

**APLICACIÓN DEL MODELO DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL A CUATRO
MICROEMPRESAS DE LA COMUNA 18 DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE
CALI EN EL PERIODO FEBRERO-JUNIO DE 2015**



DIANA CAROLINA NARVÁEZ CUARÁN

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

**APLICACIÓN DEL MODELO DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL A CUATRO
MICROEMPRESAS DE LA COMUNA 18 DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE
CALI EN EL PERIODO FEBRERO-JUNIO DE 2015**

DIANA CAROLINA NARVÁEZ CUARÁN

Trabajo de Grado para optar por el Título de Contador Público

Directora del Trabajo de Grado: Ruth Giraldo Diez

**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

Dedico este trabajo a aquél de quién recibo las mejores enseñanzas para mi vida y las fuerzas necesarias para cada día seguir luchando por mis sueños: Dios

A mi madre, la razón de ser de mi vida, la persona a la que tanto admiro, por su valentía, por su dedicación, por su compromiso, por su amor por lo que hace y por esa forma de darlo todo sin esperar nada a cambio.

A mi familia, porque aún desde la distancia siempre me han apoyado. A mis amigos, porque estar conmigo en este largo proceso y porque con ellos he compartido las mejores experiencias.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por enseñarme a creer que lo imposible se puede volver posible, por ser mi ayuda y mi guía. A mi madre por su apoyo incondicional, por su paciencia, por su voz de aliento en los momentos difíciles, por sus oraciones, por nunca desistir y luchar hasta el final para ayudarme a cumplir una de las metas en mi vida, ser una profesional.

A mi familia y amigos, a los cercanos y a los que desde la distancia siempre estuvieron conmigo brindándome palabras de ánimo para nunca desistir.

A la Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, en el Programa de Contaduría Pública y a cada uno de los profesores que de los cuales tuve el privilegio de recibir sus enseñanzas tanto para mi vida profesional como personal.

A mis tutoras, Ruth Giraldo Diez de la Universidad del Valle y Ximena Martínez de la Fundación Carvajal, por su acompañamiento en el proceso de asesoría a las diferentes microempresarias, por su paciencia, por su dedicación y por compartir sus conocimientos.

A mis empresarias, Claudia Patricia Perdomo, Soledad Acosta Santos, Gina Marcela Duque Parra y Claudia Lorena Charry por su esfuerzo durante este proceso, por su amabilidad y porque de ustedes tuve la oportunidad de aprender grandes cosas.

De corazón, gracias.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	15
GLOSARIO.....	16
INTRODUCCIÓN	18
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.1.1 Antecedentes	19
1.1.2 Descripción del Problema	20
1.1.3 Formulación del Problema.....	21
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo General.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	23
1.4.1 Tipo de Investigación.....	23
2. MARCO DE REFERENCIA.....	24
2.1 MARCO TEÓRICO.....	24
2.1.1 Teorías Administrativas (Escuelas de Administración)	24
2.1.1.1 La Escuela del Proceso Administrativo	24
2.1.1.2 La Administración Científica.....	25
2.1.1.3 Escuela del Comportamiento Humano.....	26
2.1.1.4 Escuela Neohumano- Relacionista.....	26
2.1.2 Teoría Contable.....	27
2.1.3 Modelo Fundación Carvajal	30
2.1.4 Planeación Estratégica.....	34
2.1.5 Matriz DOFA	35
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	36
2.2.1 Definición de empresa.....	36
2.2.2 Clasificación de las Empresas	36

2.2.3 Áreas Funcionales de una Empresa	37
2.2.4 Estrategia.....	38
2.2.5 Plan de Acción.....	38
2.2.6 Contabilidad	39
2.2.7 Contabilidad de Costos	40
2.2.8 Mercadotecnia	42
2.2.9 Administración	43
2.2.10 Misión y Visión Organizacional.....	43
2.3 MARCO JURIDICO	44
2.3.1 Obligaciones de los Comerciantes.....	44
2.3.2 Obligaciones Tributarias	45
2.3.3 Decreto 2706 de 2012	50
2.3.4 Ley 1429 de 2010.....	52
2.4 MARCO CONTEXTUAL	54
2.4.1 Caracterización Socioeconómica de la Comuna 18	54
2.4.1.1 Composición y Aspectos Demográficos.....	55
2.4.1.2 Estratificación	56
2.4.1.3 Educación.....	56
2.4.1.4 Aspectos Económicos	57
3. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	59
3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN ACTUAL DE CADA MICROEMPRESA.....	59
3.1.1 Análisis y Descripción de la Panadería El Maná.....	59
3.1.2 Análisis y Descripción de la Miscelánea Variedades Shalom.....	82
3.1.3 Análisis y descripción de la Microempresa Hard Fit.....	96
3.1.4 Análisis y Descripción del Restaurante La Perla Dorada	111
3.2 PLAN DE ACCIÓN, PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	130
3.2.1 Plan de Acción por Áreas Panadería El Maná	130
3.2.2 Plan de Acción por Áreas Miscelánea Variedades Shalom	136
3.2.3 Plan de Acción por Áreas Hard Fit	140
3.2.4 Plan de Acción por Áreas Restaurante La Perla Dorada.....	146

CONCLUSIONES.....	151
RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA.....	156
ANEXOS.....	160

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Costos Fijos y Gastos de Administración.....	63
Tabla 2. Ventas Mensuales	63
Tabla 3. Análisis de Cambio en los Balances Generales.....	65
Tabla 4. Análisis Índices Financieros Balance Final	65
Tabla 5. Resultado Lista de Chequeo Buenas Prácticas de Manufactura	77
Tabla 6. Margen de Contribución por Tipo de Productos.....	84
Tabla 7. Costos Fijos Mensuales	85
Tabla 8. Gastos de Administración Mensuales	85
Tabla 9. Análisis de Cambios en los Balances Generales.....	86
Tabla 11. Margen de Contribución Hard Fit	99
Tabla 12. Costos Fijos y Gastos de Administración Hard Fit	99
Tabla 13. Promedio Ventas Mensuales	100
Tabla 14. Comparación Balance Inicial – Balance Final	101
Tabla 15. Índices Financieros	103
Tabla 16. Margen de Contribución Industria	114
Tabla 17. Costos Fijos y Gastos de Administración.....	115
Tabla 18. Promedio de Ventas Mensuales	116
Tabla 19. Análisis de Cambios en los Balances Generales.....	117
Tabla 20. Índices Financieros	119
Tabla 21. Resultados Lista de Chequeo Buenas Prácticas de Manufactura	127

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Impuesto de Renta y Complementarios	47
Cuadro 2. Códigos de Actividades y Tarifas del Impuesto de Industria y Comercio.	48
Cuadro 3. Diagnóstico del Área Administrativa	60
Cuadro 4. Diagnóstico Área de Costos	62
Cuadro 5. Diagnóstico Área Contable y Financiera	64
Cuadro 6. Diagnóstico Área de Mercadeo	68
Cuadro 7. Diagnóstico Área de Producción	76
Cuadro 8. Diagnóstico Área Legal	79
Cuadro 9. Matriz DOFA	79
Cuadro 10. Diagnóstico Área Administrativa	82
Cuadro 11. Diagnóstico Área de Costos	84
Cuadro 12. Diagnóstico Área Contable y Financiera	86
Cuadro 13. Diagnóstico Área de Mercadeo	88
Cuadro 14. Diagnóstico Área Legal	95
Cuadro 15. Matriz DOFA Miscelánea Variedades Shalom	95
Cuadro 16. Diagnóstico Área Administrativa	97
Cuadro 17. Diagnostico Área de Costos	98
Cuadro 18. Diagnóstico Área Contable y Financiera	100
Cuadro 19. Diagnóstico Área de Mercadeo	104
Cuadro 20. Diagnóstico Área de Producción	106
Cuadro 21. Diagnóstico Área Legal	108
Cuadro 22. Matriz DOFA	108
Cuadro 23. Diagnóstico Área Administrativa	112
Cuadro 24. Diagnóstico Área de Costos	113
Cuadro 25. Diagnóstico Área Contable y Financiera	116
Cuadro 26. Diagnóstico Área de Mercadeo	120
Cuadro 27. Diagnóstico Área de Producción	125
Cuadro 28. Diagnóstico Área Legal	128
Cuadro 29. Matriz DOFA	128
Cuadro 30. Plan de Acción Área Administrativa	130
Cuadro 31. Plan de Acción Área de Costos	131
Cuadro 32. Plan de Acción Área Contable y Financiera	133
Cuadro 33. Plan de Acción Área de Mercadeo	134
Cuadro 34. Plan de Acción Área de Producción	135
Cuadro 35. Plan de Acción Área Legal	136
Cuadro 36. Plan de Acción Área Administrativa	136
Cuadro 37. Plan de Acción Área de Costos	137

Cuadro 38. Plan de Acción Área Contable y Financiera.....	138
Cuadro 39. Plan de Acción Área de Mercadeo	139
Cuadro 40. Plan de Acción Área Administrativa	140
Cuadro 41. Plan de Acción Área de Costos	141
Cuadro 42. Plan de Acción Área Contable y Financiera	143
Cuadro 43. Plan de Acción Área de Mercadeo	144
Cuadro 44. Plan de Acción Área de Producción.....	145
Cuadro 45. Plan de Acción Área Legal.....	145
Cuadro 46. Plan de Acción Área Administrativa	146
Cuadro 47. Plan de Acción Área de Costos	147
Cuadro 48. Plan de Acción Área Contable	148
Cuadro 49. Plan de Acción Área de Mercadeo	149
Cuadro 50. Plan de Acción Área de Producción.....	149
Cuadro 51. Plan de Acción Área Legal.....	150

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura Organizacional	61
Gráfico 2. Frecuencia de consumo de torta o ponqué en los hogares.....	73
Gráfico 3. Ocasiones en que se acostumbra a comprar torta o ponqué.....	74
Gráfico 4. Nombre del lugar donde acostumbran a comprar la torta o ponqué.	74
Gráfico 5. Existencia de lugares cercanos para comprar torta.	75
Gráfico 6. Aspectos que se tienen en cuenta antes de comprar una torta.....	75
Gráfico 7. Diagrama de Flujo Elaboración de Pan.....	77
Gráfico 8. Existencia de Internet en los hogares	93
Gráfico 9. Frecuencia de asistencia a una sala de Internet	93
Gráfico 10. Conocimiento de la Miscelánea en el Sector	94
Gráfico 11. Compra de servicios o productos por parte de los habitantes del Sector en la Miscelánea.....	94
Gráfico 12. Diagrama de Flujo Elaboración de los Productos	107
Gráfico 13. Estructura Organizacional del Restaurante.....	113
Gráfico 14. Tipo de Platos que se solicitan en el restaurante.....	123
Gráfico 15. Frecuencia de consumo de los platos del Restaurante.	123
Gráfico 16. Calificación de la calidad de los Platos preparados en el restaurante.	124
Gráfico 17. Comparación de los platos del Restaurante.	124
Gráfico 18. Diagrama de Flujo Elaboración Arroz Chino	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Intervención Fundación Carvajal	31
Figura 2. Modelo Fundación Carvajal	34
Figura 3. Componentes del Proceso de Planeación Estratégica	35
Figura 4. Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna18	55
Figura 5. Distribución de los lados de las Manzanas de la Comuna 18 por estratos.	56
Figura 6. Composición de la Población de la Comuna 18 por Máximo Nivel Educativo alcanzado.....	57
Figura 7. Distribución de las Unidades Económicas por Sector Económico en la Comuna 18.....	57
Figura 8. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	67
Figura 9. Exhibición de Productos	69
Figura 10. Pendones Publicitarios	70
Figura 11. Distribución de la Panadería: Producción y tienda	76
Figura 12. Área de Producción Panadería El Maná	78
Figura 13. Afiche 5S	79
Figura 14. Avisos Promoción de Ofertas.....	89
Figura 15. Promoción de Servicios.....	89
Figura 16. Exhibición de Productos.....	90
Figura 17. Estado de Ganancias o Pérdidas	102
Figura 18. Distribución Física Área de Producción.....	106
Figura 19. Cartelera 5S	108
Figura 20. Estado de Ganancias y Pérdidas	118
Figura 21. Distribución Física Área de Producción.....	126
Figura 22. Área de Producción Restaurante.....	127

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Registro Cantidad de Productos Fabricados Panadería El Maná.....	160
ANEXO B. Costos Variables y Margen de Contribución Panadería El Maná	161
ANEXO C. Balance General Final Panadería	164
ANEXO D. Análisis de la Competencia Panadería El Maná.....	165
ANEXO E. Formato Encuesta Panadería El Maná.....	165
ANEXO F. Lista de Chequeo Buenas Prácticas de Manufactura Panadería El Maná.....	169
ANEXO G. Balance Inicial Miscelánea Variedades Shalom	173
ANEXO H. Análisis de la Competencia Miscelánea Variedades Shalom	174
ANEXO I. Formato Encuesta Miscelánea Variedades Shalom	174
ANEXO J. Costos Variables y Margen de Contribución Hard Fit	178
ANEXO K. Balance General Final Hard Fit.....	181
ANEXO L. Análisis de la Competencia Hard Fit.....	182
ANEXO M. Formato Encuesta Hard Fit.....	182
ANEXO N. Costos Variables y Margen de Contribución Restaurante La Perla Dorada.....	186
ANEXO O. Balance General Final Restaurante La Perla Dorada.....	191
ANEXO P. Análisis de la Competencia Restaurante La Perla Dorada	192
ANEXO Q. Formato Encuesta La Perla Dorada	192
ANEXO R. Lista de Chequeo Buenas Prácticas de Manufactura La Perla	196
ANEXO S. Paso a Paso Aspectos Legales	200

RESUMEN

El Presente trabajo de Grado, contiene la aplicación del modelo de asesoría de la Fundación Carvajal a cuatro microempresas: Panadería El Maná, Miscelánea Variedades Shalom, Hard Fit y Restaurante La Perla Dorada, las cuales pertenecen a la Comuna 18 de la Ciudad de Santiago de Cali.

El modelo de asesoría diseñado por Fundación Carvajal está enfocado en apoyar a los microempresarios en la administración de sus negocios, como también en enseñarles a los mismos a tener un correcto manejo de cada una de las áreas funcionales de sus empresas. Este proceso de asesoría inicia con la identificación de las debilidades y fortalezas de cada una de las áreas de la empresa como son el área de Costos, Contabilidad y Finanzas, Mercadeo, Producción y el área Legal, como también con la identificación de las Oportunidades y Amenazas del entorno, para luego dar paso a la creación de estrategias y del Plan de acción.

La participación de estudiantes, que están optando a su título de grado, en el proceso de asesoría a los microempresarios, es gracias al convenio que la Fundación Carvajal ha realizado con las diferentes Universidades de la Región, en este caso específico con la Universidad del Valle.

GLOSARIO

ACTIVOS: son los bienes y derechos de propiedad de la empresa, y que generan beneficios presentes o futuros. Estos activos de acuerdo a su liquidez se clasifican en Activos Corrientes y Activos no Corrientes.

ACTIVOS CORRIENTES: “aquellos activos que son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año”.

BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA: “son los principios básicos y prácticas generales en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción”.

CAPITAL SOCIAL: son los aportes realizados por los socios o propietarios de una empresa, y hace parte del Patrimonio.

COSTOS FIJOS: son los costos que la empresa debe pagar independientemente el nivel de la producción, es decir que así la empresa no produzca debe pagarlos.

COSTOS VARIABLES: son los costos incurridos en la fabricación de un producto, y estos varían de acuerdo a la cantidad producida

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN: es la diferencia existente entre el precio de venta de un producto y sus costos variables. El Margen de Contribución se puede expresar en pesos o en porcentaje.

PASIVOS: son las obligaciones que la empresa ha adquirido con terceros durante el desarrollo de su actividad económica. Estas obligaciones se clasifican de acuerdo a su orden de exigibilidad en Pasivos corrientes y Pasivos no Corrientes.

PASIVOS CORRIENTES: son los pasivos que la empresa debe cancelar en un periodo igual o inferior a un año.

PASIVOS NO CORRIENTES: son los pasivos que la empresa debe cancelar en un periodo superior a un año.

PATRIMONIO: es la diferencia existente al comparar el activo total menos el pasivo. El patrimonio es el conjunto de propiedades de una empresa.

PROCESO ADMINISTRATIVO: El proceso Administrativo se encuentra conformado por cinco actividades básicas: Planeación, Organización, Dirección y Control. Estas actividades se deben llevar a cabo de manera sucesiva dentro de la empresa, y además deben estar interrelacionadas. La función de estas actividades es que mediante el desarrollo de las mismas se alcancen unos objetivos específicos propuestos dentro de cada empresa.

PROMOCIÓN: son las diferentes actividades por medio de las cuales las empresas dan a conocer sus productos y servicios en el mercado.

PUNTO DE EQUILIBRIO: son las ventas mínimas que una empresa debe tener para no ganar ni tampoco perder dinero. El punto de equilibrio le permite observar a la empresa que unas ventas superiores a este punto de equilibrio le genera utilidades, pero que unas ventas inferiores le genera pérdidas.

5S: es una técnica japonesa conformada por cinco etapas: Seiri (Clasificación y descarte), Seiton (Organización), Seiso (Limpieza), Seiketsu (Higiene y Visualización), y Shitsuke (Compromiso y Disciplina), creadas con el fin de lograr mejores ambientes laborales y puestos de trabajo organizados.

UTILIDAD: es la diferencia resultante después de restarle a los ingresos, todos los costos y gastos en los cuales se incurrieron durante un periodo específico.

INTRODUCCIÓN

La Fundación Carvajal es una organización sin ánimo de lucro que se creó en el año de 1961 en la ciudad de Santiago de Cali como un medio que la familia Carvajal utilizaría para ayudar a las clases menos favorecidas de la ciudad. Para llevar a cabo este propósito, Fundación Carvajal diseñó una serie de proyectos y programas entre los cuales se encuentran: El programa de Generación de Ingresos, el programa de Educación y Cultura, y el programa de Vivienda y Medio Ambiente para poblaciones altamente vulnerables.

Dentro del programa de Generación de Ingresos, Fundación Carvajal brinda a los microempresarios de los territorios en los cuales interviene, capacitaciones en temas referentes al manejo de cada una de las áreas de una empresa como también un acompañamiento a cada microempresario mediante asesorías. El objetivo principal para Fundación Carvajal con este programa, ha sido, lograr que cada microempresario aprenda a manejar su negocio o empresa de una manera correcta, de tal manera que está sea productiva y le genere los ingresos necesarios para mejorar el estilo de vida de cada empresario y sus familias.

En este proceso, Fundación Carvajal en convenio con diferentes universidades de Cali, entre ellas la Universidad del Valle, ha vinculado a los estudiantes que se encuentran realizando los últimos semestres de sus carreras, y que están optando al título de grado. La labor específica que los estudiantes en práctica realizan en este proceso es brindar asesoría en cada una de las áreas funcionales de las empresas, como son: el área de Costos, Contabilidad y Finanzas, Mercadeo, Administración y Producción, desarrollando una matriz DOFA y elaborando un plan de acción.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

El censo económico realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE 2005, *“reportó que en Colombia existen 1.442.117 establecimientos a nivel nacional, de los cuales 1.389.698 son Mipymes, es decir el 96,4%, y de estas, 1.336.051 corresponden a microempresas que representan el 92.6% del total”*¹. Teniendo en cuenta las anteriores cifras, se puede observar, que el porcentaje de Mipymes existentes en Colombia es alto, y de una manera más específica el de microempresas. Sin embargo a pesar de que en el país, existen más micro, que pequeñas, medianas, y grandes empresas, es importante resaltar, que son el grupo que más necesita de apoyo tanto por parte del Gobierno, como por parte de las diferentes organizaciones privadas, para lograr sostenerse en un mercado tan competitivo.

