo.		

Fuente. Elaboración propia.

4.2.5. Área Legal, Tributaria y Laboral.

Tabla 62. Plan de acción y logros Área Legal, tributarios y laboral microempresa Red de Emprendedoras Siempre Bella.

ESTRATETEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar proceso de legalización de la microempresa	Presentar a la empresaria las ventajas y desventajas de la formalización de su negocio.	La microempresaria tiene el primer acercamiento sobre el área legal, laboral.	Se recomienda a la microempresaria solicitar el RUT, ya que de esta manera, puede consolidarse como régimen simplificado.
	Informar a la empresaria la importancia de que sus colaboradores cumplan con las normas vigentes.		

Fuente. Elaboración propia.

4.3. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS OBTENIDOS DE LA MICROEMPRESA DICHA.

4.3.1. Área de costos.

Tabla 63. Plan de acción y logros Área de costos microempresa DICHA.

ESTRATETEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Determinar los costos.	1. Encontrar los Costó fijo y variables de los productos	El microempresario identifica cuáles son los costos fijos y variables de la microempresa	Se recomienda a la microempresa dicha seguir hallando el punto de equilibrio de manera constante, al igual que el estado de resultados por costos (mínimo cada mes), ya que mediante estos puede seguir haciendo un seguimiento a la empresa. Adicionalmente recomiendo al microempresario realizar el cálculo del costo total a cada uno de los productos, ya que hay algunos que se están vendiendo al precio de costo. Por otra parte se recomienda al empresario llevar control de inventarios tanto del producto terminado, producto en proceso como también las materias, mediante el conteo físico, como lo realizamos anteriormente, para finalizar recomiendo a la empresa dividir las tareas del proceso de producción entre más operarios con el fin de abaratar el costo de la mano de obra, el cual es el más representativo.
	2. Encontrar el punto de equilibrio de la microempresa	El microempresario identifica cual debe ser las ventas mensuales y diarias para tener puntos de equilibrio.	
	3. Encontrar el Margen de contribución de la microempresa	El microempresario identifica que tiene margen de contribución negativo en ciertos productos.	
	4. Hallar los costos totales de producción a 4 productos de los más representativos.	El microempresario conoce la importancia de llevar los registros de las ventas y compras.	
	7. realizar una plantilla de inventario de producto terminado		

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Área contable y financiera.

Tabla 64. Plan de acción y logros Área de contable y financiera microempresa DICHA.

ESTRATETEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar un sistema físico de Contabilidad.	1. Realizamos el inventario por conteo físico del negocio junto con el empresario, de esta manera construimos el balance general inicial de la microempresa.	El microempresario entiende los conceptos contables y financieros y la necesidad de llevar los registros de todos los ingresos y egreso. Al igual que tiene el conocimiento para diligenciar el nuevo formato de factura que se adapta a las necesidades de la microempresa.	Se recomienda al microempresario seguir llevando de manera constante y ordenada los registros contables, para que de esta manera realice un mejor análisis de su empresa en el momento de tomar una importante decisión, adicionalmente recomiendo ser más organizado en la manera de llevar los registros, para que de esta manera siempre pueda realizar estados financieros confiables y certeros.
	2. Se explicó al empresario la importancia de registrar todas sus ventas, guardar facturas y registrar los gastos personales y del negocio.		
	3. se elaboró un modelo factura de venta digital para nuevos clientes.		

Fuente. Elaboración propia.

4.3.3. Área mercadeo.

Tabla 65. Plan de acción y logros Área de Mercadeo microempresa DICHA.