En cuanto al apoyo que el Gobierno Nacional le ofrece a las Mipymes en general, está la creación de políticas, planes y programas financieros y no financieros que conlleven al desarrollo de estas. Dichas políticas, planes y programas, tienen como objetivo fortalecer el crecimiento consolidación de las empresas, incrementar las probabilidades de éxito de las mismas, al tiempo que potencializar su incursión en los mercados internacionales y facilitar la comunicación entre las Mipymes y los distintos entes involucrados en el desarrollo empresarial del país². Para llevar a cabo lo anterior, el gobierno creó la Dirección de micro, pequeñas y medianas empresas, la cual hace parte del Viceministerio de Desarrollo empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

Fundación Carvajal, siendo una organización sin ánimo de lucro, desde hace varios años, mediante una de sus líneas de acción, como es la generación de ingresos, y específicamente mediante una serie de programas especializados, ha

¹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Viceministerio de Desarrollo Empresarial. Reporte de Mipymes No.3 [En línea]. Diciembre de 2008. Disponible en: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/DIANA/Mis%20documentos/Downloads/ReporteMipymes03%20\(2\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/DIANA/Mis%20documentos/Downloads/ReporteMipymes03%20(2).pdf)

² MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de la Micro Pequeña Y Mediana Empresa. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2734>

buscado apoyar a grupos poblacionales en las distintas etapas de desarrollo de sus proyectos productivos³. El objetivo que Fundación Carvajal se ha propuesto con los microempresarios es apoyarlos y orientarlos en la aplicación y utilización de las técnicas administrativas que ellos han aprendido durante las diferentes capacitaciones recibidas, y lograr con esto que cada microempresario realice un diagnóstico de las áreas funcionales de sus negocios y construyan un plan de acción. Adicional a las capacitaciones que Fundación Carvajal les brinda a sus microempresarios, también realiza un acompañamiento a los mismos mediante las asesorías brindadas por medio de los estudiantes en práctica de las universidades de la región que se encuentran vinculados en convenio con la Fundación.

1.1.2 Descripción del Problema

La mayoría de las microempresas o negocios que se encuentran funcionando en sectores caracterizados por ser de bajos recursos económicos, son de subsistencia, es decir que son microempresas que fueron creadas con el propósito de generar un ingreso básico para las familias, y no como en pocas ocasiones sucede por aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Independientemente de la razón por la cual se crearon dichas microempresas, se puede evidenciar que en ellas se presenta un problema en común, y es que no están siendo administradas de manera correcta por sus dueños, razón por lo cual los resultados que estas generan no son los mejores. Es por esto, que Fundación Carvajal desde hace ya más de 50 años viene apoyando a los microempresarios de Cali que forman parte de sectores como: el Distrito de Aguablanca, Barrio El Retiro, Zona de ladera de Cali y Buenaventura, en la administración de sus empresas. De manera específica la labor que realiza Fundación Carvajal es capacitar a los microempresarios en el manejo adecuado de las diversas áreas que conforman sus empresas, como son el área de Costos, Contabilidad, Mercadeo, Administración y Producción; y adicionalmente les brinda asesoría por medio de los estudiantes en práctica que se encuentran vinculados con la Fundación mediante un convenio que tiene con diferentes universidades de Cali como son Universidad del Valle, San Buenaventura, Javeriana y Autónoma. El objetivo que Fundación Carvajal busca alcanzar con su intervención es lograr que cada microempresario aumente sus ingresos mediante la correcta administración

³ FUNDACIÓN CARVAJAL. Generación de Ingresos. Disponible en:
http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=16&Itemid=11&lang=es

de sus empresas, y que por medio de esto también se mejore la calidad de vida tanto de él como de su familia.

1.1.3 Formulación del Problema

¿Es adecuado aplicar el modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal, en las microempresas La Perla Dorada (Restaurante de comida china), Hard Fit (Empresa dedicada a la fabricación de productos para entrenamiento funcional), Panadería El Maná y Variedades Shalom (Miscelánea) ubicadas en Santiago de Cali en la comuna 18, en el período comprendido entre los meses de febrero a junio de 2015?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Aplicar el modelo de la Fundación Carvajal en asesoría empresarial, a cuatro microempresas como son La Perla Dorada, Hard Fit, Panadería El Maná y Variedades Shalom, de la ciudad de Santiago de Cali.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de cada una de las microempresas, identificando las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas funcionales de éstas.
- Identificar las Oportunidades y Amenazas del Entorno.
- Elaborar una matriz DOFA para cada microempresa, planteando las estrategias pertinentes.
- Elaborar un plan de acción para cada microempresa.
- Socializar con los microempresarios la información obtenida a partir de la realización de los respectivos diagnósticos de cada área funcional.
- Presentar a Fundación Carvajal y a la Universidad del Valle los informes requeridos por cada área funcional de las microempresas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El modelo de asesoría empresarial diseñado por Fundación Carvajal se ha venido aplicando desde hace varios años en las diferentes microempresas de los territorios en los cuales interviene esta organización, logrando muy buenos resultados, tanto para los microempresarios, como para el territorio en el cual se encuentran ubicadas las microempresas, debido a que éstas están empezando a generar empleos. Para la Fundación Carvajal la aplicación del modelo empresarial desarrollado dentro del programa de generación de ingresos, le permite cumplir con su misión social, además le ayuda a conocer las posibles debilidades o errores que se esté cometiendo con el mismo, para a partir de ello realizar las correcciones necesarias y así brindarle a la comunidad un modelo oportuno que se ajuste a sus necesidades y le ayude a resolver sus dificultades. Y como en alguno de los apartes de un documento donde relata su historia se menciona, *“en este proceso se aprende haciendo, y se hace aprendiendo”*⁴.

Para la Universidad del Valle, que sus estudiantes, puedan realizar este tipo de prácticas con Fundación Carvajal es de gran utilidad, ya que esta experiencia genera conciencia social en sus estudiantes, además de formar parte de su Balance Social este tipo de proyectos, que tienen como población objetivo sectores muy vulnerables económicamente.

En cuanto a los microempresarios, aplicar el modelo diseñado por Fundación Carvajal, el cual está conformado por las capacitaciones que ellos reciben y por el acompañamiento mediante las asesorías empresariales, es de gran ayuda, y genera un gran impacto tanto en ellos, como en sus familias, ya que los microempresarios aprenden a manejar de una manera adecuada cada área funcional de sus empresas, y por ende a lograr mejores resultados, como el aumento de sus ingresos.

Como estudiante, los conocimientos que esta práctica me permitirá obtener, son de gran valor, ya que no sólo serán a nivel de mi profesión como Contadora Pública, sino también en otras áreas, como es lo social, ya que por medio de esta práctica tendré un acercamiento más profunda a la realidad que viven las personas que se encuentran ubicadas en sectores vulnerables de la ciudad, y lo más importante es que me permitirá desde mi carrera aportar al mejoramiento de la calidad de vida de cada microempresario y sus familias.

⁴ FUNDACIÓN CARVAJAL. Historia de la Fundación Carvajal. Disponible en: <http://www.fundacioncarvajal.org.co>

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, el tipo de Investigación utilizado es descriptivo, puesto que se da a conocer las condiciones en las cuales se encuentran las microempresas asignadas en cada una de sus áreas funcionales, y esto se logra mediante la identificación de las Debilidades y Fortalezas, como también de las Oportunidades y Amenazas del entorno. Lo anterior, con el propósito de plantear las estrategias necesarias y planes de acción pertinentes que contribuyan al mejoramiento de las microempresas.

1.4.2 Métodos de Investigación

El método de investigación utilizado es el método de inducción, debido que a partir de la observación e identificación de hechos concretos que suceden en cada una de las áreas funcionales de las microempresas como son el área de Costos, Contabilidad y Finanzas, el área de Administración, Producción y el área Legal, se llegara a las conclusiones generales de las cuatro microempresas asignadas.

1.4.3 Técnicas de Investigación

Entendiendo técnicas de investigación, como los medios empleados para recolectar información, se puede decir, que las técnicas utilizadas, las cuales hacen parte de las fuentes primarias son: la observación, ya que como se había nombrado con anterioridad, es la más utilizada en el proceso de asesoría a la hora de realizar los diagnósticos; las encuestas, ya que en una de las asesorías, específicamente en la de mercadeo, se hace uso de esta técnica para conocer los requerimientos que tienen los clientes o personas en general sobre los productos o servicios que son prestados por las microempresas; los cuestionarios, ya que en las plantillas diseñadas por Fundación Carvajal se encuentran ciertas preguntas que van dirigidas específicamente a los empresarios para conocer aspectos puntuales de sus empresas.

Por otra parte, las fuentes secundarias utilizadas son: la bibliografía del área contable y financiera, de costos, de administración de empresas, de mercadeo, de producción, y de la parte legal. Adicionalmente la información suministrada por entidades públicas y privadas a nivel Municipal y Nacional por medio de diferentes tipos de documentos digitales e internet.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Teorías Administrativas (Escuelas de Administración)⁵

Todas las escuelas de administración han realizado grandes contribuciones, y cada una de ellas ha servido para satisfacer las necesidades de las organizaciones de acuerdo con un contexto, por lo que todas son igual de valiosas; sin embargo para el presente trabajo de grado se tendrán en cuenta aquellas que se encuentra relacionadas con el proceso de asesoría que se viene realizando con las microempresas asignadas por Fundación Carvajal.

2.1.1.1 La Escuela del Proceso Administrativo

Quien dio inicio a la Escuela del Proceso Administrativo, también conocida como Teoría Clásica, fue Henri Fayol. Esta teoría postula que la administración se realiza a través de varias etapas. Con el transcurso del tiempo y la aportación de diversos autores, la Teoría Clásica dio origen a la Escuela Ecléctica, la cual comprende una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración.

Henri Fayol para esta Escuela, estableció catorce principios de administración que en la actualidad se aplican durante el proceso administrativo. 1. División del trabajo: La labor será más eficiente con la especialización del personal. 2. Autoridad: Los gerentes deben dar órdenes para lograr los objetivos. 3. Disciplina: Las personas que pertenecen a la organización deben respetar las reglas. 4. Unidad de mando: Cada empleado debe tener un solo jefe. 5. Unidad de dirección: Las personas que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben ser dirigidos por un solo jefe. 6. Iniciativa: es necesario que el personal desarrolle su iniciativa. 7. Subordinación del bien común: Los intereses personales deben subordinarse a los de la organización. 8. Remuneración: las soluciones deben ser justas tanto para el empleado como para el empleador. 9. Centralización: los gerentes deben otorgar autoridad a sus subordinados. 10. Cadena escalar: Todos

⁵ MUNCH, Lourdes. Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. Primera Edición, 2007. México. Pearson Educación. Pág. 70

los puestos están relacionados de tal manera que cada persona reporta a un solo jefe. 11. Orden: Las personas y los recursos deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesitan. 12. Equidad: Los gerentes y la empresa deben ser justos. 13. Estabilidad: La organización con alta rotación de personal es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa. 14. Espíritu de Grupo: Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes se identifican con la organización y se siente orgullosos de ésta.

Adicional a los catorce principios de administración, Henri Fayol hizo otros aportes a la teoría administrativa, y entre estos se encuentra la definición de las cinco funciones básicas de una empresa, las cuales son: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

2.1.1.2 La Administración Científica

La administración científica es la aplicación de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad, su principal representante es Frederick Taylor. Entre los aportes realizados por Taylor se encuentra la racionalización del trabajo realizado por los obreros que laboran en las empresas, esta racionalización se logra mediante un estudio de tiempo y movimientos que el mismo Taylor llevó a cabo, y que tenía como fin perfeccionar el trabajo ejecutado por cada obrero. Entre sus aportes, también se encuentra la importancia de remunerar a los trabajadores de acuerdo a su capacidad productiva, esto con el fin de generar un incentivo entre los mismos y de evitar la falta de productividad.

Dentro de la Administración Científica se encuentran cinco principios importantes destacados por Taylor⁶ :

1. El principio de planeación: Es indiscutible la necesidad de crear un área o departamento que se dedique al análisis, desarrollo y mejoramiento de las actividades laborales, para sustituir por completo la improvisación y sentido común a la toma de decisiones por un concepto y cuerpo científicos.
2. Principio de selección científica de los trabajadores, así como de los recursos y materiales que se han de utilizar en el proceso de trabajo. La preparación y entrenamiento de las personas deberán estar acordes con

⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Enfoque Clásico de la Administración (Escuela Científica de Frederick W. Taylor) [En Línea]. Disponible en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad3.pdf>

sus habilidades, vocación y características físicas. Además, se deberá tener cuidado en la preparación de la distribución física de la planta, evitando flujos innecesarios en el proceso de trabajo, y la disposición racional de las herramientas y el material que se han de utilizar.

3. Principio de control: Vigilar y controlar el trabajo de acuerdo con el método planeado, certificando así la aplicación de las normas establecidas. Es necesario que la gerencia intervenga y colabore para que toda ejecución sea posible.
4. Principio de ejecución: Para un eficiente logro de objetivos es importante tomar en consideración la división de trabajo; con ello se garantizarán la disciplina y orden en el proceso.
5. Principio de excepción: Las decisiones más comunes deben reducirse a la rutina y delegarse a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes a los mandos superiores.

Otros representantes destacados de esta escuela son: los esposos Gilbreth y Henry L. Gantt, Henry Metcalf, Henry Robinson Towne y Charles Babbage, entre otros.

2.1.1.3 Escuela del Comportamiento Humano

La escuela del comportamiento humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración. El humano-relacionismo contribuyó a que la administración se enfocara hacia aspectos éticos y al respeto de la dignidad del trabajador. El objetivo primordial de este enfoque es lograr una mejor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo, entre otros. Los principales autores del humano-relacionismo son: Robert Owen y George Elton Mayo.

2.1.1.4 Escuela Neohumano- Relacionista

Esta corriente surge a partir de la revisión de los postulados del humano-relacionismo. El neohumano-relacionismo parte del supuesto de que la administración debe adaptarse a las necesidades del personal y fundamentarse en sus motivaciones, ya que es determinante para el éxito de las empresas. Sus

principales exponentes son: Abraham Maslow, (conocido por su aporte, Jerarquía de las necesidades de Maslow); Frederik Herzberg, Douglas McGregor y Rensis Likert.

2.1.2 Teoría Contable

“La teoría contable busca la explicación de lo que es la Contabilidad, una visión investigativa y reflexiva del saber contable. La premisa contemporánea en Contabilidad es profundizar en el campo de conocimiento y su objeto de estudio, es decir comprender la naturaleza del saber contable, con fundamento en las escuelas del pensamiento contable”⁷

Con el ánimo de no seguir tratando a la contabilidad como una mera técnica, diversos autores se han preocupado por conocer de una manera más profunda cuáles son los fundamentos de la contabilidad, y en esta búsqueda, se ha podido observar que la teoría contable se encuentra surcada por diferentes posiciones epistemológicas y metodológicas, y que algunos de los enfoques que han servido como plataforma para cada propuesta teórica son: el objetivismo-subjetivismo, el normativismo-positivismo, la tendencia empírica, la tendencia critico- interpretativa y las metodologías de organización del conocimiento como el fundamentalismo y el enfoque coherentista⁸.

A partir de lo anterior, en el presente trabajo de grado, se dará a conocer las diferentes escuelas que existen de pensamiento contable. Estas escuelas según Castillo y Dávila⁹ en su escrito *Una mirada del Pasado hacia el futuro de Evolución del Pensamiento Contable*, se constituyeron en el periodo clásico comprendido entre los años de 1494 y 1914 aproximadamente.

⁷ VILLAREAL, José. Bases Conceptuales para la Construcción de Teoría Contable [En línea]. Criterio Libre, 7 (11), 167-190. 2009. Disponible en:

<http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art07.pdf>

⁸ ALZATE, Julieth. Apuntes Sobre Teoría Contable: Sus Avances, Obstáculos, Tendencias y Retos [En Línea]. Disponible en:

<https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/10952/10045>

⁹ CASTILLO, Dilia y DAVILA, Gloria. Una mirada del Pasado hacia el Futuro de Evolución del Pensamiento Contable [En línea]. Disponible en:

http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/economicas/lumina/recursos/12/11_mirada.pdf

2.1.2.1 Escuelas de Pensamiento Contable¹⁰

Escuela o corriente contista

Esta doctrina se basa en la reducción a cinco cuentas principales: mercaderías, caja, efectos a cobrar, efectos a pagar, y pérdidas y ganancias. Su máximo exponente fue Giuseppe Bornaccini a partir de 1818. Otros precursores del contismo fueron De la Porte, Savary, Richard, Barré-me, Giraudeau. Desde el punto de vista filosófico los contistas no buscaron la esencia sobre lo que es la cuenta, la cual no tiene condiciones de ser objeto científico, pues ésta registra los fenómenos patrimoniales; aunque sin lugar a dudas contribuyó al progreso del conocimiento contable, especialmente a la clasificación de los fenómenos..

Escuela o corriente personalista

Nace como reacción al contismo, basada en la responsabilidad personal entre los gestores y la sustancia patrimonial (administrativo-jurídico), su principal líder fue Giuseppe Cerboni y el genio mayor Giovanni Rossi (1873). Lo característico de esta escuela no era la preocupación por las cuentas sino por los fenómenos. En esta escuela, Hipolito Vannier clasifica las cuentas en: cuentas del comerciante (capital, lucros y pérdidas); cuentas de los valores comerciales (mercancías, efectos a recibir, efectos a pagar, muebles, gastos de instalación, fondo de comercio) y cuentas correspondientes (deudores y acreedores). El principal aporte al avance científico se presenta a través de las relaciones entre los sujetos de derecho y las cuentas.

Escuela o corriente controlista

Esta escuela entiende que el objeto de estudio contable es el control económico de la riqueza hacendal, su líder fue Fabio Besta (1880), manifestado en su obra La Ragionera. Abarca el control en todos sus tiempos: antecedentes, concomitantes y subsecuentes. Esta corriente se concentra más en la contabilidad y procura brindarle el máximo a la riqueza patrimonial como algo concreto, real, objeto de indagaciones propias (Lopes de Sá, 2002).

Escuela o corriente hacendalista

Esta escuela buscaba presentar un conjunto de ciencias hacendales con base en la economía hacendal presentadas por Gino Zappa (1926-1927), por medio del discurso de apertura del año académico 1926-1927 en Venecia con "Tendencias

¹⁰ Ibid.

novas no estudo de contabilidade” donde ofrece las bases de su economía hacendal, que dieron origen a esta gran corriente. La definición de Hacienda fue comprendida como un sistema de personas y medios materiales e inmateriales que en sentido dinámico conducen a la sociedad a cumplir una finalidad (familia, empresas, asociaciones, Estado, todo es hacienda). Entre sus máximos exponentes encontramos a Alberto Cecherelli, Pietro Onida, Aldo Amaduzzi, Egidio Giannessi, Lino Azzini, Giuseppe Cudini, Giovanni Ferrero, Domenico Amodeo, Angelo Riera, Teodoro D’Ipólito, entre otros.

Escuela o corriente patrimonialista

El patrimonialismo considera la contabilidad como la ciencia que estudia los fenómenos del patrimonio hacendal, su líder y creador fue Vicencio Massi (1923). Esta escuela es la corriente del pensamiento contable que tiene más repercusión en la actualidad. Es considerada una corriente formada en todo el mundo y la más vigorosa que se ha consolidado y continúa como corriente viva, avanza cada vez más, presenta obras de raro valor científico y filosófico en muchos países del mundo, manteniendo como objeto de estudio “todo lo que acontece con la riqueza hacendal”.

2.1.2.2 Paradigmas Contables¹¹

Existen diferentes apreciaciones respecto al término “paradigma”, sin embargo para el presente trabajo citaremos dos, la primera dada por Marilyn Ferguson, quien afirma que un paradigma es un armazón del pensamiento, es un esquema para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad, y Barker lo define como un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hacen dos cosas: establece o define límites, e indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito¹².

En Contabilidad encontramos dos grandes paradigmas, como son, el paradigma de la ganancia líquida, y el paradigma de la utilidad de la información para la toma de decisiones. El primer paradigma tiene como objetivo la generación de la información contable respecto del beneficio económico generado por un ente, visualizado este último dentro de un marco netamente jurídico. Una de las escuelas características de esta vertiente es la Escuela jurídico-personalista, cuya pretensión fundamental es hacer de la información contable un medio de prueba,

¹¹ SANTOS, DURÁN, URREA y URQUIJO, William. Acerca de los “Paradigmas Contables” [En Línea]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/22669/1/19311-63453-1-PB.pdf>

¹² MONTES, Carlos; SOTO, Eutimio; VALENCIA, Jhon. Paradigmas en Contabilidad [En Línea]. Disponible en: http://www.eutimiomejia.com/textos/pdf/LIBRO_PARADIGMA_EN_CONTABILIDAD.pdf

tanto a nivel interno como a nivel externo, de los resultados obtenidos en un periodo. El segundo paradigma se caracteriza por la sustitución de la búsqueda de una verdad única por una verdad orientada al usuario, que pretende y persigue proporcionar la mayor utilidad posible en la toma de decisiones. En 1961, con George J. Staubus, se impulsa definitivamente la concepción utilitarista de la contabilidad, reconociendo que los inversores constituyen el mayor grupo de usuarios del producto contable, y se concluye que su principal objetivo es suministrar información de carácter cuantitativo que resulte útil para la toma de decisiones. El paradigma de la utilidad presenta la contabilidad como un conjunto interdisciplinario, ya que requiere el apoyo de las matemáticas, el álgebra, la estadística, la econometría, la investigación operativa, sociología, psicología, ciencias políticas y comunicacionales.

2.1.3 Modelo Fundación Carvajal¹³

La Fundación Carvajal es una organización sin ánimo de lucro, creada en 1961 con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y la zona rural del Valle del Cauca, en Colombia.

Nació con la donación que hizo la familia Carvajal de un porcentaje de la acciones del grupo Carvajal S.A (hoy el 23,5%) convirtiéndola en su mayor accionista. En el desarrollo de la labor social, la Fundación aporta los dividendos recibidos y gestiona recursos de cooperación nacional e internacional para implementar proyectos y programas de generación de ingresos, educación y cultura, vivienda y medio ambiente para poblaciones altamente vulnerables, que ejecuta bajo alianzas con entidades públicas y privadas.

Zonas de intervención

Para definir las zonas en las cuales Fundación Carvajal va a intervenir, realiza un proceso el cual se encuentra conformado por las siguientes etapas:

1. Observación y Exploración
2. Generación de Confianza

¹³ Elaborado con base en la información suministrada en la siguiente página:
<http://www.fundacioncarvajal.org.co>

3. Caracterización Socio Económica
4. Estrategia de desarrollo social
5. Sistema de evaluación

Figura 1. Proceso de Intervención Fundación Carvajal



Fuente: Página de Internet Fundación Carvajal

Las zonas de intervención por parte de Fundación Carvajal son:

- Distrito de Agua Blanca
- Barrio El Retiro
- Zona de Ladera de Cali
- Valle del Cauca: la Zona Rural del Valle del Cauca es definida como foco geográfico de intervención. Se han priorizado algunos sectores considerados de alta vulnerabilidad, al presentar los mayores índices de necesidades básicas insatisfechas, poca oferta institucional, aislamiento y presencia de grupos al margen de la ley.
- Distrito de Buenaventura

Programas

La Fundación Carvajal, con el objetivo de ayudar a las comunidades menos favorecidas de la ciudad ejecuta diversos programas y proyectos por medio de las siguientes líneas de acción:

1. Generación de Ingresos
2. Educación y Cultura
3. Vivienda y entorno
4. Desarrollo Social y Comunitario

Respecto a la línea de generación de ingresos, teniendo en cuenta la información suministrada por la Fundación, el propósito de esta es crear, adaptar y consolidar modelos productivos que mejoren los ingresos de familias vulnerables y generen desarrollo en las comunidades priorizadas. Para ello Fundación Carvajal ofrece una serie de programas especializados, que buscan apoyar a grupos poblacionales en las distintas etapas de desarrollo de sus proyectos productivos, además estos programas están dirigidos a brindar las herramientas necesarias para que las familias puedan generar ingresos y así contribuir a romper sus trampas de pobreza y salir adelante por sus propios medios, a través de un modelo integral de formación y acompañamiento.

El modelo diseñado por Fundación Carvajal para apoyar a los microempresarios, se desarrolla de la siguiente manera: en primera instancia la Fundación se encarga de brindar a cada microempresario capacitaciones en áreas específicas como son el área de Costos, Contabilidad y Finanzas, Mercadeo, Producción y el área Legal. Cabe resaltar, que cada clase de capacitación a los microempresarios, está elaborada de tal manera que sea comprensible a los mismos, razón por la cual estas se caracterizan por ser muy dinámicas y por estar acorde al grado de escolaridad que tiene cada microempresario que por lo general es secundaria.

Adicional a las capacitaciones, los empresarios reciben asesorías para sus negocios, las cuales son brindadas ya sea por un asesor que trabaja directamente con la Fundación, o por un estudiante en práctica, que hace parte de alguna de las Universidades con las cuales la Fundación tiene convenio como son la Universidad Javeriana, San Buenaventura, Autónoma o la Universidad del Valle. El objetivo de estas asesorías, es que cada microempresario tenga un acompañamiento para que pueda llevar a la práctica lo aprendido en cada capacitación. Para esto los asesores también son capacitados en las mismas áreas que los microempresarios en un diplomado que tiene una duración de dos semanas.

Dentro del proceso de asesoría, una de las etapas más importantes, es la del Diagnóstico de cada una de las áreas Funcionales, pues a partir de este se elabora una Matriz DOFA en la cual se identifican las Debilidades y Fortalezas de cada empresa, como también las Oportunidades y Amenazas del Entorno, para luego más adelante a partir de esta matriz, crear las estrategias necesarias y un Plan de Acción pertinente que conlleve a alcanzar el objetivo principal del modelo de asesoría, que es, lograr que cada microempresario administre de una manera correcta su empresa o negocio, y que por medio de esto los ingresos que perciba sean mayores.

Entre las herramientas que la Fundación les brinda a los microempresarios para que estos puedan lograr un orden en cada una de las áreas funcionales de sus empresas, está una plantilla en Excel la cual facilita la recolección de información importante de cada negocio como también el procesamiento de la misma para la toma de decisiones.

Para finalizar el proceso de Asesoría, los estudiantes en práctica entregan a cada microempresario y a la Fundación, un informe en el cual se encuentra toda la información recolectada durante el proceso, además de las sugerencias que cada microempresario debe tener en cuenta para continuar con la correcta administración de su empresa o negocio, este informe también es socializado a cada microempresario y a los tutores asignados por la Fundación Carvajal.

Sobre el programa de Micro Empresas

Después de quince años de trabajo en contacto con la población pobre de la ciudad, iba quedando claro para la Fundación que el tema de mejoramiento de ingreso era asunto prioritario. El ingreso familiar promedio de los barrios marginales continuaba siendo muy bajo, las tasas de desempleo y subempleo seguían muy altas. La perspectiva de lograr la autonomía económica de los Centros que se habían propuesto desde un comienzo se veía lejana porque la gente simplemente no tenía cómo pagar las consultas ni las pensiones del colegio de los niños.

La pregunta que surgía de manera recurrente entre los directivos de la Fundación era: ¿Cómo contribuir a que las familias mejoren sus condiciones de vida, en una ciudad y un país sin capacidad para ofrecer nuevos puestos de trabajo ni oportunidades laborales?

Habiendo observado que la falta de conocimientos gerenciales y de acceso al crédito institucional eran las principales causas de fracaso entre los microempresarios, la Fundación creó un curso sobre administración de pequeñas empresas, especialmente diseñado para personas con uno o dos años de escolaridad formal.

Más adelante, cuando la empresa estaba bien organizada y hubiera superado el punto de equilibrio, su propietario elaboraba un proyecto de inversión y solicitaba un crédito para ejecutarlo.

Esta metodología, que combina la capacitación administrativa, la asesoría individualizada y el acceso al crédito, permitió estabilizar y promover el desarrollo

de pequeños negocios de una manera particularmente eficaz, además de ofrecer una oportunidad poco costosa de crear empleos para personas con un bajo nivel de escolaridad.

El Gobierno colombiano, a través del Departamento Administrativo de Planeación Nacional, y una serie de entidades internacionales como el BID, USAID, KFW, y las Fundaciones Ford y Rockefeller desempeñaron un papel importante en el proceso de mejorar y difundir la metodología del programa de Desarrollo Empresarial. El programa se replicó en 90 ciudades colombianas y 9 países de América Latina y se tradujo a varios idiomas, incluido el vietnamita.

Figura 2. Modelo Fundación Carvajal



Fuente: Figura tomada a partir de Información suministrada directamente por la Fundación Carvajal.

2.1.4 Planeación Estratégica

“No es muy común hablar de planeación estratégica en la pequeña empresa y mucho menos escuchar algo formal acerca de ella cuando se trata de aplicarla. Entenderla siempre ha constituido una verdadera disyuntiva para el empresario y, más aún, estar consciente de todo lo que ello implica ha representado infinidad de disculpas o razones para no tomarla en cuenta...”¹⁴

¹⁴ ANZOLA, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. Tercera Edición. México. McGraw-Hill. Pág. 82

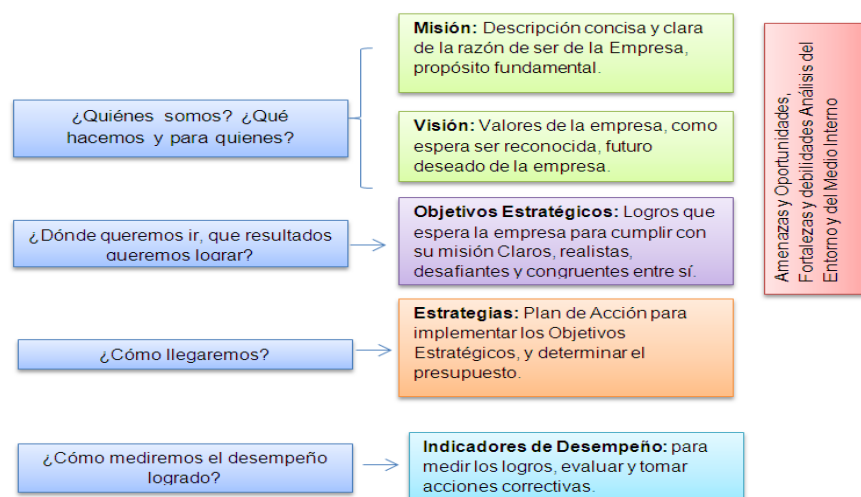
2.1.4.1 Concepto

“Se conoce como planeación estratégica o planeación a largo plazo a la interpretación de planes teniendo en cuenta a la competencia; es una planeación interpretativa de lo que se tiene que planear y hacer en toda la empresa o en una parte significativa de ella, por eso se asocia a largo plazo y debe ser planeada, dirigida y controlada por el dueño de la empresa¹⁵”

2.1.4.2 Componentes del proceso de Planeación Estratégica

A continuación se dan a conocer los componentes del proceso de planeación estratégica de una manera gráfica.

Figura 3. Componentes del Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Elaborado a partir del diseño realizado en el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.2009 ILPES/CEPAL

2.1.5 Matriz DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema¹⁶.

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Planeación Estratégica Territorial. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

De la matriz DOFA surgen combinaciones que permiten utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades (FO), utilizar fortalezas para evitar amenazas (FA), superar debilidades al aprovechar oportunidades (DO) o reducir debilidades y evitar amenazas (DA), lo cual, mediante la generación de futuros posibles (escenarios) orienta al desarrollo de estrategias para abrir paso y mejorar el desempeño de la organización¹⁷.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Definición de empresa.

El Código de Comercio de Colombia, define empresa de la siguiente manera: “*Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio*”.

Adicional a la anterior, encontramos otras definiciones: “*se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital*”¹⁸; y una nueva definición, “*una empresa es una entidad que ejerce una actividad económica, independientemente de su forma jurídica*”¹⁹

2.2.2 Clasificación de las Empresas

De acuerdo a la Ley 905 de 2004, que modifica la Ley 590 de 2000, las empresas en Colombia de acuerdo a su dimensión se clasifican en:

¹⁷ HERNÁNDEZ, Francisco; AGUILAR, Alfredo; CHÁVEZ, Rubén. El Modelo “Uaaan-Hechag” Como Propuesta para La Administración Estratégica de Agronegocios [En línea]. Revista Mexicana de Agronegocios. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/141/14102012.pdf>

¹⁸ ACADEMIA.EDU. Definición de Empresa y su Clasificación. Disponible en: http://www.academia.edu/7535000/DEFINICION_DE_EMPRESA_Y_SU_CLASIFICACION

¹⁹ La Nueva definición de PYME. Comisión Europea [En línea]. 2006. Disponible en: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf

1. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4. Grande empresa:

Superior a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La misma Ley en su artículo 2º, otorga la siguiente definición a tener en cuenta:
“Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana...”

2.2.3 Áreas Funcionales de una Empresa

“Para lograr sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controlar las ganancias que obtiene, y manejar la información y la tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales. A

*estas cinco funciones se les denomina áreas funcionales o departamentos de la empresa*²⁰.

Teniendo en cuenta lo anterior, y explicando de manera más específica, las áreas funcionales básicas de una empresa son, el área de Contabilidad y Finanzas, el área de Mercadeo, el área de Producción, el área de Recursos Humanos y el área administrativa. Todas estas áreas corresponden a secciones en las cuales se ha dividido una empresa para alcanzar unos objetivos específicos. Es necesario mencionar, que todas las áreas funcionales de una empresa son importantes y que por tal motivo los gerentes de las mismas no pueden centrarse en una sola y descuidar las demás.

2.2.4 Estrategia

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización²¹.

2.2.5 Plan de Acción

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones ²².

²⁰ MUNCH, Lourdes. Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. Primera Edición, 2007. México. Pearson Educación. Pág. 170

²¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Gestión Siglo XXI. Disponible en:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

²² <http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

2.2.6 Contabilidad

Diversas son las definiciones o conceptos que encontramos sobre Contabilidad, varios autores y también organizaciones se han encargado de definirla según la concepción que tienen de la misma, ya sea como un arte, una técnica, una tecnología o una ciencia. Teniendo en cuenta lo anterior citaremos algunas. De acuerdo con la NIF A-1, la Contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemáticamente y estructuralmente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos²³. En el mismo sentido, Hugo Sasso define a la Contabilidad como la técnica que, mediante un registro ordenado de las operaciones comerciales (hechos económicos) permite extraer informaciones tendientes a demostrar la situación actual de la empresa, analizar su pasado y orientar su futuro²⁴.

Por otra parte, Hector Ostengo define a la Contabilidad como un arte de registración de operaciones y hechos en términos monetarios, de carácter parcialmente financiero; de la misma manera el Instituto Americano de Contadores Públicos, la define como el arte de registrar, clasificar y resumir de una manera significativa y en términos monetarios, operaciones y hechos que tienen, por lo menos en parte, carácter financiero, e interpretar los resultados de dichos hechos y operaciones²⁵.

Otras doctrinas y autores, sostienen en cambio que la Contabilidad es una ciencia que se ocupa del estudio cuantitativo de los fenómenos económicos, en los cuales se manifiesta la vida económica de la hacienda. Para Batardón, la Contabilidad es la ciencia que enseña las reglas que permiten registrar las operaciones efectuadas por una o varias personas. Para Boter Mauri, la Contabilidad es la ciencia que coordina y dispone en los libros adecuados las anotaciones de las operaciones efectuadas por una empresa mercantil, con el objeto de poder conocer la situación de dicha empresa, determinar los resultados obtenidos, y explicar las causas que

²³ FARÍAS, María de Lourdes. Manual de Contabilidad Básica [En Línea]. Disponible en: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Lectura/Ciudad%20Sahagun/asignatura/Normas_financieras/manual_de_contabilidad_basica.pdf

²⁴ Instituto de Contabilidad Dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Católica de Córdoba- Argentina. Contabilidad y Decisiones [En Línea]. Disponible en: http://www.ucc.edu.ar/portallucc/archivos/File/FACEA/Instituto_de_Contabilidad/revista-n2-inst-contabilidad.pdf

²⁵ Ibid.

han producido estos resultados. Y Finalmente para Herrmann, la Contabilidad es la ciencia que estudia el patrimonio para la imposición de las Haciendas, en sus aspectos estáticos y en sus variaciones, para anunciar por medio de fórmulas racionalmente deducidas, los efectos de la administración sobre la formación y distribución de los réditos²⁶.

2.2.7 Contabilidad de Costos

La Contabilidad de Costos es un sistema de información con el que se establece el costo incurrido al realizar un producto y la forma como fue generado, para cada una de las actividades en las que se desarrolla el proceso productivo²⁷, en este mismo sentido encontramos otra definición, es la información financiera que emana de la Contabilidad, que implantada por las empresas industriales, permite conocer entre otros el costo de producción y sus elementos, materia prima (MP), mano de obra (MO) y costos indirectos (GI), así como el costo de venta por unidad; la capacidad productiva y su ciencia expresada tanto en términos cuantitativos como cualitativos para fines internos²⁸; y como Costos, se entiende, son las erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtendrá sus ingresos²⁹.

2.2.7.1 Clasificación de los Costos³⁰

Los costos pueden ser Clasificados de diferentes formas:

Según su función, los Costos se clasifican en: Costos de Producción, Gastos de Administración, Gastos de Distribución o ventas.

- Costos de Producción: Son los que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final, y se subdividen en:

²⁶ Instituto de Contabilidad Dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Católica de Córdoba- Argentina. Contabilidad y Decisiones [En Línea]. Disponible en: http://www.ucc.edu.ar/portallucc/archivos/File/FACEA/Instituto_de_Contabilidad/revista-n2-inst-contabilidad.pdf

²⁷ Universidad Nacional de Colombia. Contabilidad de Costos [En Línea]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/12101/1/ricardorojasmedina.2014.pdf>

²⁸ Universidad Nacional Autónoma de México. Material para la Asignatura Costos I [En Línea]. Disponible en: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/4/costos.pdf>

²⁹ Universidad Nacional de Colombia. Contabilidad de Costos [En Línea]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/12101/1/ricardorojasmedina.2014.pdf>

³⁰ Ibid.

Materia Prima: es todo el material que hace parte integrante del producto terminado y se puede identificar de manera clara dentro del mismo. La materia prima se divide en dos grupos: Material Directo y Material Indirecto. El primero, es aquella parte del material que se puede identificar cuantitativamente dentro del producto terminado y cuyo importe es considerable. El segundo, es aquel material que no se identifica cuantitativamente dentro del producto o aquel que identificándose, no presenta un importe considerable.

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

Costos Indirectos de Fabricación: denominados también Carga Fabril, Gastos generales de fábrica o gastos de fabricación. Son aquellos Costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y son distintos al material directo y mano de obra directa.

- Gastos de Administración: Son los gastos operacionales de Administración ocasionados en el desarrollo del Objeto Social del Ente económico.
- Gastos de Distribución o Ventas: Comprende los gastos ocasionados en el desarrollo principal del Objeto Social del Ente económico y están directamente relacionados con las actividades de ventas. Se incluye básicamente los aspectos relacionados con: distribución, publicidad, promoción, mercadeo y comercialización.

De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto, se clasifican en: Costos Directos y Costos Indirectos, los primeros son los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto; los segundos, no se pueden identificar con una actividad determinada.