OBJETIVO: Realizar un plan de mercadeo para conseguir nuevos clientes, lograr la identidad de marca y superar las expectativas de sus clientes.			
ESTRATEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
Identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	1. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle, acerca de la importancia de manejar buenas relaciones con sus clientes y de atenderlos debidamente.	El microempresario reconoce la importancia de superar las expectativas de sus clientes para lograr así la fidelización de los mismos.	Recomiendo al microempresario utilizar la presentación efectiva de ventas, ya que de esta manera podrá persuadir mejor a su prospecto, adicionalmente recomiendo practicar el formato para sacar citas por teléfono, ya que de esta manera puede llegar a conseguir clientes mayoristas, también recomiendo que en el momento de la venta utilice las técnicas modernas aprendidas, como es el modelo CLICLIR. Por otra parte recomiendo seguir dando el valor agregado que se le está dando al producto mediante los valores institucionales y la presentación personal. Para finalizar recomiendo estar pendiente de las ferias en Colombia con el ánimo de aprovecharlas y generar más ingresos, adicionalmente recomiendo seguir con el desarrollo dl proyecto de adquirir el datafono y de sacar un catálogo multinivel.
Capacitación en ventas	2. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle hacia el empresario de cómo sacar citas telefónicamente, para conseguir nuevos clientes.	Mediante la encuesta aplicada se pueden identifican las principales necesidades de los clientes actuales, por consiguiente se crea con el microempresario una presentación efectiva de ventas del negocio, al igual que un modelo que facilita sacar citas con posibles clientes telefónicamente. El empresario conoce acerca de cómo realizar una venta con	
	3. Se diseña la encuesta para identificar las necesidades de los clientes potenciales para elaborar la presentación efectiva de ventas,		
	4. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle al empresario acerca de cómo vender utilizando técnicas de ventas modernas, como lo es la neuroventas.		
	5. explicación y ejemplo de como una vestimenta apropiada genera valor agregado al producto.		

		técnicas efectivas y modernas de ventas, además reconoce el valor agregado que se le da a las joyas cuando se acompañan con una vestimenta que resalten los valores creados para la microempresa.	
Creación de valores corporativos.	6. se crea con el empresario la identidad de la empresa con los siguientes valores corporativos: exclusividad, calidad y elegancia.		
	7. el estudiante de la Universidad del Valle crea el video corporativo de la empresa DICHA con el ánimo de persuadir a los prospectos de la empresa.	Se crea el video institucional de la microempresa.	

Fuente. Elaboración propia.

4.3.4. Área de administración.

Tabla 66. Plan de acción y logros Área de Administración microempresa DICHA

ESTRATETEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar el proceso administrativo en la empresa	1. Enseñar al microempresario a identificar las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas del negocio. 2. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle acerca del proceso administrativo y tipo de liderazgo. 3. Crear la visión y misión 4. Encaminar objetivos hacia el logro de la misión y la visión del negocio.	Se identifican las fortalezas y debilidades de cada unidad del negocio, también se identificaron las oportunidades y amenazas, el microempresario tiene misión y visión de su microempresa, que le permiten tener objetivos para cumplir.	Se recomienda tener siempre presente la visión del negocio, para de esta manera desarrollar estrategias y no perder el rumbo, adicionalmente se recomienda al empresario fijarse metas a corto, mediano y largo plazo, para tener siempre objetivos que cumplir. por otra parte Recomiendo fortalecer la parte del liderazgo y la motivación, ya que considero que estos valores son determinantes para generar un excelente clima laboral en una organización y para que los colaboradores se apropien de los objetivos a realizar, dando como resultado procesos más eficientes, para finalizar recomiendo a la microempresaria estar atenta a las oportunidades y amenazas del entorno, ya que de esta manera podrá acomodarlas a su beneficio

Fuente. Elaboración propia.

4.3.5. Área de producción.

Tabla 67. Plan de acción y logros Área de Producción microempresa DICHA.

OBJETIVO: Lograr que el empresario mejore las cantidades producidas.			
ESTRATETEGIA	**ACCIONES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
Implementar el proceso administrativo en la empresa.	1. El estudiante de la Universidad del Valle revisa todo el proceso productivo de la microempresa y realizó el diagrama de flujo.	El empresario actualmente se encuentra realizando capacitando a posibles colaboradoras para producir más cantidades de su nuevo diseño de manillas, adicionalmente hace 15 días aproximadamente tiene un nuevo ayudante en el taller, por tanto el taller aumento su eficiencia.	Se recomienda al microempresario adquirir colaboradores en producción y se dividan las tareas, de esta manera, se optimiza los procesos de producción, ya que abaratará el costo de la mano de obra la cual es la más representativa en los costos de los productos, además, el empresario tendrá más tiempo para dedicarse a la gestión comercial, logrando de esta manera la consecución de nuevos clientes y disponer de tiempo para elaborar nuevos diseños acordes a las tendencias de la moda.
	2. Se logra conseguir mediante Fundación Carvajal una base de datos para contratar personal que le colabore con los tejidos, que son lo que más tiempo le quitan.		