De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados los Costos, se clasifican en: Costos Históricos y Costos Predeterminados. Los Costos Históricos, son los que se incurren en un determinado periodo, por ejemplo, los Costos de la Producción en proceso. Costos Predeterminados, son los que se establecen antes del hecho físico de la producción y pueden ser, estimados o estándar.

De acuerdo con su comportamiento se clasifican en Costos Variables y Costos Fijos. Los Variables son aquellos que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado. Los Fijos, son aquellos que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de producción.

2.2.8 Mercadotecnia

La Mercadotecnia es el Proceso de planeación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales³¹. Rodriguez, Rafael en su libro *Fundamentos de Mercadotecnia Antológica*, citando a Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (1998) define a la mercadotecnia como el Proceso Social y Administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros. Adicionalmente el mismo autor citando a Fischer, Laura y Espejo, Jorge. (2003), explica que el punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos humanos, que los seres humanos tenemos necesidades primarias, tales como agua, aire, vestido y vivienda, y necesidades secundarias, como podrían ser recreación, seguridad, transporte, educación, autorealización, estatus, prestigio, entre otros, los cuales el hombre busca satisfacer en su vida diaria. Y, que por su parte, la mercadotecnia se encarga de ofrecer productos y servicios que cubran dichas necesidades, y que si se analiza cada producto o servicio existente en el mercado, se verá que cada uno cubre diferentes necesidades tanto primarias como secundarias. De ahí la importancia de que la mercadotecnia conozca las necesidades de los consumidores³².

³¹ BARROSO, Francisco. ¿Cuál es el objetivo principal de la Mercadotecnia? [En línea] Revista de Ciencias Sociales (Ve) 2008. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011672015>

³² RODRIGUEZ, Rafael. Fundamentos de Mercadotecnia Antología [En Línea]. Disponible en: http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf

2.2.9 Administración

Ballina (2000) define a la administración, como el proceso a través del cual se dirigen los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos pero, muy especialmente, para mantener complacido al cliente que es el que permite seguir viviendo y desarrollando a la empresa. Por su parte Brown, Warren y Moberg (1996), explican que la administración, consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización, y que este proceso se ha dividido de modo tradicional en diversas actividades de gran alcance, que el aspecto más técnico y analítico de la administración abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permitan alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados. Y Finalmente Chiavenato (2001) afirma que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia³³.

2.2.10 Misión y Visión Organizacional³⁴

La Visión y la Misión se constituyen en los pasos más importantes de la Planeación Estratégica de una organización (Hax & Majluf, 1984). La Visión es una imagen de futuro que la organización se plantea, es algo que no es real, pero que permite a esta visualizar a dónde quiere llegar (Thornberry, 1997). Es el planteamiento que refleja los objetivos de largo plazo de la organización, sirviendo de guía para acciones futuras con el fin de que esta se convierta en lo que quiere ser y alcance la posición que desea (Özdem, 2011). Además de hacer explícitas las aspiraciones e intenciones, la Visión especifica también los valores y creencias de la organización (Weijermars, 2012) y es por eso que su carácter debe ser inspirador, claro y retador (Peters, 1993). La Visión en una organización puede plantearse a Corto Plazo, a mediano plazo y a Largo Plazo. La primera, corresponde a una Visión que espera cumplirse en un periodo menor a un año, la segunda en un periodo de dos a tres años, y la última de cinco años en adelante.

³³ TORRES, Sergio y MEJÍA, Andrés. Una Visión Contemporánea del Concepto de Administración: Revisión del Contexto Colombiano [En línea]. Cuadernos de Administración. 2006. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503205>

³⁴ ROBLEDO, Cristina; RIOS, Carolina. La Internacionalización como Objetivo Explícito en la Visión y Misión Declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia [En Línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327380003.pdf>

En complemento, la Misión aparece como un elemento vital dentro del proceso de Planeación Estratégica (Green & Medlin, 2003). La misión fue definida por Drucker como la asignación de prioridades, planes y trabajo con el fin de diferenciar una organización de otra; la misión es la razón de ser de una organización y su planteamiento se hace con el objetivo de comunicarlo a los diversos grupos de interés. De esta forma la Misión se constituye como esencial para la definición de los objetivos y estrategias de la Organización (Drucker, 1974).

2.3 MARCO JURIDICO

2.3.1 Obligaciones de los Comerciantes³⁵

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

Una vez aclarado lo anterior, el Artículo 10º del mismo Código, menciona que, son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles, y que la calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona. Por otra parte, el Artículo 13º, menciona que, para todos los efectos legales, se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

1. Cuando se halle inscrita en el Registro Mercantil
2. Cuando tenga establecimiento de Comercio abierto
3. Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio

Una vez las personas cumplan los requisitos anteriores, estas están obligadas a cumplir las siguientes obligaciones:

1. Matricularse en el Registro Mercantil
2. Inscribir en el Registro Mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad

³⁵ CODIGO DE COMERCIO [En Línea]. Disponible en:
<http://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/410/l1410.htm>

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.
5. Denunciar ante el Juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles
6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal

Adicional a las obligaciones anteriores, los comerciantes de acuerdo al artículo 33 del Código de Comercio, también están obligados a renovar la Matricula mercantil, esto se realizara anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año, en el cual el inscrito informará a la correspondiente Cámara de Comercio la pérdida de su calidad de comerciante, lo mismo que cualquier cambio de domicilio y demás mutaciones referentes a su actividad comercial, a fin de que se tome nota de ello en el registro correspondiente.

2.3.2 Obligaciones Tributarias

Impuesto a las Ventas (IVA)³⁶

Respecto al impuesto a las ventas las personas que venden productos gravados con IVA o prestan servicios gravados con IVA, se clasifican en dos grandes grupos: Régimen Común y Régimen Simplificado. De conformidad con el artículo 499 del Estatuto Tributario, hacen parte del Régimen Simplificado, las personas naturales comerciantes, y los artesanos, que sean minoristas o detallistas; los agricultores y los ganaderos, que realicen operaciones gravadas, así como quienes presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan la totalidad de los siguientes requisitos:

1. Haber obtenido en el año anterior ingresos brutos totales provenientes de la actividad económica inferiores a 4.000 UVT.
2. Tener máximo un establecimiento de Comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejerza su actividad.
3. No desarrollar en el establecimiento actividades bajo la modalidad de franquicia, concesión, regalía, autorización u otro sistema que implique la explotación de intangibles.

³⁶ Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN. Quién es Régimen Común y Quién es Régimen Simplificado [En Línea]. Disponible en:
http://www.dian.gov.co/descargas/Material_Informativo/serie_comun_simplificado.pdf

4. No ser usuarios aduaneros
5. No haber celebrado en el año inmediatamente anterior ni en el año en curso contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados, por valor individual y superior a 3.300 UVT
6. Que el monto de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior o durante el respectivo año no supere los 4.500 UVT.

Son obligaciones del Régimen Simplificado:

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

Otras responsabilidades:

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

Prohibiciones del Régimen Simplificado:

1. Cobrar IVA en las transacciones efectuadas.
2. No deben facturar, pero si lo hacen, la factura debe cumplir con los requisitos, excepto la autorización de la numeración, por parte de la DIAN.

La anterior información corresponde de manera específica a los requisitos y obligaciones que deben cumplir quienes hacen parte del Régimen Simplificado en el Impuesto a las Ventas, debido a que las microempresas asignadas por Fundación Carvajal, por sus características hacen parte de este grupo.

Impuesto sobre la Renta y Complementarios

De conformidad con el Decreto 624 de 1989, en su artículo 7, las personas naturales y las sucesiones ilíquidas están sometidas al impuesto sobre la Renta y Complementarios, es decir que son sujetos Pasivos de este impuesto, se cita este artículo teniendo en cuenta que las propietarias de las microempresas asignadas son Personas Naturales.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que la tarifa del impuesto de renta en las personas naturales es una tarifa progresiva, es decir que entre mayor sea la renta, mayor será el impuesto. El artículo 241 del Estatuto Tributario contiene la tabla en la cual se fija la tarifa que se debe aplicar, teniendo en cuenta el valor de la renta.

Cuadro 1. Impuesto de Renta y Complementarios

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

Fuente: Artículo 241 Estatuto Tributario

Acuerdo 321 de 2011³⁷

De conformidad con el artículo 1º de este acuerdo, es deber de todo ciudadano contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado mediante el pago de los tributos fijados por él, dentro de los principios de justicia y equidad. El acuerdo 321 de 2011 regula específicamente los tributos que se encuentran vigentes en el Municipio de Santiago de Cali. Entre estos tributos se encuentran:

1. Impuesto de Industria y Comercio
2. Impuesto Complementario de Avisos y Tableros

³⁷ Acuerdo 321 de 2011 [En Línea]. Disponible en:
http://www.concejodecali.gov.co/Documentos/Acuerdos/acuerdos_2011

Los anteriores corresponden a los Impuestos Municipales que se encuentran directamente relacionados con las microempresas asignadas y de los cuales estas son responsables de su pago, pues el acuerdo 321 regula otros impuestos adicionales.

1. Impuesto de Industria y Comercio

El artículo 66 de este acuerdo, menciona que el Impuesto de Industria y Comercio, recae sobre todas las actividades industriales, comerciales y de servicios que se ejerzan o realicen dentro de la jurisdicción del Municipio de Santiago de Cali, directa o indirectamente, por personas naturales, jurídicas o por sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimiento de comercio o sin ellos.

El sujeto pasivo de este impuesto, son las personas naturales o jurídicas o las sociedades de hecho, que realicen el hecho generador de la obligación tributaria, consistente en el ejercicio de actividades industriales, comerciales y de servicios en la jurisdicción del Municipio de Santiago de Cali. El periodo de este impuesto es anual.

De acuerdo al artículo 74 de este acuerdo, la base gravable del Impuesto de Industria y Comercio, es el promedio mensual de los ingresos brutos del año inmediatamente anterior, expresados en moneda nacional y obtenidos por las personas naturales, jurídicas o de hecho.

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

Cuadro 2. Códigos de Actividades y Tarifas del Impuesto de Industria y Comercio.

MICROEMPRESA	CODIGO DE ACTIVIDAD CIU	ACTIVIDAD	TARIFA X 1000
Panadería El Maná	1582	Elaboración de Productos de Panadería	3.3
Miscelánea Variedades Shalom	52112	Comercio al por menor, en establecimiento no especializados, con surtido compuesto	5.5

		principalmente de alimentos (víveres en general), que además expendan otras misceláneas para consumo de los hogares, tales como vestuarios, electrodomésticos, muebles, ferreterías, juguetes, cosméticos, drogas, misceláneas y similares.	
Hard Fit	3693	Fabricación de artículos deportivos	6.6
Restaurante La Perla Dorada	5521	Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes	8.8

Fuente: Elaboración propia

2. Impuesto Complementario de Avisos y Tableros

El artículo 123 del acuerdo menciona que el Impuesto Complementario de Avisos y Tableros comprende los siguientes elementos:

Sujeto Activo: El Municipio de Santiago de Cali.

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

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

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

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

Finalmente el artículo 124 cita que el Impuesto Complementario de Avisos y Tableros se liquidará y cobrará conjuntamente con el Impuesto de Industria y Comercio.

2.3.3 Decreto 2706 de 2012³⁸

El Decreto 2706 de 2012 pretende establecer un régimen simplificado de contabilidad de causación para las microempresas, tanto formales como informales que quieran formalizarse, las cuales requieren de un marco de contabilidad para la generación de información contable básica. Este Decreto 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.

En ese orden de ideas, por tratarse de normas contables aplicables a las microempresas y a las personas y entidades que se formalicen, los requerimientos contables son simples o simplificados y, por lo tanto, muchas de las disposiciones de las NIIF para PYMES no fueron incluidas en su contenido. Para dar cumplimiento a lo anterior, se estructuró esta norma de información financiera para las microempresas, tomando como base la Norma Internacional de Información Financiera para PYMES emitidas por el IASB, (NIIF para PYMES), así como el estudio realizado por el Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos en Normas Internacionales de Contabilidad y Presentación de Informes (ISAR), de la UNCTAD.

La norma de Información Financiera para las microempresas se encuentra organizada por temas, presentándose cada tema en un capítulo. A continuación se citarán los de más relevancia:

Descripción de las microempresas: Se considera una microempresa si:

- a. Cuenta con una planta de personal no superior a (10) diez trabajadores, o
- b. Posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 2º de la Ley 1314, esta norma será aplicable a todas las entidades obligadas a llevar contabilidad que cumplan los parámetros de los anteriores literales, independientemente de si tienen o no ánimo de lucro.

³⁸ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2706 de 2012 [En Línea]. Disponible en: <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/cf7c48fb-0359-45d5-a034-436d4759d6bd/D2706-12+Gr+3+Microempresas-1.pdf?MOD=AJPERES>

Situación Financiera: la situación Financiera de una microempresa muestra la relación entre los activos, pasivos y patrimonio en una fecha específica al final del periodo sobre el que se informa. Estos elementos se definen a continuación:

- a. Un activo es un recurso controlado por la microempresa como resultado de sucesos pasados, del que la microempresa espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.
- b. Un pasivo es una obligación actual de la microempresa, surgida a raíz de sucesos pasados, cuya liquidación se espera que dé lugar a una transferencia de recursos que incorporan beneficios económicos.
- c. Patrimonio es la parte residual de los activos de la microempresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

Utilidad o pérdida: es la diferencia entre los ingresos y los gastos de una microempresa durante el periodo sobre el que se informa. Esta norma permite a las microempresas presentar el resultado en un único estado financiero. Los ingresos y los gastos se definen así:

- a. 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 disminuciones de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio, y no están relacionados con los aportes de los propietarios.
- b. Gastos: son las disminuciones en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien de surgimiento o aumento de los pasivos, que dan como resultado disminuciones en el patrimonio, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios del patrimonio.

Reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos: Reconocimiento es el proceso de incorporar en los estados financieros una partida que cumple con la definición de activo, pasivo, ingreso o gasto y que cumpla los siguientes criterios:

- a. Es probable que cualquier beneficio económico futuro asociado con la partida entre o salga de la microempresa; y
- b. La partida tiene un costo o valor que puede ser medido con fiabilidad.

La falta de reconocimiento en los Estados Financieros de una partida que satisface esos criterios, no se rectifica mediante la revelación de las políticas contables seguidas, ni tampoco a través de notas u otro material explicativo.

Medición de activos, pasivos, ingresos y gastos: Medición es el proceso de determinar cuantías o valores en los que una microempresa mide los activos, pasivos, ingresos y gastos en sus estados financieros. La medición involucra la selección de una base de medición. La base de medición para las microempresas, al preparar sus estados financieros será el costo histórico.

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

Base contable de acumulación o devengo: Una microempresa elabora sus estados financieros utilizando la base contable de causación. 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 periodos con los cuales se relacionan.

Frecuencia de la información: una microempresa preparará y difundirá un juego completo de estados financieros al menos una vez al año, con corte a 31 de Diciembre, o en periodos inferiores si la administración o los propietarios lo consideran conveniente.

2.3.4 Ley 1429 de 2010³⁹

La Ley 1429 de 2010 corresponde a la Ley de Formalización y Generación de empleo, de conformidad con el artículo 1º, el objeto de ésta, como su nombre lo indica, es la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

En el artículo 2º encontramos algunas definiciones importantes para comprender esta Ley:

1. Pequeñas Empresas: Para los efectos de esta Ley, se entiende por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 50

³⁹ Ley 1429 de 2010 [En Línea]. Disponible en:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Inicio de la Actividad Económica Principal: Para los efectos de esta Ley, se entiende por inicio de la actividad económica principal la fecha de Inscripción en el Registro Mercantil de la Correspondiente Cámara de Comercio, con independencia de que la correspondiente empresa previamente haya operado como empresa informal.
3. Tipos de Informalidad de empleo: Para los efectos de esta Ley, existirán dos tipos de informalidad de empleo:
 - a. Informalidad por Subsistencia: Es aquella que se caracteriza por el ejercicio de una actividad por fuera de los parámetros legalmente constituidos, por un individuo, familia o núcleo social para poder garantizar su mínimo vital.
 - b. Informalidad con capacidad de acumulación: Es una manifestación de trabajo informal que no necesariamente representa baja productividad.

Entre los beneficios que obtienen las empresas que se acogen a esta Ley se encuentran:

1. Progresividad en el pago del Impuesto sobre la Renta: Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente Ley cumplirán las obligaciones tributarias sustantivas correspondientes al Impuesto sobre la Renta y Complementarios de manera progresiva (0% en los dos primeros años gravables, 25% en el tercer año gravable, 50% en el cuarto año gravable, 75% en el quinto año gravable, 100% del Sexto año gravable en adelante), salvo en el caso de los regímenes especiales establecidos en la Ley.
2. Progresividad en el pago de los Parafiscales y otras Contribuciones de Nómina: Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente Ley, realicen sus aportes al Sena, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte en Salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga de forma progresiva (0% del total de los aportes mencionados en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal, 25% del total de los aportes mencionados en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal, 50% del total de los aportes mencionados en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal, 75% del total de los aportes mencionados en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal, 100%

del total de los aportes mencionados del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal).

3. Progresividad en el pago del Impuesto de Industria y Comercio y otros impuestos: El Gobierno Nacional promoverá y creará incentivos para los entes territoriales que aprueben la progresividad en el pago del Impuesto de Industria y Comercio a las pequeñas empresas, así como su articulación voluntaria con los impuestos nacionales. Igualmente, promoverá entre los Concejos Municipales, Alcaldías, Asambleas Departamentales y Gobernaciones del país, la eliminación de los gravámenes que tengan como hecho generador la creación o constitución de empresas, así como el registro de las mismas o de sus documentos de constitución.
4. Progresividad en la matrícula Mercantil y su renovación: Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, pagarán tarifas progresivas para la matrícula mercantil y su renovación (0% del total de la tarifa establecida para la obtención de la matrícula mercantil en el primer año de desarrollo de la actividad económica principal, 50% del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil en el segundo año de desarrollo de la actividad económica principal, 75% del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil en el tercer año de desarrollo de la actividad económica principal, 100% del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil del cuarto año en adelante del desarrollo de la actividad económica principal).

2.4 MARCO CONTEXTUAL

2.4.1 Caracterización Socioeconómica de la Comuna 18 ⁴⁰

Las cuatro microempresas asignadas por Fundación Carvajal se encuentran ubicadas en la comuna 18 de la ciudad de Santiago de Cali, específicamente en los siguientes barrios: La Perla Dorada (Restaurante de comida china), en el barrio Meléndez, Hard Fit (Empresa dedicada a la fabricación de productos para

⁴⁰ ALONSO, ARCOS, SOLANO, LLANOS Y GALLEGU. Una mirada Descriptiva a las Comunas de Cali [En línea]. UNIVERSIDAD ICESI. 2007. Disponible en:
http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

entrenamiento funcional) en el barrio El Jordán, Variedades Shalom (Miscelánea) en el Barrio El Alto Jordán y la Panadería El Maná, en el barrio Las Palmas.

A continuación se realiza una caracterización socioeconómica de la comuna a la cual pertenecen las empresas.

2.4.1.1 Composición y Aspectos Demográficos

La comuna 18 está compuesta por 14 barrios y seis urbanizaciones y sectores, que representan el 5,6% de los barrios de la ciudad. Por otro lado, esta comuna posee 595 manzanas, es decir, el 4,3% del total de manzanas en toda la ciudad

Figura 4. Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna18

Código	Barrio, urbanización o sector	Código	Barrio, urbanización o sector
1801	Buenos Aires	1812	Colinas del Sur
1802	Barrio Caldas	1813	Alfárez Real
1803	Los Chorros	1814	Nápoles
1804	Meléndez	1815	El Jordán
1805	Los Farallones	1816	Cuarteles Nápoles
1807	Francisco Eladio Ramírez	1890	Sector Alto de los Chorros
1808	Prados del Sur	1891	Polvorines
1809	Horizontes	1896	Sector Meléndez
1810	Mario Correa Rengifo	1897	Sector Alto Jordán
1811	Lourdes	1898	Alto Nápoles

Fuente: DAPM

Fuente: Universidad ICESI.

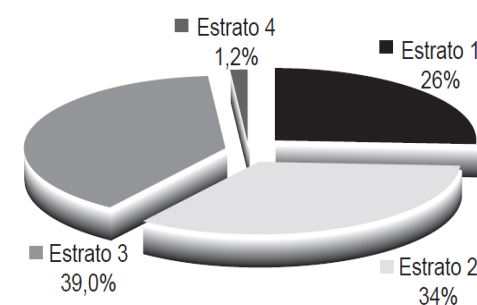
En cuanto a población, en esta comuna habita el 4,9% de la población total de la ciudad, es decir, 100.276 habitantes, de los cuales el 49,2% son hombres (49.354) y el 50,8% restante mujeres (50.922). Esta distribución de la población por género es similar a la que se presenta para el consolidado de Cali (47,1% son hombres y el 52,9% 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 afrocolombianos o afrodescendientes, en la ciudad este porcentaje alcanza el 26,2%. La participación de la población indígena es del 0,8% de la población total, porcentaje mayor al del total de la ciudad (0,5%).

2.4.1.2 Estratificación

El estrato más común es el 3 (estrato moda), también el estrato moda para toda la ciudad. En los estratos 2 y 3 se concentra el 72,9% de todos los lados de manzana de la comuna. En la comuna 18 no están presentes los estratos 5 y 6, y sólo un 1,2% de los lados de manzana está en el estrato 4.

Figura 5. Distribución de los lados de las Manzanas de la Comuna 18 por estratos.



Fuente: DAPM.

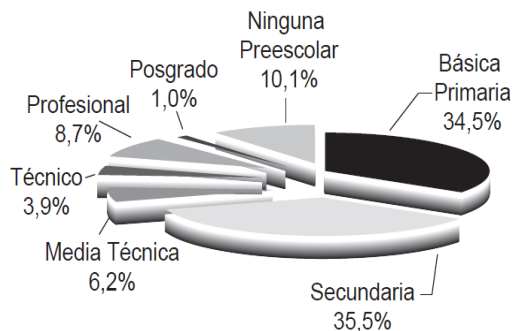
Fuente: Universidad ICESI.

2.4.1.3 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.

Figura 6. Composición de la Población de la Comuna 18 por Máximo Nivel Educativo alcanzado.



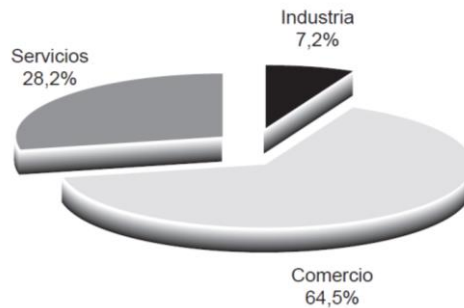
Fuente: DANE. Censo de población de 2005.

Fuente: Universidad ICESI

2.4.1.4 Aspectos Económicos

De acuerdo con el Censo Económico 2005, el 2,01% de las unidades económicas de la ciudad se encontraba en esta comuna, de las cuales 64,6% pertenecen al sector comercio, 28,2% al sector servicios y 7,2% a industria. Esta composición es similar al total de la ciudad donde el comercio predomina, representando el 60,4% de todas las unidades económicas de la ciudad.

Figura 7. Distribución de las Unidades Económicas por Sector Económico en la Comuna 18.



Fuente: DANE. Censo Económico de 2005.

Fuente: Universidad ICESI

Para esta comuna encontramos que el 46,3% de los puestos de trabajo generados corresponde al sector servicios, muy similar para el total de la ciudad donde el sector genera el 47% de los puestos de trabajo. Vale la pena resaltar que solo el

28,2% de los establecimientos de este sector son de servicios. En cuanto al comercio, el 64,6% de los establecimientos son de este tipo, pero sólo generan el 45,7% de los empleos.

De esas unidades económicas, el 97,1% corresponde a microempresas, 2,2% a pequeñas empresas, 0,6% a medianas empresas y tan solo el 0,1% son empresas grandes (las empresas fueron clasificadas según el número de empleados). Por otro lado, si se emplea el pago de parafiscales como una medida de la formalidad de la unidad económica, encontramos que en esta comuna el 19,7% de las unidades económicas son informales. Por otro lado, el 1,8% de las unidades económicas de esta comuna corresponden a puestos móviles y el 54,9% a viviendas con actividad económica. Al comparar estos porcentajes con lo observado para el total de Cali, sobresale el hecho de que en esta comuna se presenta un porcentaje mayor de viviendas con actividad económica y puestos fijos que en el total de la ciudad.

3. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN ACTUAL DE CADA MICROEMPRESA

3.1.1 Análisis y Descripción de la Panadería El Maná

El reconocimiento y diagnóstico de la Panadería el Maná, se realizó el día 18 de Marzo. En el diagnóstico se hizo un análisis de cada una de las áreas funcionales de la Panadería, esto con el fin de conocer cuáles son las debilidades y fortalezas con las que cuenta dicha microempresaria, y a partir de ahí crear un plan de acción que contribuya al mejoramiento de la misma.

3.1.1.1 Información General Panadería El Maná

Nombre de la empresaria: Claudia Patricia Perdomo Cardona
Dirección de la empresa: Calle 4 Oeste No. 86-36
Barrio: Las Palmas
Teléfono: 314 510 5462
Comuna: 18
Estrato: 1
Sector de actividad: Industria
Actividad económica: Elaboración de Productos de Panadería

Evidencia Histórica de la Empresa

Panadería El Maná se creó el 14 de febrero de 2012. Esta iniciativa de negocio surge a partir de una oportunidad que se les presenta a los esposos Rodrigo y Claudia Patricia, de comprar el montaje de una panadería a un buen precio. Los esposos teniendo en cuenta su experiencia en la elaboración de productos de panadería, deciden realizar la inversión, para lo cual adquieren un crédito con Microfinanzas por el valor total de la compra.

3.1.1.2 Área Administrativa

El diagnóstico del Área Administrativa se enfocó en el Proceso Administrativo el cual se encuentra conformado por la Planeación, Organización, Dirección y Control que se tiene en una empresa, en este caso en la Panadería El Maná. Teniendo en cuenta lo anterior, en esta área se encontraron las siguientes debilidades y fortalezas.

Cuadro 3. Diagnóstico del Área Administrativa

Debilidades	Fortalezas
1. Planeación: • La Panadería no cuenta con Misión y Visión escritas. • La empresaria quiere adquirir nueva maquinaria para la panadería, como también elaborar nuevos productos, sin embargo no se ha realizado una planeación para saber cómo se van a conseguir los recursos para realizar dicha inversión. 2. Organización: En cuanto a la distribución de funciones en la Panadería, la empresaria es quién realiza la mayoría, tanto las administrativas como las de producción y ventas, impidiendo esto que la empresaria cumpla todas su actividades de la mejor manera, y que no tenga el tiempo para asistir a las capacitaciones brindadas por Fundación Carvajal.	1. Control: Se realiza un control sobre la cantidad exacta de materia prima que se debe utilizar para realizar los productos. 2. Dirección: La empresaria siempre está buscando nuevas alternativas de productos que se pueden brindar en la Panadería.

Fuente: Elaboración Propia

Planeación

Como se citó con anterioridad, la Misión y la Visión se constituyen en los pasos más importantes de la Planeación Estratégica de una organización (Hax & Majluf, 1984), teniendo en cuenta esto, en conjunto con la empresaria Claudia Patricia Romo se elaboró la Misión y Visión para su empresa.

Misión

Somos una empresa comprometida con nuestros clientes que busca la satisfacción de los mismos, otorgándoles siempre productos de panadería frescos y de excelente calidad. Nos caracterizamos por la atención y el buen servicio.

Visión

En el 2016 innovaremos con la creación de dos nuevas líneas de productos como son la repostería y la pastelería, con el objetivo de brindar a nuestros clientes variedad y un completo servicio.

Organización

En la Panadería quien se encarga de realizar las funciones administrativas, de producción y ventas es la empresaria, y en algunos momentos el esposo de ella es quien le ayuda en la parte de producción. Por lo cual la estructura organizacional de la Panadería es la siguiente.

Gráfico 1. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Control

En el proceso de la asesoría se le pidió a la empresaria que registrara en un formato que se le entregó, las cantidades que elaboraba diariamente por cada tipo de Pan, pues se observó que no todas las veces la empresaria sacaba la misma cantidad de Pan de la masa que preparaba para cada producto, así como unas veces de esa misma masa sacaba 100 panes, en otras ocasiones sacaba 145 (Ver Anexo A).

Con la realización del registro de cantidades producidas la empresaria pudo evidenciar que realmente no todas las veces estaba sacando las mismas cantidades, por lo cual vio la necesidad de tener un mayor control sobre esto, porque de lo contrario esto le podría estar generando pérdidas.

3.1.1.3 Área de Costos

Cuadro 4. Diagnóstico Área de Costos

Debilidades	Fortalezas
1. Desconocimiento de los costos incurridos en la elaboración de sus productos, como también del Margen de Contribución de los mismos. 2. No tiene identificado cuáles son los Costos Fijos de la Panadería y tampoco conoce su Punto de Equilibrio.	1. Interés por conocer los costos incurridos en la elaboración de sus productos.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se da a conocer los costos de producción o fabricación incurridos al momento de elaborar cuatro productos específicos de la panadería. Como se había citado anteriormente, los costos de producción son aquellos que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final, y estos se encuentran conformados por tres elementos básicos: La materia prima, la mano de obra y los Costos indirectos de fabricación.

Costos Variables y Margen de Contribución

En la Panadería se elaboran varios productos, sin embargo se lograron costear cuatro: Peras, Donas, Pan Queso y Buñuelos. A partir de calcular los costos variables de estos cuatro productos, se pudo observar que el Pan queso y los buñuelos son los productos que menor Margen de Contribución tienen que es de 19% y 16% respectivamente, sin embargo se pudo observar que estos márgenes pueden subir si la empresaria saca siempre la misma cantidad de panes o buñuelos de la masa que prepara, de lo contrario si ella saca una cantidad menor el margen de Contribución también disminuye. Además en cuanto al pan queso se está evaluando la posibilidad de aumentar su precio (Ver Anexo B).

Costos Fijos y Gastos de Administración Mensuales

Tabla 1. Costos Fijos y Gastos de Administración

Costos Fijos

DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 22.250	2,5%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO	\$ 50.000	5,6%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 33.000	3,7%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
TRANSPORTE DE PRODUCCION		
INSUMOS Y OTROS		
Gas	\$ 90.000	10,1%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 195.250	22,0%

Gastos de Administración

SUELDO EMPRESARIO	\$ 686.000	77,4%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.583	0,6%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 691.583	78,0%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Punto de Equilibrio

Teniendo en cuenta el Margen de Contribución de la Panadería que es de 52,28%, y los Costos Fijos y Gastos de Administración, se calculó el Punto de Equilibrio mensual el cual es de \$1.696.387 y diario de \$56.546.

Teniendo en cuenta las ventas mensuales, la Panadería está vendiendo por encima del Punto de Equilibrio.

Tabla 2. Ventas Mensuales

	PROMEDIO VENTAS REALES
ENERO	\$ 2.765.350
FEBRERO	\$ 2.600.600
MARZO	\$ 2.299.450
ABRIL	\$ 1.923.100
MAYO	\$ 2.066.300
VALOR VENTA	\$ 2.330.960

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

3.1.1.4 Área Contable y Financiera

Cuadro 5. Diagnóstico Área Contable y Financiera

Debilidades	Fortalezas
1. Hasta el momento no se ha realizado ningún Estado Financiero de la panadería. 2. La empresaria no tiene definido un salario fijo mensual para ella. 3. Es necesario que exista una mejor administración de los recursos financieros de la Panadería.	1. La empresaria registra diariamente en un cuaderno las ventas y los gastos en los cuales se ha incurrido en la panadería.

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los datos suministrados por la empresaria y la información recolectada durante el proceso de asesoría, se realizó el Balance General Inicial, el Final (Ver Anexo C) y el Estado de Resultados.

Tabla 3. Análisis de Cambio en los Balances Generales

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAJA	\$ 367.700	\$ 169.500	-53,9%
BANCOS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		\$ 90.000	
INVENTARIOS	\$ 656.927	\$ 645.502	-1,7%
OTROS		\$ 549.600	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.024.627	\$ 1.454.602	42,0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.670.000	\$ 2.670.000	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 670.000	\$ 670.000	
EQUIPO DE COMPUTO			
VEHICULOS			
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES		\$ 55.666	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 3.340.000	\$ 3.284.334	-1,7%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 4.364.627	\$ 4.738.936	8,6%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
TOTAL PASIVOS	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
CAPITAL	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
UTILIDAD ACUMULADA	-\$ 635.373	-\$ 635.373	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 374.309	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.864.627	\$ 2.238.936	20,1%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 4.364.627	\$ 4.738.936	8,6%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Tabla 4. Análisis Índices Financieros Balance Final

RAZON DE ENDEUDAMIENTO	52,8%
RAZON DE AUTONOMIA	47,2%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	9,4%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	7,9%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	16,7%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Razón de Endeudamiento: el índice de Endeudamiento de la Panadería es del 52,8%, lo que quiere decir que la Panadería está debiendo el 52,8% de sus activos. Es recomendable que este índice no supere el 60%.

Razón de Autonomía: el índice de Autonomía de la empresa es del 47,2%, lo que quiere decir que la empresaria posee \$47,2 de cada \$100 pesos de los activos. Este índice es recomendable que esté por encima del 40%.

Rentabilidad sobre Ventas: la rentabilidad sobre las ventas compara la utilidad líquida de la Panadería con el valor total de las Ventas. La Panadería tiene una rentabilidad sobre las ventas del 9,4%, lo que quiere decir que la empresaria ganó \$9,4 de cada \$100 vendidos.

Rentabilidad sobre Activos: la rentabilidad sobre activos, compara la utilidad líquida con el valor total de los activos. La Panadería tiene una rentabilidad sobre activos de 7,9%, es decir que la Panadería ganó \$7,9 por cada \$100 de los activos.

Rentabilidad sobre el Patrimonio: la rentabilidad sobre el Patrimonio compara la utilidad líquida de la Panadería con el valor total del Patrimonio. La rentabilidad sobre el Patrimonio, de la Panadería, es de 16,7%, lo que quiere decir que la Panadería ganó \$16,7 por cada \$100 invertidos en el Patrimonio.

Figura 8. Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS					
EMPRESA		Panadería El Maná			
PERIODO DE		21-Abr-15	A	21-Jun-15	
VENTAS					
Ventas al Contado	\$ 3.989.400		100%		
ventas a Crédito					
Otros ingresos					
TOTAL DE VENTAS				A	\$ 3.989.400
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO					
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 165.886				
Inv. Inicial de Producto en Proceso					
Inv. Inicial de Producto Terminado					
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 491.041				
TOTAL INVENTARIOS INICIALES				B	\$ 656.927
Compras de Materia Prima.					
Contado	\$ 1.830.000				
Crédito					
Costos de Fabricación					
Salarios y prestaciones					
Costos producción	\$ 390.500		10%		
TOTAL COSTOS DE FABRICACION				C	\$ 2.220.500
Inv. Final de Materia Prima	\$ 182.813				
Inv. Final de Producto en Proceso					
Inv. Final de Producto Terminado					
Inv. Final de Mercancías	\$ 462.689				
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES				D	\$ 645.502
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO				E	\$ 2.231.925
UTILIDAD BRUTA				F	\$ 1.757.475
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Salarios de Adm.					
Gastos Administración	\$ 1.383.166		100%		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION				G	\$ 1.383.166
UTILIDAD LIQUIDA				H	\$ 374.309

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Luego de realizar un análisis de los Estados Financieros, especialmente del Estado de Ganancias y Pérdidas, se pudo observar que la Panadería es rentable, sin embargo debe existir una mejor administración de los recursos financieros por parte de la empresaria, para que pueda mirar mejores resultados. Como también por medio de esta información se le pudo demostrar a la empresaria la importancia de realizar los registros especialmente de las ventas y de los gastos de una manera constante.

Para finalizar, de conformidad con el Decreto 2706 de 2012, toda microempresa al momento de elaborar sus Estados Financieros debe utilizar la base contable de causación o devengo, es decir que los efectos de las transacciones económicas y de los demás sucesos, se deben reconocer cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los periodos con los cuales se relacionan. Adicionalmente, el mismo Decreto menciona que la base de medición de los activos, pasivos, ingresos y gastos al momento de preparar los Estados Financieros, es el Costo histórico, el cual representa el monto original consumido u obtenido en efectivo. Este costo, está representado en la mayoría de los casos, por el valor pagado más todos los costos y gastos directamente incurridos para colocar un activo en condiciones de utilización o venta.

3.1.1.5 Área de Mercadeo

En el Área de Mercadeo se analizó las estrategias que utiliza la empresaria para promocionar tanto los productos como la Panadería en general. Entre los aspectos analizados se encuentran la presentación y exhibición de los productos, como también la publicidad utilizada.

Las debilidades y fortalezas encontradas en esta área son las siguientes.

Cuadro 6. Diagnóstico Área de Mercadeo

Debilidades	Fortalezas
1. Publicidad: No hay una buena promoción de la panadería, el aviso publicitario con el que cuentan en el momento no es el adecuado. 2. No existe una correcta exhibición de los productos, y el espacio destinado para esto es muy pequeño.	1. Producto: Los productos que se fabrican en la panadería tienen buena acogida por parte de los clientes. 2. Precio: Los precios de los productos son asequibles a los clientes y se han establecido de acuerdo al mercado. 3. Plaza: La forma de vender los productos es de manera directa, pues es la empresaria quien se encarga de atender a los clientes. 4. Extenso horario de atención a los clientes. 5. Buen trato a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Con el análisis de las debilidades y fortalezas que existen en el área de Mercadeo de la Panadería, se encontró que la empresaria no utiliza estrategias de

mercadeo. En cuanto a publicidad, la Panadería no cuenta con un aviso externo adecuado, el que tiene actualmente visualmente no es agradable. Por otra parte, la forma en que se exhiben los productos de la panadería no es la correcta y además existe desorganización en las vitrinas y estantes.

Teniendo en cuenta lo anterior se llevaron a cabo algunas actividades para mejorar los anteriores aspectos.

Exhibición

Con la empresaria se reorganizó los productos de la Panadería y de la tienda, con el objetivo de lograr una mejor exhibición de los mismos, y se le recomendó que en lo posible todos los productos de Panadería se exhiban sobre bandejas.

Figura 9. Exhibición de Productos



Publicidad

Los siguientes son los pendones que se realizaron con la ayuda de la Fundación Carvajal para promocionar el Yogurt, Kumis y próximamente las tortas.

Figura 10. Pendones Publicitarios



Análisis de la competencia

Entre los aspectos que también se analizaron en el área de mercadeo, está la competencia, para lo cual se realizó una comparación con la misma en diferentes aspectos, calificando cada uno de ellos como Bueno, Regular, Igual y Malo (Ver Anexo D).

En el momento, la única competencia que tiene la Panadería El Maná, es la Panadería y Pastelería La Y de las Palmas, ya que en el sector sólo existen estas dos.

Teniendo en cuenta la comparación que se realizó, se pudo observar que la Panadería y Pastelería La Y de las Palmas cuenta con una mejor publicidad, ubicación del local y con un personal que se encarga de las ventas, lo cual en la Panadería al Maná no es posible ya que la empresaria es quién se encarga de realizar el Pan y al mismo tiempo de atender a los clientes.