Fuente. Elaboración propia.

4.3.6. Área Legal, Tributaria y Laboral.

Tabla 68. Plan de acción y logros Área Legal, tributarios y laboral microempresa DICHA.

OBJETIVO: Orientar a la empresaria sobre los aspectos legales, tributarios y laborales de la empresa.			
ESTRATETEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGRO**	**RECOMENDACIONES**
implementar procesos de legalización de la empresa	El estudiante de la Universidad del Valle dicta una capacitación y presentar al microempresario las ventajas y desventajas de la formalización de su negocio.	El microempresario se actualiza sobre las normas legales vigentes en la parte de formalización de la microempresa y nómina.	Se recomienda al empresario constituirse legalmente ante la cámara de comercio, de esta manera podrá conseguir futuros clientes mayoristas y podrá adquirir el datafono.
	Se explica la importancia de tener sus posibles colaboradores de acuerdo a la ley.		

Fuente. Elaboración propia.

4.4. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS OBTENIDOS DE LA MICROEMPRESA DAROVI.

4.4.1. Área de Costos.

Tabla 69. Plan de acción y logros Área de costos Microempresa DAROVI.

ESTRATETEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Establecer los costos.	1. Encontrar los Costos fijos y variables de los productos.	El microempresario identifica cuáles son los costos fijos y variables de la microempresa	Se recomienda a la microempresa DAROVI seguir hallando el punto de equilibrio de manera constante, al igual que el estado de resultados por costos (mínimo cada mes), ya que mediante estos puede seguir haciendo un seguimiento a la empresa. Adicionalmente recomiendo al microempresario realizar el cálculo del costo total a cada uno de los productos, con el fin de fijar el precio de venta que más convenga para la empresa. recomiendo que en el momento de conseguir un nuevo cliente considere comprar materia prima por volúmenes considerables para abaratar costos y en lo posible manejar un inventario de materias primas y productos terminados y en proceso.
	2. Encontrar el punto de equilibrio de la microempresa	El microempresario identifica cual debe ser las ventas mensuales y diarias para tener puntos de equilibrio.	
	3. Encontrar el Margen de contribución de la microempresa	El microempresario identifica que tiene margen de contribución negativo en ciertos productos.	
	4. Hallar los costos totales de producción a 5 .productos de los más representativos.	El microempresario conoce la importancia de llevar los registros de las ventas y compras, por otro lado determina con exactitud el margen por cada producto, lo que sirve para realizar futuras estrategias de ventas.	

Fuente. Elaboración propia.

4.4.2. Área de Contable y financiera.

Tabla 70. Plan de acción y logros Área de contable y financiera microempresa DAROVI.

ESTRATETEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar un sistema físico de Contabilidad.	1. Realizamos el inventario por conteo físico del negocio junto con el empresario, de esta manera construimos el balance general inicial de la microempresa. 2. Se explicó al empresario la importancia de registrar todas sus ventas, guardar facturas y registrar los gastos personales y del negocio. 3. se elaboró un modelo factura de venta digital para nuevos clientes.	El microempresario entiende los conceptos contables y financieros y la necesidad de llevar los registros de todos los ingresos y egreso. Al igual que tiene el conocimiento para diligenciar el nuevo formato de factura que se adapta a las necesidades de la microempresa.	Se recomienda al microempresario seguir llevando de manera constante y ordenada los registros contables, para que de esta manera realice un mejor análisis de su empresa en el momento de tomar una importante decisión, adicionalmente recomiendo hacer un seguimiento y análisis de los estados financieros de la empresa cada mes durante los próximos tres meses, ya que de esta manera controlaremos que el esfuerzo que se realiza en este momento se vea reflejado positivamente mes a mes en la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

4.4.3. Área de Mercadeo.

Tabla 71. Plan de acción y logros Área de Mercadeo microempresa DAROVI.

OBJETIVO: Realizar un plan de mercadeo para conseguir nuevos clientes, lograr la identidad de marca y superar las expectativas de sus clientes.			
ESTRATEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
Identificar necesidades y expectativas de los clientes.	1. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle, acerca de la importancia de manejar buenas relaciones con sus clientes y de atenderlos debidamente.	El microempresario reconoce la importancia de superar las expectativas de sus clientes para lograr así la fidelización de los mismos.	Se recomienda al empresario tomar fotos a cada uno de los productos que fabrique, ya que de esta manera podemos realizar un catálogo de ventas y tener una variedad de productos al momento de negociar con un prospecto. Adicionalmente recomiendo al empresario que los bolsos que piensa fabricar lleven su logo, al igual que las instrucciones, esto generara confianza y recuerdo en sus clientes. Por otra parte al momento de cumplir una cita con un prospecto exponer la presentación de ventas para persuadir, generando de esta manera un mayor deseo que desemboca en la compra del producto. Para finalizar recomiendo recordar siempre que DAROVI no vende productos
Capacitación en ventas.	2. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle hacia el empresario de cómo sacar citas telefónicamente, para conseguir nuevos clientes.	Mediante la encuesta aplicada se pueden identifican las principales necesidades de los clientes actuales, por consiguiente se crea con el microempresario una presentación efectiva de ventas del negocio, al igual que un modelo que facilita sacar citas con posibles clientes telefónicamente. El empresario conoce acerca de cómo realizar una venta con técnicas efectivas y modernas de ventas, además reconoce el valor agregado que se le da a las joyas cuando se	
	3. Se diseña la encuesta para identificar las necesidades de los clientes potenciales para elaborar la presentación efectiva de ventas,		
	4. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle al empresario acerca de cómo vender utilizando técnicas de ventas modernas, como lo es la neuroventas.		

Crear valores corporativos	6. se crea con el empresario la identidad de la empresa con los siguientes valores corporativos: belleza, elegancia y confianza.	acompañan con una vestimenta que resalten los valores creados para la microempresa.	sino EMOCIONES.
Desarrollar nuevas lineas de bolsos	7. El empresario deja una unidad de cada pedido que le hacen sus clientes, con el fin de tener inicialmente un inventario de doce bolsos.	Se crea el hábito en el empresario de tomar fotos de sus productos al igual que un pequeño inventario de los mismos.	
Diseñar catálogo de productos ampliar inventarios.	8. El empresario está tomando actualmente fotos a cada diseño nuevo que va sacando.		

Fuente. Elaboración propia.

4.4.4. Área Administrativa.

Tabla 72. Plan de acción y logros Área de Administración microempresa DAROVI.

ESTRATETEGIA	ACCIONES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar el proceso administrativo en la empresa	1. Enseñar al microempresario a identificar las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas del negocio. 2. explicación por parte del estudiante de la Universidad del Valle acerca del proceso administrativo y tipo de liderazgo. 3. Crear la visión y misión 4. Encaminar objetivos hacia el logro de la misión y la visión del negocio.	Se identifican las fortalezas y debilidades de cada unidad del negocio, también se identificaron las oportunidades y amenazas, el microempresario tiene misión y visión de su microempresa, que le permiten tener objetivos para cumplir.	Se recomienda tener siempre presente la visión del negocio, para de esta manera desarrollar estrategias y no perder el rumbo, adicionalmente se recomienda a la empresaria fijarse metas a corto, mediano y largo plazo, para tener siempre objetivos que cumplir. por otra parte Recomiendo fortalecer la parte del liderazgo y la motivación, ya que considero que estos valores son determinantes para generar un excelente clima laboral en una organización y para que los colaboradores se apropien de los objetivos a realizar, dando como resultado procesos más eficientes, también es importante que fortalezca la parte de motivación con sus colaboradores, ya que se observó algunas inconformidades. Para finalizar recomiendo al microempresario estar atento a las oportunidades y amenazas del entorno, ya que de esta manera podrá adaptarlas a su beneficio.

Fuente. Elaboración propia.

4.4.5. Área de Producción.

Tabla 73. Plan de acción y logros Área de Producción microempresa DAROVI.