Encuesta

La encuesta realizada se enfocó en conocer sobre la demanda de tortas o ponqués que existe en el sector, como también para saber cuáles son los lugares donde las personas que viven en lugares aledaños a la Panadería El Maná están comprando las tortas. Esta encuesta se enfocó de esta manera, debido a que la empresaria y su esposo tienen conocimiento en la elaboración de tortas o ponqués, y quieren ofrecer este producto en la Panadería. (Ver Anexo E. Formato encuesta).

Teniendo en cuenta lo anterior, el universo de la encuesta, es decir el número total de posibles encuestados, corresponde al número de personas que habitan cerca al lugar donde se encuentra ubicada la Panadería El Maná (Sector de las Palmas) y que tienen la facultad para contestar una encuesta, lo cual es de aproximadamente unas 100 personas. Con la cifra anterior, se calcula el tamaño de la muestra, es decir el número de encuestas que se debieron realizar.

Antes de conocer el tamaño de la muestra, es importante resaltar, que el tipo de muestreo que se aplica para este caso, es el No-probabilístico o también denominado muestreo de modelos, ya que las muestras no son representativas por el tipo de selección que se realiza, son informales o arbitrarias y se basan en supuestos generales sobre la distribución de las variables en la población, contrario al tipo de muestreo Probabilístico, donde su objeto principal es estudiar los métodos para seleccionar y observar una parte que se considera representativa de la población, denominada muestra, con el fin de hacer inferencias sobre el total⁴¹.

Para calcular el tamaño de la muestra se desarrolla la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{((N-1)E^2) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

Z= Nivel de Confianza. Es una constante que depende del Nivel de Confianza que se asigne. El Nivel de Confianza indica la probabilidad de que los resultados de una investigación sean ciertos.

Los Valores Z más utilizados y sus niveles de Confianza son:

- Nivel de Confianza 90% Z= 1.645
- Nivel de Confianza 95% Z= 1.96
- Nivel de Confianza 99% Z= 2.575

⁴¹ PIMIENTA, Rodrigo. Encuestas Probabilísticas Vs No Probabilísticas [En Línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>

P= Probabilidad de que ocurra el suceso. Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $P=Q= 0.5$ que es la opción más segura.

Q= Probabilidad de que no ocurra el suceso. Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

E= Margen de Error. Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede existir entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se pregunta al total de ella.

N= Es el tamaño de la Población o Universo (Número total de posibles encuestados)

n= Tamaño de la muestra. Número de encuestas que se van a realizar.

Sustituyendo:

$$Z= 95\% =1.96$$

$$P= 0.5$$

$$Q= 0.5$$

$$E= 0.05$$

$$N= 100$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 100}{((100 - 1)0.05^2) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 79.51 \approx 80$$

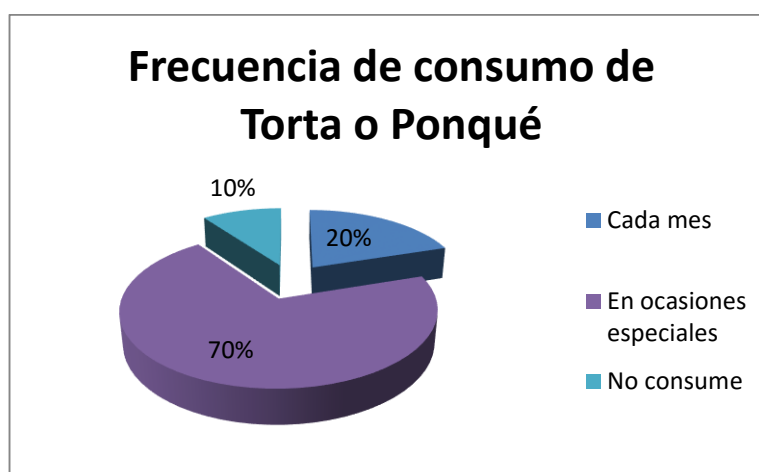
Teniendo en cuenta el resultado anterior, el número de encuestas que se debieron realizar es 80, sin embargo este número de encuestas no se pudo llevar a cabo debido a que el tiempo con el que cuenta la empresaria es limitado, ya que está distribuido en realizar tanto las labores de la panadería como las labores de su hogar, por tal razón el número de encuestas realizadas fue 20, y a partir de estas se pudo realizar los siguientes análisis.

✓ Resultado de la encuesta

La encuesta se realizó a 20 personas que viven en el sector donde se encuentra ubicada la Panadería El Maná, de estas 20 personas, 13 personas son mujeres (65%) y 7 son hombres (35%).

Las siguientes son las gráficas de los resultados más relevantes de la encuesta.

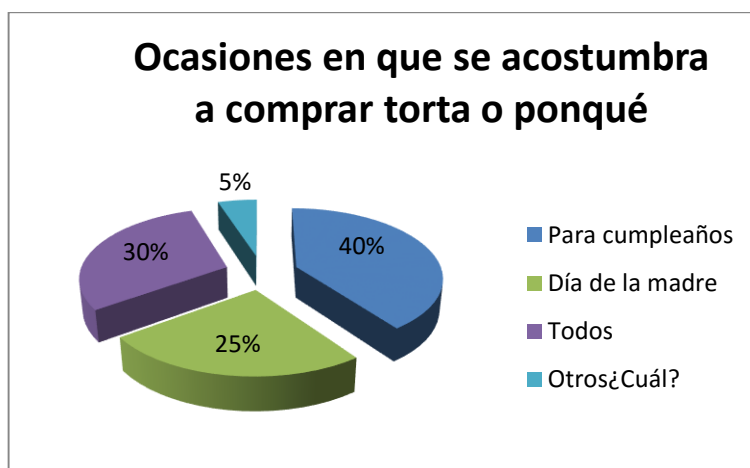
Gráfico 2. Frecuencia de consumo de torta o ponqué en los hogares



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la anterior gráfica, el 10% de las personas no consume torta, el 20% consume cada mes y el 70% consume torta o ponqué en ocasiones especiales.

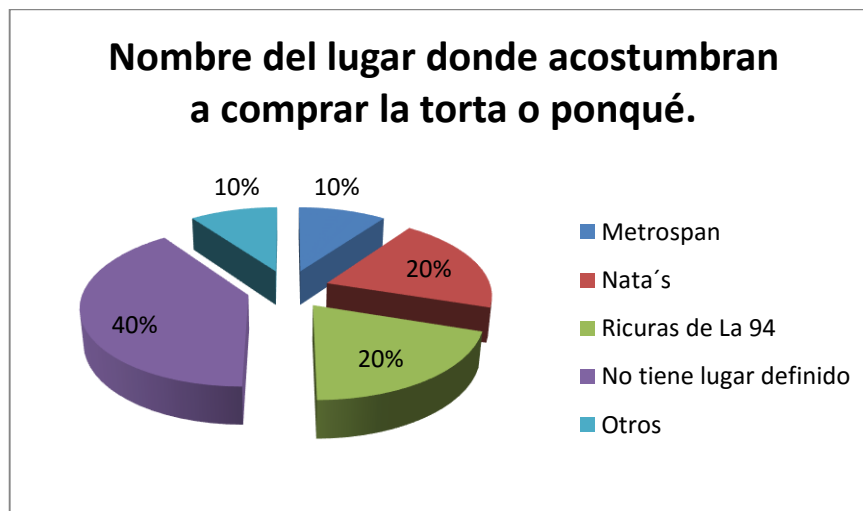
Gráfico 3. Ocasiones en que se acostumbra a comprar torta o ponqué



Fuente: Elaboración Propia

El 40% de las personas acostumbra a comprar torta o ponqué solamente para los cumpleaños, y el 30% para todas las ocasiones como son cumpleaños, grados, día de la madre, y el 25% solamente para el día de la madre.

Gráfico 4. Nombre del lugar donde acostumbran a comprar la torta o ponqué.



Fuente: Elaboración Propia

La pregunta específica que se realizó es: Nombre del lugar donde acostumbra a realizar su compra. Fue una pregunta abierta con el fin de conocer cuáles son los lugares donde las personas compran las tortas, y el resultado fue que la mayoría de las personas que viven en el Sector de las palmas y lugares aledaños, no tienen un lugar definido donde comprar sus tortas, o las que si lo tienen las

compran en Metrospan, Nata`s y Ricuras la 94, las cuales son panaderías y Pastelerías que se encuentran ubicadas en el Barrio Meléndez. Es importante aclarar que las pastelerías que se nombran no están cerca al Sector.

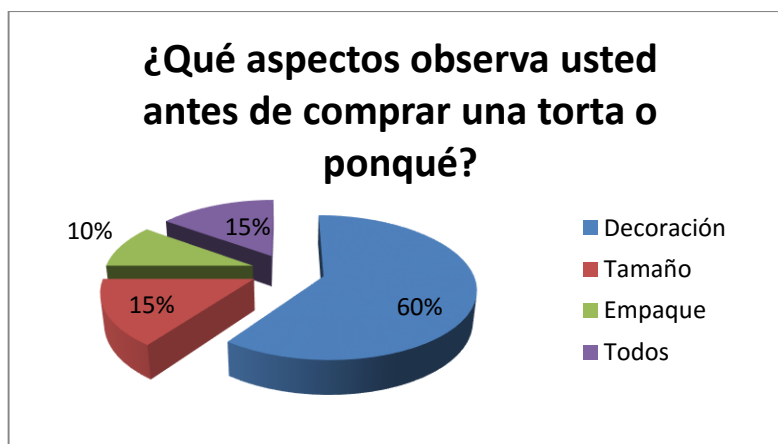
Gráfico 5. Existencia de lugares cercanos para comprar torta.



Fuente: Elaboración Propia

Frente a la pregunta si existen lugares suficientes cerca a los hogares de las personas que habitan en el sector de las Palmas y sitios aledaños, donde se pueda comprar tortas, el 50% respondió que sí haciendo referencia a la Panadería y Pastelería La Y de las Palmas que es el único lugar donde se venden pasteles en ese sector, y el 50% que no.

Gráfico 6. Aspectos que se tienen en cuenta antes de comprar una torta



Fuente: Elaboración Propia

El 60% de las personas afirma que el aspecto que más tienen en cuenta a la hora de comprar una torta o ponqué es la decoración.

3.1.1.4 Área de Producción

Cuadro 7. Diagnóstico Área de Producción

Debilidades	Fortalezas
1. El lugar destinado para la producción es estrecho, y se encuentra en obra gris, el piso está en cemento y las paredes en ladrillo. 2. No existe un lugar adecuado para guardar la materia prima. 3. La materia prima se compra en cantidades pequeñas. 4. Falta organización en el lugar de producción. 5. La maquinaria a pesar de que funciona adecuadamente ya está vieja.	1. Tienen un listado con la cantidad exacta de materia prima que necesitan para fabricar sus productos. 2. Claudia y su esposo tienen experiencia y conocimiento en la fabricación de productos de panadería y pastelería.

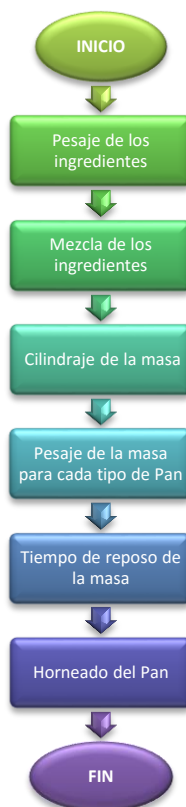
Fuente: Elaboración Propia

Figura 11. Distribución de la Panadería: Producción y tienda



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7. Diagrama de Flujo Elaboración de Pan



Fuente: Elaboración Propia

Buenas Prácticas de Manufactura

Con el objetivo que la empresaria identificara cuales son las mínimas prácticas de manufactura que debe aplicar toda persona que manipula alimentos, se creó un documento basado en la Resolución 2674 de 2013, en donde se da una calificación en cuanto al cumplimiento de estas prácticas. (Ver Anexo F).

Tabla 5. Resultado Lista de Chequeo Buenas Prácticas de Manufactura

Aspecto	%
1. Condiciones Generales	40
2. Condiciones Específicas del Área de Preparación de Alimentos	8
3. Equipos y Utensilios	83
4. Personal Manipulador de alimentos	58
5. Operaciones de preparación y servido de los alimentos	63
TOTAL	50,4

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el resultado anterior, la empresaria cumple con el 50,4% del total de las condiciones mínimas de Buenas Prácticas de Manufactura, es decir casi con la mitad de ellas, lo cual no es bueno debido a que estas condiciones se deben cumplir en su totalidad. El aspecto en el que menor peso porcentual obtuvo, es en las Condiciones Específicas del Área de Preparación de Alimentos, y esto se debe a que el lugar donde se encuentra funcionando la Panadería no es el adecuado puesto que aún no se ha terminado en su totalidad y es muy estrecho. En el Anexo E, se encuentra el listado completo de las condiciones mínimas de Buenas Prácticas de Manufactura y la calificación por cada aspecto.

Figura 12. Área de Producción Panadería El Maná



5S

En la Panadería es de gran importancia que se apliquen las 5S debido a que existe desorganización respecto a la ubicación de la materia prima, y además es necesario que se mantenga el área de Producción y de Ventas siempre limpio, especialmente las Vitrinas.

Con el objetivo de que la empresaria conozca las 5s y las aplique en la Panadería, se elaboró un pequeño afiche para que lo tenga en su área de producción y le recuerde que debe mantener todo en orden.

Figura 13. Afiche 5S



3.1.1.5 Área Legal

Cuadro 8. Diagnóstico Área Legal

Debilidades	Fortalezas
1. La empresaria no tiene carnet de manipulación de alimentos.	1. La empresaria está interesada en adquirir el carnet de manipulación de alimentos.

Fuente: Elaboración Propia

Para que la empresaria pueda adquirir el carnet de manipulación de alimentos debe asistir al curso que ofrece la Secretaría de Salud Municipal, este curso se dicta todos los martes a partir de la 1:00 p.m.

3.1.1.6 Matriz DOFA Panadería El Maná

Cuadro 9. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Conocimiento y experiencia en la elaboración de productos para panadería y pastelería. F2. Buena acogida de sus productos por parte de los clientes. F3. Buen trato y atención a los	D1. Falta de implementación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). D2. El espacio destinado para la producción de pan y exhibición del mismo es estrecho.

	clientes. F4. Extenso horario de atención a los clientes. F5. Interés por parte de la propietaria y su esposo por mejorar su panadería y realizar nuevos productos, entre ellos los de pastelería.	D3. Inadecuada exhibición de los productos elaborados. D4. El lugar donde se encuentra ubicada la panadería no es adecuado. D5. No hay buena promoción de la panadería, el aviso que tienen actualmente no es el adecuado. D6. La empresaria no cuenta con el carnet de manipulación de alimentos. D7. Falta de planeación para la consecución de objetivos. D8. Desorganización en la parte financiera de la panadería.
Oportunidades O1. Apoyo por parte de la Fundación Carvajal en el fortalecimiento y crecimiento de la Panadería. O2. En el barrio Las palmas no existen muchas panaderías, prácticamente solo hay dos, y entre esas se encuentra la panadería El Maná. O3. Existe una alta demanda de los productos de panadería en el barrio Las Palmas. O4. La Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali brinda gratuitamente cursos sobre manipulación de alimentos y al mismo tiempo otorga el carnet.	Estrategia (FO) F2, O2 Atender un segmento de mercado que no está siendo atendido por la otra panadería. Estrategia (FO) F2, O3 Generar un aumento de las ventas aprovechando la demanda de productos de panadería en el sector y la acogida que estos han tenido por parte de los clientes. Estrategia (FO) F2, F3, O2 Lograr la fidelización de los clientes por medio de la calidad de los productos que se les brinda, como también con el buen trato y la atención. Estrategia (FO) F5, O2 Aumentar el número de clientes por medio de ofrecerles a los mismos diversidad de productos de	Estrategia (DO) D5, O2 Generar una mayor promoción de la panadería aprovechando que en el sector solo hay dos, y entre ellas se encuentra la panadería El Maná. Estrategia (DO) D2, D4, D8, O1 Utilizar las herramientas que Fundación Carvajal le está ofreciendo a la panadería para darle una mejor organización a la misma en cuanto al área administrativa y financiera. Estrategia (DO) D8,O1 Lograr una mejor administración de los recursos y generar la capacidad económica para arrendar un lugar que sea más adecuado para la panadería, como también para adquirir la nueva maquinaria. Estrategia (DO) D6, O4

	Panadería.	La empresaria debe realizar el curso sobre manipulación de alimentos ofrecido por la Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, para así lograr obtener el carnet de manipulación de alimentos.
Amenazas A1. Las vías de acceso al lugar donde está ubicada la panadería no se encuentran en buen estado (No están pavimentadas). A2. Debido al mal estado de las vías, existe bastante generación de polvo. Amenazas A3. El barrio Las Palmas, se encuentra ubicado en la comuna 1 de Cali, y la mayoría de la población que se encuentra en este sector es de estrato 1. A4. La panadería que se encuentra en el sector cuenta con mejores recursos económicos, más maquinaria, vitrinas y un espacio más amplio para la producción y	Estrategia (FA) F1, F2, A1 Lograr la fidelización de los clientes, manteniendo la calidad de los productos, como también haciéndole mejoras a los mismos, para que independientemente de las condiciones de las vías, los clientes sigan comprando en la panadería El Maná. Estrategia (FA) F1, A3 Aprovechar la experiencia y conocimiento en panadería y pastelería, para crear productos que sean asequibles a las personas que viven en el sector.	Estrategia (DA) D3, A4 Mejorar la exhibición de los productos para generar una mejor impresión en los clientes.

atención de los clientes.		
---------------------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Análisis y Descripción de la Miscelánea Variedades Shalom

El reconocimiento y diagnóstico general de la Miscelánea se realizó el día 17 de Marzo. En este diagnóstico se hizo un análisis de las principales áreas funcionales de la miscelánea, identificando con este las debilidades y fortalezas que existían en cada una de ellas.

3.1.2.1 Información General Miscelánea Variedades Shalom

Nombre de la empresaria: Soledad Acosta Santos
Dirección de la empresa: Carrera 94A No. 1-61 Oeste
Barrio: Alto Jordán
Celular: 318 631 4641
Comuna: 18
Sector de actividad: Comercio
Actividad económica: Miscelánea

Evidencia Histórica de la empresa

Variedades Shalom es una miscelánea, creada el 20 de Junio de 2014 en el Barrio las Palmas. En principio este negocio se inicia con la venta de minutos, mientras se esperaba la aprobación de un crédito que se había solicitado a una entidad financiera. Variedades Shalom se creó con el objetivo de generar otros ingresos para la familia, y de enseñarles a los hijos de la misma a ser empresarios. En este momento la miscelánea está funcionando en el Barrio Alto Jordán, ya que en el mes de febrero la familia trasladó su negocio a este lugar.

3.1.2.2 Área Administrativa

Cuadro 10. Diagnóstico Área Administrativa

Debilidades	Fortalezas
1. Planeación: - La miscelánea no tiene definido una Misión y Visión. - La empresaria quiere adquirir una impresora láser e invertir en más	1. Dirección: La empresaria siempre está interesada por aprender cosas nuevas que sean de beneficio para la miscelánea.

mercancía para surtir la miscelánea, sin embargo no se ha planeado ninguna actividad para conseguir los recursos financieros para poder realizar dicha inversión. 2. Organización: Distribución de Funciones: Tanto las Funciones de administración y ventas son llevadas a cabo por la empresaria, en algunas ocasiones le colaboran sus hijos o su esposo. 3. Control: No existe un control en cuanto al registro de las ventas y gastos diarios de la miscelánea, pues la empresaria no está realizando los registros, y cuando sus hijos o esposo se quedan a cargo de la Miscelánea tampoco lo hacen.	
---	--

Fuente: Elaboración Propia

Planeación

Como se citó con anterioridad, la Misión y la Visión se constituyen en los pasos más importantes de la Planeación Estratégica de una organización (Hax & Majluf, 1984), teniendo en cuenta esto, en conjunto con la empresaria Soledad Acosta Santos se elaboró la Misión y Visión para su empresa.