OBJETIVO: Lograr que el empresario mejore las cantidades producidas.			
ESTRATETEGIA	**ACCIONES**	**LOGROS**	**RECOMENDACIONES**
Optimizar el proceso de producción.	El estudiante de la Universidad del Valle revisa todo el proceso productivo de la microempresa y realiza el diagrama de flujo.	El empresario actualmente cuenta con una excelente capacidad productiva al igual que operarios, se realza la importancia de un plan de mercadeo, para cautivar nuevos clientes, dado que aún tiene capacidad productiva.	Se recomienda no descuidar el área de producción, para que siga trabajando de forma eficiente, esto se lograría inicialmente fijándose metas de producción y realizando el mantenimiento periódico a su maquinaria.

Fuente. Elaboración propia.

4.4.6. Área de Legal y Tributaria.

Tabla 74. Plan de acción y logros Área Legal, tributarios y laboral microempresa DAROVI.

OBJETIVO: Orientar a la empresaria sobre los aspectos legales, tributarios y laborales de la empresa.			
ESTRATETEGIA	**ACTIVIDADES**	**LOGRO**	**RECOMENDACIONES**
Explicación del proceso de legalización de la empresa.	1. Se explica la importancia de cumplir con la declaración del impuesto de renta. 2. Se Explica la importancia de tener sus posibles colaboradores de acuerdo a la ley.	El microempresario se actualiza sobre las normas legales vigentes en la parte de formalización de empresas y nómina, así como también lo actualiza acerca de normas vigentes del impuesto de renta.	Se recomienda al microempresario efectuar la declaración de renta, para evitar futuros inconvenientes con la DIAN.

Fuente. Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

- Desde el marco jurídico, el diagnóstico no es muy positivo, dado las condiciones de las microempresas están enmarcadas principalmente por el factor de subsistencia, lo que indica, que comercial, jurídica y tributariamente las microempresas pueden caer en multas y sanciones como producto de la informalidad, principalmente para empresas como Darovi, quien cuenta con un cliente a quien él representa su mayor proveedor, por lo que debe estar actualmente reportando información fiscal a la DIAN.

- Si cada una de las microempresas logra mantener una contabilidad sólida y constante, entonces desde la perspectiva de la contabilidad y de los estados financieros, podrán obtener información que sea útil para la toma de decisiones, las cuales pueden enmarcarse en la maximización de los recursos, aprovechamiento de los mismos, disminución de los costos, establecimiento de nuevas estrategias de ventas y por qué no, apertura de nuevos mercados o incorporación de nuevos productos y/o servicios. Vale poner como ejemplo lo que se realizó en el presente La primera conclusión es que se logró el objetivo principal de fortalecer de manera integral las unidades de negocio de las microempresas DAROVI, DICHA, R.E Siempre bella y Confecciones LAF del sector de ladera de la ciudad de Cali, mediante la aplicación del modelo de asesoría integral de la Fundación Carvajal, orientado por estudiantes de la Universidad del Valle, para el beneficio y mejoramiento de la calidad de vida del núcleo familiar de estos microempresarios.

- El estudio de los costos de cada microempresa, permitió a los empresarios conocer y comprender la importancia de sus costos fijos, costos variables, margen de contribución por producto y servicios, además el margen de contribución total de la microempresa, y el punto de equilibrio, los cuales en conjunto comprenden información importante para la toma de decisiones y así poder garantizar la continuidad de la microempresa en el mercado.

- En el área contable y financiera, con la implementación del sistema simple de cuentas, los empresarios iniciaron con el control de las ventas, gastos, costos, identificando la importancia de conocer los datos reales de estos movimientos, de esta forma comprendieron como tomar decisiones que realmente beneficien su microempresa.

- Los conocimientos en cuanto a mercadeo y ventas de los microempresarios de sector ladera, son muy escasos, lo que no facilita la comercialización de sus productos, acortando la posibilidad de abrirse al mercado, sin embargo los microempresarios se encuentran dispuestos al aprendizaje en estas dos áreas, mediante la asesoría a sus microempresas por parte de la fundación Carvajal. lo que se evidenció en el proceso de asesoría.