Misión

Ser una ayuda para nuestros clientes en cuanto a la realización de trabajos en computador, búsquedas por internet y demás tareas que estén relacionadas, además de ofrecerles a los mismos productos de calidad como útiles escolares, papelería, dispositivos de almacenamiento y de audio, al igual que productos para el hogar y de uso personal.

Visión

En un término de seis meses, ampliar nuestra oferta de productos y servicios con el fin de suplir en su totalidad las necesidades de nuestros clientes y de esta manera lograr reconocimiento y una mejor posición en el mercado.

3.1.2.3 Área de Costos

Cuadro 11. Diagnóstico Área de Costos

Debilidades	Fortalezas
1. Desconocimiento de los Costos Fijos, Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.	1. Los gastos de administración de la miscelánea son bajos.

Fuente: Elaboración Propia

Margen de Contribución

En el momento que se inició la asesoría del Área de Costos la empresaria manejaba varias líneas en la Miscelánea, las cuales son:

- Heladería
- Mecato
- Miscelánea: Papelería, Productos de Aseo, uso personal y para el hogar.
- Internet, Minutos y Recargas
- Fotocopias e impresiones

Teniendo en cuenta los productos que se ofrecían en la Miscelánea se calculó el Margen de Contribución por cada tipo de Productos y por la Miscelánea en general.

Tabla 6. Margen de Contribución por Tipo de Productos

	Participación Ventas	Margen de Contribución	Margen Ponderado
Helado (Conos)	21,93%	42,24%	9,26%
Miscelánea	12,71%	48,19%	6,13%
Helados Comerciales	43,48%	25,45%	11,07%
Mecato	10,94%	26,02%	2,85%
	Margen de la empresa		29,30%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Teniendo en cuenta las anteriores cifras, el mayor Margen de Contribución lo aportan los helados (Conos) y los productos de la Miscelánea, sin embargo en el caso de los productos de la Miscelánea, como se había mencionado con anterioridad, estos no tienen mucha demanda especialmente los productos de aseo, uso personal y para el hogar.

Por otra parte, es importante mencionar que la empresaria dejó de vender los helados tanto los comerciales como los conos, puesto que la nevera en donde se guardaban le estaba consumiendo mucha energía.

Costos Fijos y Gastos de Administración

Tabla 7. Costos Fijos Mensuales

INSUMOS Y OTROS

RESMA DE PAPEL TAMAÑO CARTA	\$ 22.500	8,9%
RESMA DE PAPEL TAMAÑO OFICIO	\$ 8.000	3,2%
TINTA PARA IMPRESORA	\$ 9.000	3,6%
INTERNET	\$ 73.000	28,9%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 112.500	44,5%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Como Costos Fijos se colocaron insumos como las resmas de Papel, la Tinta y el valor mensual que se paga por el Internet. Estos insumos son utilizados para prestar los servicios de Internet, Impresiones y Fotocopias.

Tabla 8. Gastos de Administración Mensuales

SUELDO EMPRESARIO	\$ 37.000	17,3%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.917	1,4%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 61.111	28,6%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 101.028	47,3%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 213.528
--	-------------------

Otros Ingresos

CELULAR	\$ 52.000
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 52.000

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 161.528
--	-------------------

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Como se puede observar el total de los Costos Fijos y Gastos de Administración son bajos y esto se debe a que la empresaria no tiene empleados, no paga

arriendo por el local donde se encuentra porque es propio, los servicios públicos que paga son por el total de la casa y los otros locales que tiene en arriendo, pero estos servicios los paga con el dinero que recibe de los arriendos, y dentro del sueldo de la empresaria sólo se colocó el valor que paga por el gas, puesto que la empresaria no toma dinero de la Miscelánea para sus Gastos Personales, sino que los cubre con otros ingresos como es el arriendo de los locales y con el salario de su esposo.

Punto de Equilibrio

Teniendo en cuenta el Margen de Contribución total de la Miscelánea que es de 29,3% y los Costos y Gastos de Administración, se calculó el Punto de Equilibrio Mensual que es de \$551.296 y diario de \$18.377.

Teniendo en cuenta un promedio de Ventas mensuales, que es de aproximadamente \$334.300, se puede observar que la empresaria está vendiendo por debajo del Punto de Equilibrio.

3.1.2.4 Área Contable y Financiera

Cuadro 12. Diagnóstico Área Contable y Financiera

Debilidades	Fortalezas
1. Hasta el momento no se ha realizado ningún Estado Financiero de la miscelánea. 2. La empresaria realizaba el registro de las Ventas y Gastos diarios de la Miscelánea, pero lo dejó de hacer.	1. Las utilidades que deja la Miscelánea en su mayoría son invertidas nuevamente en ella.

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los datos suministrados por la empresaria se realizó el Balance Inicial (Ver Anexo G) y el Balance Final, sin embargo en este último no fue posible calcular la utilidad del Periodo porque la empresaria extravió la carpeta de las facturas de compra, cuando salió a realizar unas diligencias a la calle, por tal motivo el Estado de Ganancias y Pérdidas tampoco se realizó.

Tabla 9. Análisis de Cambios en los Balances Generales

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 74.550	\$ 137.550	84,5%
CUENTAS POR COBRAR			

CLIENTES			
INVENTARIOS	\$ 849.127	\$ 1.001.576	18,0%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 923.677	\$ 1.139.126	23,3%
MAQUINARIA Y EQUIPO			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 350.000	\$ 350.000	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	
VEHICULOS			
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES		\$ 128.056	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 2.550.000	\$ 2.421.944	-5,0%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.473.677	\$ 3.561.070	2,5%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
TOTAL PASIVOS	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
CAPITAL	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
UTILIDAD ACUMULADA	-\$ 6.526.323	-\$ 6.526.323	
UTILIDAD DEL PERIODO			
TOTAL PATRIMONIO	-\$ 1.526.323	-\$ 1.438.930	-5,7%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 3.473.677	\$ 3.561.070	2,5%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

De conformidad con el Decreto 2706 de 2012, toda microempresa al momento de elaborar sus Estados Financieros debe utilizar la base contable de causación o devengo, es decir que los efectos de las transacciones económicas y de los demás sucesos, se deben reconocer cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los periodos con los cuales se relacionan. Adicionalmente, el mismo Decreto menciona que la base de medición de los activos, pasivos, ingresos y gastos al momento de preparar los Estados Financieros, es el Costo histórico, el cual representa el monto original consumido u obtenido en efectivo. Este costo, está representado en la mayoría de los casos, por el valor pagado más todos los costos y gastos directamente incurridos para colocar un activo en condiciones de utilización o venta.

3.1.2.5 Área de Mercadeo

Cuadro 13. Diagnóstico Área de Mercadeo

Debilidades	Fortalezas
1. Producto: Los pocos productos que se venden en la miscelánea no tienen mucha demanda, como son los de uso personal, de aseo y para la casa. 2. Falta una mejor exhibición de los productos que se venden en la miscelánea. 3. Falta promoción de la Miscelánea.	1. Precio: Los precios de los productos y servicios que se prestan en la miscelánea son asequibles a los clientes y se han fijado de acuerdo al mercado. 2. Publicidad: En las paredes externas del local se dan a conocer los servicios y productos que se ofrecen en la miscelánea, sin embargo hace falta el aviso principal. 3. Se tiene identificado la competencia. 4. Plaza: La manera de comercializar los productos y servicios es atender a los clientes que llegan a la miscelánea de manera personal, es importante resaltar que la miscelánea cuenta con un espacio amplio y en buenas condiciones para su funcionamiento.

Fuente: Elaboración Propia

Entre los aspectos que se tienen que mejorar en el área de mercadeo se encuentran, la exhibición de los productos, la promoción de la miscelánea, la publicidad, ya que la miscelánea no cuenta con un aviso principal y el tipo de productos que se ofrece, ya que varios de los productos que se venden en la miscelánea como los de aseo, los de uso personal y para la casa no tienen demanda y por tal motivo tienen baja rotación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se llevaron a cabo algunas actividades para mejorar los anteriores aspectos.

Publicidad

Los siguientes corresponden a los avisos que se elaboraron en conjunto con la empresaria para promocionar los servicios, productos y ofertas que se brindan en la Miscelánea.

Figura 14. Avisos Promoción de Ofertas

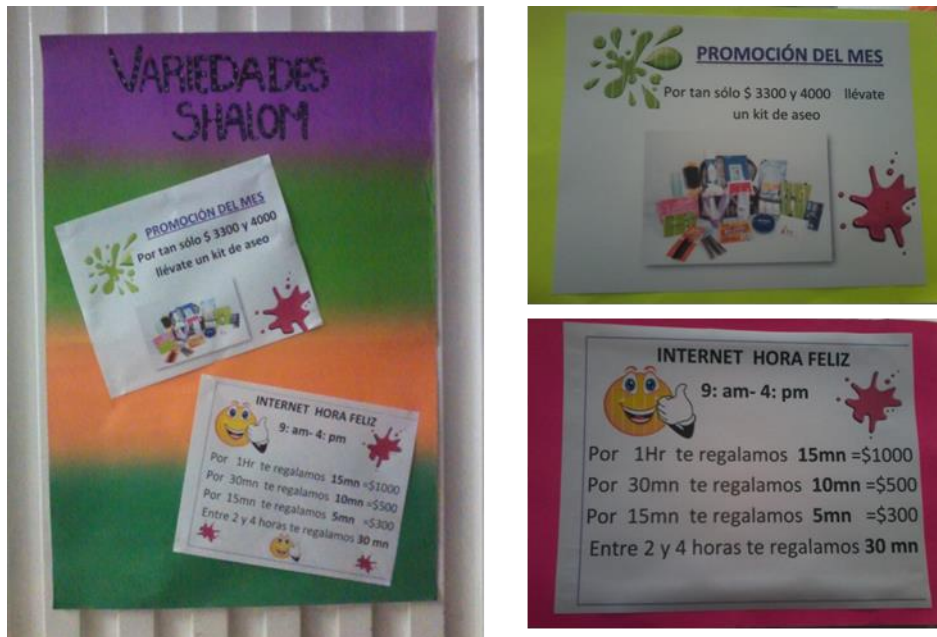


Figura 15. Promoción de Servicios



Exhibición

Para mejorar la exhibición de los productos que se ofrecen en la Miscelánea se organizaron las vitrinas donde se colocan los productos y se separó la parte correspondiente a papelería y útiles escolares, de la parte de productos de aseo, uso personal y para el hogar.

Figura 16. Exhibición de Productos



Análisis de la competencia

En el análisis de la competencia se realizó una comparación entre esta y la Miscelánea Variedades Shalom teniendo en cuenta varios factores y otorgándoles a cada uno de ellos una calificación de Bueno, Regular, Igual y Malo (Ver Anexo H).

La principal competencia de la Miscelánea Variedades Shalom son las Misceláneas La Oficina JC y una miscelánea que se encuentra ubicada al frente de Variedades Shalom pero que no tiene un nombre definido, sin embargo de estas dos quien le genera una mayor competencia es La Oficina JC, ya que esta Miscelánea cuenta con una gran variedad de productos y la exhibición de los mismos es buena, tiene mejor publicidad y es muy visible, y además el local destinado para la miscelánea es amplio y cuenta con buenos estantes y vitrinas para ofrecer los productos.

Encuestas

La encuesta se enfocó en conocer la demanda que existe todavía en el Sector en cuanto al servicio de Internet, además para saber si las personas que viven en el Barrio Alto Jordán conocen la miscelánea y han comprado algún producto o servicio que ésta ofrezca, pues la Miscelánea es nueva en el Sector. Por último se dejó una pregunta abierta para saber que otro tipo de productos están

demandando los habitantes del sector, sin embargo esta pregunta no tuvo buenos resultados debido a que las personas encuestadas no sabían que productos exactamente les gustaría que se ofrecieran (Ver Anexo I. Formato Encuesta).

Teniendo en cuenta lo anterior, el universo de la encuesta, es similar al Universo que se escogió para la Panadería El Maná, lo cual corresponde a las personas que habitan cerca al lugar donde se encuentra ubicada la Miscelánea (Barrio Alto Jordán), que es de aproximadamente unas 50 personas. Con esta cifra se calcula el tamaño de la muestra, es decir el número de encuestas que se debieron realizar.

Al igual que en la Panadería el Maná, el tipo de muestreo que se aplica es el No-Probabilístico, puesto que no se realiza un estudio para escoger la población encuestada, sino que la selección se realiza de manera informal teniendo en cuenta los objetivos de las encuestas, que es conocer la demanda de ciertos productos y servicios que presta la Miscelánea, como también para saber qué tan reconocida es en el Sector donde se encuentra ubicada.

Para calcular el tamaño de la muestra se desarrolla la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{((N-1)E^2) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

Z= Nivel de Confianza. Es una constante que depende del Nivel de Confianza que se asigne. El Nivel de Confianza indica la probabilidad de que los resultados de una investigación sean ciertos.

Los Valores Z más utilizados y sus niveles de Confianza son:

Nivel de Confianza 90% Z= 1.645

Nivel de Confianza 95% Z= 1.96

Nivel de Confianza 99% Z= 2.575

P= Probabilidad de que ocurra el suceso. Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $P=Q= 0.5$ que es la opción más segura.

Q= Probabilidad de que no ocurra el suceso. Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

E= Margen de Error. Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede existir entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se pregunta al total de ella.

N= Es el tamaño de la Población o Universo (Número total de posibles encuestados)

n= Tamaño de la muestra. Número de encuestas que se van a realizar.

Sustituyendo:

$$Z= 95\% =1.96$$

$$P= 0.5$$

$$Q= 0.5$$

$$E= 0.05$$

$$N= 50$$

$$n = ?$$

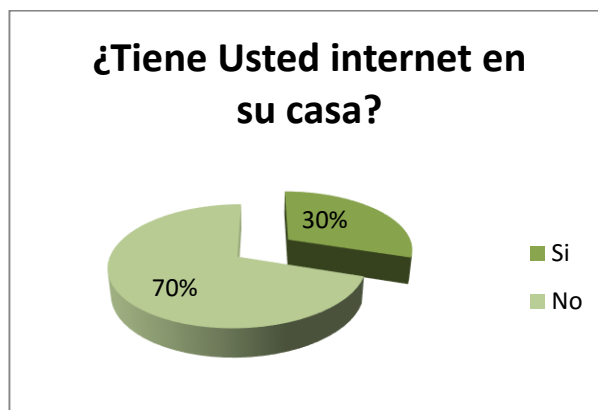
$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 50}{((50 - 1)0.05^2) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 44.34 \approx 44$$

Teniendo en cuenta el resultado anterior, el número de encuestas que se debieron realizar es 44, sin embargo este número de encuestas no se pudo llevar a cabo, puesto que el tiempo con el cual cuenta la empresaria es limitado, ya que ella se encarga de cumplir con las labores de su casa y también de atender la

Miscelánea, por lo cual las encuestas aplicadas fueron 10 y a partir del resultado que arrojaron se realizó el análisis correspondiente.

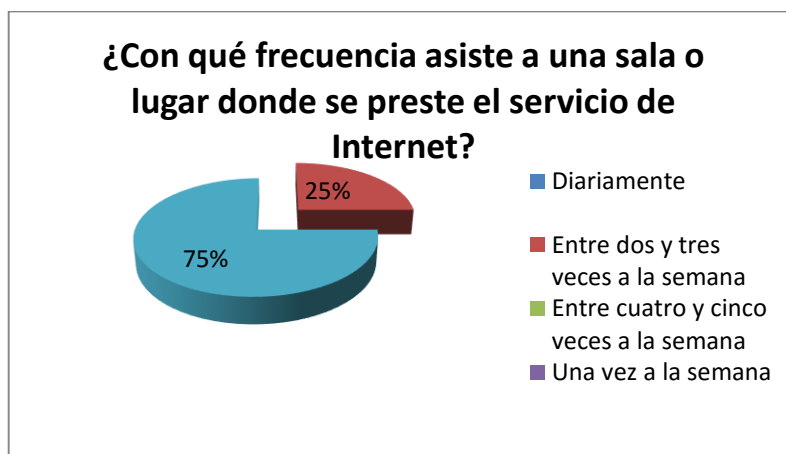
Gráfico 8. Existencia de Internet en los hogares



Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta que si las personas tienen internet en su casa el 70% de ellas respondió que no, y el 30% que sí.

Gráfico 9. Frecuencia de asistencia a una sala de Internet

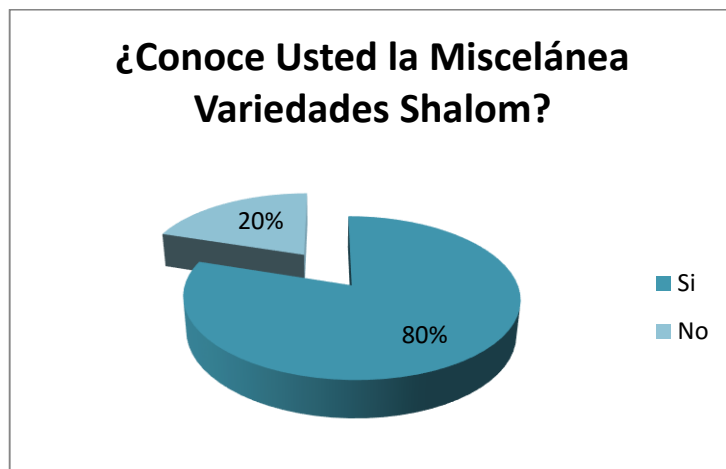


Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta el 75% de las personas respondió que casi nunca visitan un lugar donde se preste el servicio de Internet, y el 25% respondió que entre dos y tres veces a la semana. Con base en este resultado, se puede observar que aunque

no todas las personas tienen Internet en su casa en el Sector del Alto Jordán, la asistencia a un lugar donde se preste el servicio de Internet es mínima.

Gráfico 10. Conocimiento de la Miscelánea en el Sector



Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta el 80% respondieron que sí y el 20% que no la conocen aún.

Gráfico 11. Compra de servicios o productos por parte de los habitantes del Sector en la Miscelánea.



Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta el 80% respondió que no y el 20% que sí. Teniendo en cuenta los resultados de la anterior pregunta formulada y la presente, se puede observar que

a pesar de que las personas conocen la Miscelánea, no han comprado ningún producto o servicio de los que esta ofrece.

3.1.2.4 Área Legal

Cuadro 14. Diagnóstico Área Legal

Debilidades	Fortalezas
1. La miscelánea no se encuentra registrada en Cámara de Comercio.	

Fuente: Elaboración Propia

Debido a que la Miscelánea es un negocio pequeño y lleva funcionando muy poco tiempo en este momento no es factible que se registre en la Cámara de Comercio.

3.1.2.5 Matriz DOFA

Cuadro 15. Matriz DOFA Miscelánea Variedades Shalom

	Fortalezas	Debilidades
	F1. El local destinado para la miscelánea es amplio, y está en muy buenas condiciones. F2. En la miscelánea se realizan trabajos en computador, entre ellos transcripciones, consultas por internet, entre otros, lo cual es una de las actividades más requeridas por los clientes. F3. Bajos Costos Fijos y Gastos de Administración. F4. En la Miscelánea se tiene un extenso horario de atención, de 7:00 a.m a 9:00 p.m F5. La empresaria siempre está interesada por aprender cosas nuevas que beneficien a las Miscelánea.	D1. No existe variedad de productos en la miscelánea. D2. Los productos que se encuentran en la miscelánea como los de aseo, uso personal y para la casa no tienen buena demanda, por lo cual se venden muy poco. D3. Falta realizar una mayor promoción de los servicios y productos que se ofrecen en la miscelánea. D4. No hay una correcta exhibición de los productos en las vitrinas. D5. Desconocimiento del Margen de Contribución de los productos y servicios que se prestan en la Miscelánea.