- Desde el producto, los microempresarios comprendieron la importancia de identificar y conocer las características, ventajas y beneficios de los productos que

se ofrecen, sus propiedades y los beneficios que pueden otorgarles a los consumidores de los mismos.

- Desde el precio, la estratégica decisión de definir los precios de los productos, partiendo de la información recogida de los costos, la competencia, y la segmentación del mercado, que le permite conocer las necesidades del cliente.

- Desde la plaza o distribución, permitió comprender la importancia de mejorar los métodos y prácticas utilizadas para hacer entrega del producto al cliente.

- Desde la promoción, los microempresarios lograron identificar las algunas herramientas que permiten promocionar y posicionar los productos buscando así llegar a nuevos clientes.

- Mediante al análisis de los procesos administrativos, se puede determinar que muchos de los microempresarios no controlan diversos aspectos de la entidad, y por la falta de colaboradores, muchos de los procesos administrativos son descuidados, pero la gestión de acompañamiento les ayudo a fortalecer su estructura organizacional mediante la comprensión del proceso administrativo.

- Desde las cuatro perspectivas establecidas por Henry Fayol se puede establecer, que este proceso fue de aportación a las microempresas desde;

- La planeación, ya que le permitió al microempresario direccionar adecuadamente el rumbo futuro de su negocio, mediante el establecimiento y apropiación de una misión y visión, además permitió establecer objetivos y metas desde el corto, mediano y largo plazo.

- La organización, en esta se pudo encontrar el mejoramiento de los procesos internos, permitiendo definir roles y jerarquías, obteniendo de la misma el organigrama de cada microempresa.

- La dirección, cada microempresario comprendió la importancia de ponerse al mando de su microempresa, plantearse metas y comprender la importancia de cumplirlas tanto a nivel individual como colectivo, de tal forma que se obtenga el mejor provecho de los esfuerzos orientando y motivando en todo momento a sus equipos de trabajo.

- El control, cada microempresario debe controlar sus áreas funcionales, siguiendo un paso a paso desde lo establecido en la planeación, en armonía con la jerarquización de la empresa y el direccionamiento adecuado, permitiéndole medir el logro de las metas y objetivos.

- La maquinaria y equipo es un factor tecnológico fundamental en las microempresas industriales, sin embargo en los casos de las microempresas que se dedican a la comercialización, se les explico que estos conceptos pasan a ser factores casi nulos, de tal forma que si desean invertir, la mejor forma es aumentar su inventario de mercancías.

- Las microempresas en Colombia, analizadas desde la observación e indagación, necesitan ayuda en cuanto a temas de capacitación no solo técnica si no también administrativa y financiera que les permita tomar mejores decisiones y hacer crecer la organización, pues el mercado es muy competente y cada día el país realiza acuerdos que permiten el ingreso de materias primas y productos terminados más económicos, por eso las labores que realizan empresas como Fundación Carvajal, son tan importantes para energizar el motor de emprendimiento de estas microempresas.

6. RECOMENDACIONES

- Los microempresarios deben seguir sus capacitaciones y aprovechar al máximo el acompañamiento que la Fundación Carvajal, en convenio con la Universidad del Valle les ofrece, para que de esta forma puedan orientar sus microempresas al crecimiento continuo.

- Se recomienda fortalecer los canales de comunicación entre microempresarios de tal forma que entre ellos puedan realizar transacciones de compra o venta de sus productos y servicios.

- Para la microempresa Confecciones LAF, se recomienda que siga con el proyecto de implementar una marca propia, y que no descuide la implementación del modelo de ventas, para que logre aumentar en corto plazo su número de clientes.

- Para la microempresa de Red de Emprendedoras Siempre Bella, se le recomienda a la microempresaria que le dedique más tiempo a su idea de negocio, dado que crear una red requiere de dedicación, control, dirección y liderazgo.

- Para la microempresa DICHA, se le recomienda que aumente sus operarios, capacitando a un remplazo en caso de que los fijos no se puedan presentar a trabajar, además se le recomienda mejorar su fuerza de ventas con una persona que se dedique solo a vender, de tal forma que él pueda controlar el taller y mejorar la producción.

- Para todos los microempresarios o personas que aún no se deciden si empezar con una actividad comercial, les recomiendo que tomen el impulso, todas las ideas son buenas cuando se ejecutan con disciplina y motivación, no descuiden el área comercial, ya que las ventas son el motor de todas las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ TORRES, Martin G. Manual de planeación estratégica. México DF. 2006. Pág. 28.
- AMARU, Antonio Cesar. Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo. Editorial Pearson Education. México. 2009. P 41.
- CONGRESO DE LA REPUCLICA DE COLOMBIA, Código de Comercio Colombiano. Bogotá DC.1971.
- CONGRESO DE LA REPUCLICA DE COLOMBIA, Ley 590 del 10 de julio del 2000. Bogotá DC. 2000.
- DANE. Censo económico, enero de 2005.
- DIPLOMADO ASESORAMIENTO EMPRESARIA. contexto de las Mipymes en Colombia, febrero 2013.
- Disponible en internet: http://definicion.de/informacion/#ixzz2hdfKYne5. consultado el 20 de Octubre 2013.
- DOUGLAS R. EMERY, John D. Fundamentos de administración financiera. Prentice Hall. México. 2000. Pág. 80.
- FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Editorial Pearson Educación. México 2006. Pág.25.
- Fundación Carvajal. diplomado, contexto de la Mypimes en Colombia. Febrero de 2014
- FUNDACIÓN CARVAJAL. manual del asesor. primera parte, 2010. 70p.
- FUNDACIÓN CARVAJAL. manual del asesor. primera parte, 2010. 70p.
- GALINDO RUIZ, Carlos Julio. Manual para la creación de empresas, guía de planes de negocio. 2ed. Bogotá, 2006. 133p.
- HORNGEN. Charles; SUNDEM, Gary; STRATTOM, William. Contabilidad administrativa. Editorial Pearson Educación. México. 2006. Pág. 5.
- http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna18.htm#
- PATRIMONIO FISICO DE LA COMUNA 18. Consultado el 15 de abril de 2015.
- http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=57:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es. Consultado abril 16 de 2015.

- http://www.nxtbook.com/ml/im/microempresasyfinanzasEd35/index.php?startid=16#/8/OnePage

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

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

- LIMUSA S.A. EDITORIAL. Metodología de la investigación, 2da edición. México D.F. Balderas 95. 2005. Pág. 91.

- MCLEOD, Raymond. Sistemas de información gerencial. Prentice-Hall Hispanoamericana, 7ed. México, 2000. P 5.

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

- MONTAÑO, Édilberto, Fundamentos de Control, auditoria y revisoría fiscal. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, Notas de clase. Colombia, 2011.

- MURILLO, Javier. 2008, P12.

- PANIAGUA, Carlos German. Principales escuelas del pensamiento administrativo. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José de costa rica 2005. Pág. 45.

- PARRAGA GARCIA, Pilar; CARREÑO SALNDOVAL, Francisco; SALINAS NIETO, Andrés. Profesores de enseñanza secundaria, administración de empresas. Vol. 4. México, Sevilla. Junio 2004. Pág. 25.

- PUENTES DUCÓN, Bryan Steven. COMUNA 18 DE SANTIAGO DE CALI. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Cali Septiembre 28 de 2011.

- PUENTES DUCÓN, Bryan Steven. COMUNA 18 DE SANTIAGO DE CALI. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Cali Septiembre 28 de 2011.

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

- ROBBINS STEPHEN P; COULTER, Mary. Administración. Octava edición. Editorial Pearson Educación. México. 2005. Pág. 9.

- RODRÍGUEZ MOGUEL, Ernesto A. Metodología de la investigación, Universidad Juárez México. Agosto 2005. Pág. 29.

- RUIZ DE VELASCO, Adolfo. Manual de derecho mercantil. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. 2007.

- SOLÍS, Eddy; ESCOBAR, Rafael. Manual de capacitación en administración de pequeñas centrales hidráulicas. Perú. 2008. Pág. 8.

- STEPHEN P. Robbins. Comportamiento organizacional. Décima edición. Editorial Pearson Educación. México 2004. Pág. 597.

- VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. 2da edición. Bogotá D.C. 2001.Pág. 64.

- ZAMBRANO BARRIOS, Adalberto. Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello. 2006. Pág. 38.