Oportunidades O1. Apoyo por parte de la Fundación Carvajal en el fortalecimiento y crecimiento de la miscelánea. O2. En el sector donde está ubicada la miscelánea existe una Institución Educativa llamada La Esperanza. O3. El Barrio Alto Jordán es un lugar con gran afluencia de personas.	Estrategia (FO) F2, O2 Promocionar en la Institución La Esperanza, los servicios que se prestan en la miscelánea, en cuanto a trabajos en computador. Estrategia (FO) F4, O3 Cautivar un mayor número de clientes a través de brindarles a los mismos un extenso horario de atención. Estrategia (FO) F3, O3 Realizar una mayor inversión en productos para la Miscelánea, aprovechando que los Costos Fijos y Gastos en los cuales se incurren son bajos.	Estrategia (DO) D2, O3 Desarrollar acciones a fin de identificar otros productos requeridos por los clientes. Estrategia (DO) D5, O1 Utilizar las ayudas brindadas por Fundación Carvajal para conocer el margen de Contribución de los productos y servicios que se ofrecen en la Miscelánea.
Amenazas A1. Cerca de la miscelánea Shalom existen otras misceláneas y varios lugares en donde se ofrecen los servicios de Minutos, Fotocopias e internet.	Estrategia (FA) F2, A1 Ofrecer un Valor Agregado en los Servicios a fin de diferenciarse de la Competencia.	Estrategia (DA) D4, A1 Realizar una mejor exhibición de los productos en la miscelánea, para que estos sean más visibles a los clientes, y se vean mejor presentados.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 Análisis y descripción de la Microempresa Hard Fit

El reconocimiento y diagnóstico general de la microempresa se realizó el día 16 de Marzo. En el diagnóstico se realizó un análisis de cada una de las áreas funcionales de la empresa, identificando las debilidades y fortalezas de cada una de las áreas.

3.1.3.1 Información General de la Microempresa Hard Fit

Nombre de la empresaria: Gina Marcela Duque Parra

Dirección de la empresa: Calle 2A No. 94-59

Barrio: El Jordán

Teléfono: 3043792

Comuna: 18

Estrato: 2

Sector de actividad: Industria

Actividad económica: Fabricación de productos para entrenamiento funcional.

Evidencia Histórica de la empresa

Hard Fit fue creada el 20 de Noviembre de 2013 por los esposos Gonzalo Arce y Gina Duque. Esta empresa se inicia, cuando Gonzalo Arce siendo entrenador Físico de un gimnasio fabrica unos teratubos para uso personal, los cuales llaman la atención por su calidad, por lo cual en su sitio de trabajo le solicitan que fabrique unos teratubos para ellos. Más adelante, y con la experiencia que Gonzalo tiene en entrenamiento funcional, le realiza mejoras a su primer producto e inicia con la fabricación de otros productos como son pesas tobilleras, colchonetas, cinturones de entrenamiento funcional y canguros.

3.1.3.2 Área Administrativa

Cuadro 16. Diagnóstico Área Administrativa

Debilidades	Fortalezas
1. Planeación: No se ha definido la Misión y la Visión de la empresa. 2. Organización: En cuanto a la distribución de funciones, a pesar de que se han tratado de repartir las diferentes tareas entre la empresaria y su esposo, no hay cumplimiento en dicha distribución, lo cual genera desorganización en la empresa. 3. Control: Es necesario que haya un mayor control sobre las finanzas y el cobro de cartera.	1. Dirección: Gonzalo Arce se caracteriza por tener liderazgo y motivar a sus operarios para que realicen su trabajo con calidad.

Debilidades	Fortalezas
- El perfil del cargo de operario no se encuentra definido. - En la empresa no existe ninguna carpeta en donde se guarden los documentos de los empleados.	

Fuente: Elaboración Propia

Planeación

La Misión y la Visión se constituyen en los pasos más importantes de la Planeación Estratégica de una organización (Hax & Majluf, 1984), teniendo en cuenta esto, en conjunto con la empresaria Gina Marcela Duque Parra se elaboró la Misión y Visión para su empresa.

Misión

Fabricar y comercializar accesorios de entrenamiento deportivo para personas de todas las edades y para diferentes tipos de deportistas, caracterizándonos siempre por la calidad de nuestros productos y por la excelente atención a nuestros clientes. Hard Fit está interesada en la mejora de la calidad de vida de nuestros clientes como también en su rendimiento como deportistas.

Visión

En el 2016 posicionarnos en el mercado de fabricación y comercialización de productos deportivos en la ciudad de Santiago de Cali, y ser reconocidos en este por la calidad de nuestros productos.

3.1.3.3 Área de Costos

Cuadro 17. Diagnostico Área de Costos

Debilidades	Fortalezas
- Los gastos de administración, específicamente el sueldo de la empresaria, supera las ventas mensuales de la empresa. - Desconocimiento del Margen de Contribución y Punto de Equilibrio. - No se han identificado los Costos Fijos.	Bajos costos en la elaboración de los productos.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se da a conocer los costos de producción o fabricación incurridos al momento de elaborar cuatro productos específicos. Recordemos que los costos de producción son aquellos que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final, y estos se encuentran conformados por tres elementos básicos: La materia prima, la mano de obra y los Costos indirectos de fabricación.

Costos Variables y Margen de Contribución

Los productos costeados fueron: TRX, Pesas Tobilleras de 5 Libras, Elástico y Escaleras. A partir de calcular los costos variables en los cuales incurren los empresarios para fabricar los productos, se pudo observar que el Margen de Contribución de los mismos supera el 70%, lo cual es un alto Margen de Contribución y es una de las ventajas que esta empresa tiene (Ver Anexo J).

Margen de Contribución Empresa

Tabla 10. Margen de Contribución Hard Fit

	Participación Ventas	Margen de Contribución	Margen Ponderado
Margen de industria ponderado	100,00%	78,87%	78,87%
	Margen de la empresa		78,87%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Costos Fijos y Gastos de Administración

Tabla 11. Costos Fijos y Gastos de Administración Hard Fit

Costos Fijos

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 17.571	1,2%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO	\$ 80.000	5,6%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 110.000	7,7%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
TRANSPORTE DE PRODUCCION		
INSUMOS Y OTROS		
Hilo	\$ 15.200	1,1%

TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 222.771	15,7%
---------------------------	-------------------	--------------

Gastos de Administración

SUELDO EMPRESARIO	\$ 1.070.000	82,8%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.070.000	82,8%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.292.771
--	---------------------

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Punto de Equilibrio

Teniendo en cuenta el Margen de Contribución de la empresa que es del 78,87% y el total de los Costos Fijos y Gastos de Administración, se calculó el Punto de Equilibrio mensual el cual es de \$1.639.105.

A partir de calcular un promedio de las Ventas mensuales de la empresa, se pudo observar que la empresa está vendiendo por debajo del Punto de Equilibrio.

Tabla 12. Promedio Ventas Mensuales

	PROMEDIO VENTAS REALES
ENERO	\$ 760.000
FEBRERO	\$ 1.130.000
MARZO	\$ 1.435.000
ABRIL	\$ 1.718.000
MAYO	\$ 1.270.000
VALOR VENTA	\$ 1.262.600

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

3.1.3.4 Área Contable y Financiera

Cuadro 18. Diagnóstico Área Contable y Financiera

Debilidades	Fortalezas
- Hasta el momento no se ha realizado ningún Estado Financiero de la empresa. - La empresaria no tiene definido un	Se registran en computador las facturas de compra de la materia prima, sin embargo falta constancia en esta tarea.

salario fijo mensual para ella. 3. No hay un buen registro de las ventas realizadas. 4. No existe un buen manejo de los recursos económicos de la empresa.	
---	--

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los datos suministrados por la empresaria se realizó el Balance Inicial, Final (Ver Anexo K) y el Estado de Ganancias y Pérdidas.

Tabla 13. Comparación Balance Inicial – Balance Final

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAJA			
BANCOS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		\$ 250.000	
INVENTARIOS	\$ 389.345	\$ 148.651	-61,8%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 389.345	\$ 398.651	2,4%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.108.500	\$ 2.108.500	
MUEBLES Y ENSERES			
EQUIPO DE COMPUTO			
VEHICULOS			
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES		\$ 35.142	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 2.108.500	\$ 2.073.358	-1,7%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 2.497.845	\$ 2.472.009	-1,0%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 680.000	\$ 600.000	-11,8%
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 680.000	\$ 600.000	-11,8%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS	\$ 680.000	\$ 600.000	-11,8%
CAPITAL	\$ 50.000	\$ 50.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 1.767.845	\$ 1.767.845	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 54.164	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.817.845	\$ 1.872.009	3,0%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 2.497.845	\$ 2.472.009	-1,0%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

En el momento de realizar los Balances, se pudo evidenciar que la empresaria y su esposo no manejan una Caja para la empresa, y que todo el dinero que reciben de las ventas lo combinan con el dinero familiar, por tal razón no conocen el valor que puede existir en la Caja. Adicionalmente, para el periodo analizado, a pesar de que no dio pérdida, ya que de acuerdo a su Punto de Equilibrio sus ventas están por debajo de este, sus utilidades siguen siendo muy bajas.

Por otra parte, es importante mencionar que el Patrimonio de la empresa ha aumentado en gran medida, pues el Capital con el cual se inició la empresa, fue pequeño.

Figura 17. Estado de Ganancias o Pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS			
EMPRESA		Hard Fit	
PERIODO DE		23-Abr-15	23-Jun-15
VENTAS			
Ventas al Contado	\$ 2.988.000	100%	
ventas a Crédito			
Otros ingresos			
TOTAL DE VENTAS		A	\$ 2.988.000
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 389.345		
Inv. Inicial de Producto en Proceso			
Inv. Inicial de Producto Terminado			
Inv. Inicial de Mercancías			
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	\$ 389.345
Compras de Materia Prima.			
Contado	\$ 107.600		
Crédito			
Costos de Fabricación			
Salarios y prestaciones			
Costos producción	\$ 445.542	15%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	\$ 553.142
Inv. Final de Materia Prima	\$ 148.651		
Inv. Final de Producto en Proceso			
Inv. Final de Producto Terminado			
Inv. Final de Mercancías			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	\$ 148.651
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		E	\$ 793.836
UTILIDAD BRUTA		F	\$ 2.194.164
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Salarios de Adm.			
Gastos Administración	\$ 2.140.000	100%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		G	\$ 2.140.000
UTILIDAD LIQUIDA		H	\$ 54.164

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

De conformidad con el Decreto 2706 de 2012, toda microempresa al momento de elaborar sus Estados Financieros debe utilizar la base contable de causación o devengo, es decir que los efectos de las transacciones económicas y de los demás sucesos, se deben reconocer cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los periodos con los cuales se relacionan. Adicionalmente, el mismo Decreto menciona que la base de medición de los activos, pasivos, ingresos y gastos al momento de preparar los Estados Financieros, es el Costo histórico, el cual representa el monto original consumido u obtenido en efectivo. Este costo, está representado en la mayoría de los casos, por el valor pagado más todos los costos y gastos directamente incurridos para colocar un activo en condiciones de utilización o venta.

✓ **Análisis Índices Financieros Balance Final**

Tabla 14. Índices Financieros

LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 0,7
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,4
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	24,3%
RAZON DE AUTONOMIA	75,7%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	1,8%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	2,2%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	2,9%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Liquidez Corriente: Por cada peso que debe la empresa, tiene \$0,7 pesos para respaldar dicha deuda, es decir que no está en condiciones de pagar la totalidad de sus Pasivos a corto Plazo. En el Índice de Liquidez Corriente la relación debe ser 2:1. Por cada peso que se debe, la empresa tiene dos pesos para respaldar dicha deuda.

Prueba Acida: Por cada peso que debe la empresa, tiene \$0.4 pesos para respaldar dicha deuda, sin tener en cuenta los inventarios, es decir que no está en condiciones para pagar la totalidad de sus Pasivos a Corto Plazo. En la Prueba Acida la relación debe ser 1:1.

Razón de Endeudamiento: Hard Fit tiene un Índice de Endeudamiento del 24,3 %, lo que quiere decir que está debiendo el 24,3% de sus activos. En la práctica se recomienda que el índice de endeudamiento no debe pasar el 60%.

Índice de Autonomía: El Índice de Autonomía de Hard Fit es de 75,7%, lo que quiere decir que sus dueños poseen \$76 pesos de cada \$100 pesos de los activos. Es recomendable que el índice de Autonomía sea superior al 40%.

Rentabilidad sobre Ventas: El índice de rentabilidad sobre las ventas compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total de las ventas. Para Hard Fit, esta rentabilidad es de 1,8% lo que quiere decir que la empresa gana \$1,8 pesos por cada \$100 vendido, lo cual es muy bajo.

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

Rentabilidad sobre Patrimonio: La rentabilidad sobre el Patrimonio, compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total de su patrimonio. Hard Fit tiene una rentabilidad sobre el Patrimonio de 2,9%, lo que quiere decir que la empresa ganó \$2,9 pesos por cada \$100 invertidos en el patrimonio.

3.1.3.5 Área de Mercadeo

Cuadro 19. Diagnóstico Área de Mercadeo

Debilidades	Fortalezas
1. Publicidad: No se utiliza ningún tipo de publicidad para dar a conocer los productos y la empresa. 2. No existe una meta de ventas mensuales. 3. Inconvenientes con los clientes a los cuales se les ha vendido a crédito en cuanto al cumplimiento del tiempo establecido para el pago. 4. Los productos no cuentan con una etiqueta, marquilla, ni tampoco	1. Producto: Los productos de Hard Fit se caracterizan por ser de buena calidad, por tal razón han tenido buena acogida entre los clientes. 2. Precios: Los precios están de acuerdo al mercado, y en algunos casos están por debajo de la competencia. 3. Plaza: Los productos son entregados de manera personal por Gonzalo a los clientes.

empaques. 5. No existe un portafolio de los productos elaborados en Hard Fit.	4. Conocimiento de los clientes potenciales. 5. Identificación de la competencia. 6. Conocimiento del mercado, debido a la experiencia y trabajo de Gonzalo Arce.
---	--

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizar el diagnóstico del área de mercadeo, se pudo observar que el aspecto a trabajar en esta área tiene que ver con la presentación de los productos, debido a que los productos que se elaboran en Hard Fit no cuentan con un empaque, como tampoco con una marquilla o una etiqueta que los identifique. También otro de los aspectos es la promoción de la empresa, sin embargo en este momento se debe tener mucho cuidado con esto puesto que la empresa actualmente tiene problemas en cuanto a atrasos en la entrega de los productos ya que no tienen operarios y el único que se encarga de la fabricación es Gonzalo Arce, por tal motivo a pesar de que la promoción de la empresa es importante no se puede realizar de manera masiva ya que la empresa no está preparada para recibir más pedidos, y esto en lugar de generarle un beneficio le generaría problemas.

Análisis de la Competencia

Entre los aspectos que se analizaron en el área de mercadeo, está la competencia, para lo cual se realizó una comparación con la misma en diferentes aspectos, calificando cada uno de ellos como Bueno, Regular, Igual y Malo (Ver Anexo L).

La principal competencia en Cali para Hard Fit son las empresas Caray y Sparta. Estas empresas superan a Hard Fit en el sentido que llevan más tiempo en el mercado y han logrado posicionarse en el mismo, al igual que cuentan con mejores recursos económicos lo que les permite otorgar créditos a los clientes por sumas y tiempos mayores a los que se ofrece en Hard Fit, tener un lugar para poder comercializar los productos que fabrican y además poseer una mejor producción ya que pueden pagar más operarios y adquirir mejores máquinas.

Encuestas

Con el objetivo de conocer la percepción que tienen los clientes frente a los productos que se fabrican en Hard Fit, se diseñaron unas encuestas, sin embargo estas no se pudieron aplicar porque el esposo de la empresaria se enfermó, y dejó de asistir casi por un mes al trabajo, y en este lugar era donde se iban a realizar

las encuestas porque ahí están la mayoría de los clientes de Hard Fit. En el Anexo M se encuentra el formato de la Encuesta diseñada.

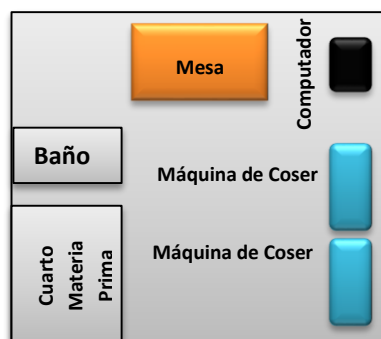
3.1.3.4 Área de Producción

Cuadro 20. Diagnóstico Área de Producción

Debilidades	Fortalezas
1. Los empresarios no tienen metas de producción. 2. El porcentaje de capacidad instalada es mínimo. 3. No existe una buena organización de la planta. 4. Falta organización en el cuarto donde se encuentra la materia prima.	1. Las máquinas con las que cuentan actualmente, se encuentran en buenas condiciones.
Debilidades	Fortalezas
5. En el momento no tienen operarios que les ayuden con la fabricación de los productos.	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Distribución Física Área de Producción



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 12. Diagrama de Flujo Elaboración de los Productos



Fuente: Elaboración Propia

5S

Una de las fallas que tiene Hard Fit en su parte productiva, es que existe mucha desorganización en el cuarto donde se almacena la materia prima, ante esto durante el proceso de asesoría se le propuso a la empresaria que en conjunto con ella se organizara este cuarto, sin embargo teniendo en cuenta que esto no se pudo llevar a cabo se realizó una cartelera donde se especifican las 5S, el objetivo de esta, es que la empresaria y su esposo conozcan cuáles son las 5S y las apliquen en su empresa específicamente en el cuarto donde se guarda la materia prima.

Figura 19. Cartelera 5S



3.1.3.5 Área Legal

Cuadro 21. Diagnóstico Área Legal

Debilidades	Fortalezas
1. La empresa no se encuentra registrada en Cámara de Comercio.	1. Gina y Gonzalo están interesados en legalizar su empresa.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3.6 Matriz DOFA

Cuadro 22. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Reconocimiento por parte de sus clientes, por la calidad de sus productos. F2. Hard Fit ha encontrado nuevos clientes por las recomendaciones que sus clientes anteriores han hecho. F3. El gerente de Hard Fit tiene experiencia en entrenamiento funcional debido a su trabajo como entrenador físico de un gimnasio, lo cual contribuye al	D1. Falta de promoción de sus productos. D2. Cuentan con dos operarios que no permanecen tiempo completo en la empresa sino que trabajan algunas horas en el día. D3. El porcentaje de capacidad instalada es mínimo. D4. Los productos de Hard Fit no cuentan con una etiqueta,

	mejoramiento de los productos de la empresa, y al conocimiento del mercado en el cual se pueden ofertar. F4. Identificación de la competencia. F5. Precios por debajo de la competencia. F6. Interés por parte de Gonzalo por realizar constantemente mejoras a sus productos. F7. Gonzalo tiene liderazgo y genera motivación a sus empleados para que realicen su trabajo con calidad. F8. Bajos costos en la elaboración de los productos.	marquilla, ni empaque. D5. No se encuentran registrados en Cámara de Comercio. D6. Desorganización en el área contable y financiera. D7. La contratación de sus empleados se realizó de manera verbal. D8. No existe una meta de ventas mensuales. D9. El control de inventario de materia prima y producto terminado es visual. D10. No existe una buena distribución y organización de la planta. D11. Falta organización en el cuarto donde se encuentra la materia prima. D12. Subutilización de maquinaria D13. Falta de planeación para la consecución de objetivos. D14. Los gastos de administración superan las ventas realizadas en la empresa.
Oportunidades O1. Apoyo por parte de la Fundación Carvajal en el fortalecimiento y crecimiento de la empresa. O2. El mercado de productos para entrenamiento funcional es amplio. O3. Incentivos por parte del Gobierno para la creación de	Estrategia (FO) F1, O2 Lograr un mayor reconocimiento en el mercado por la calidad de los productos que se fabrican en Hard Fit. Estrategia (FO) F3, O2 Atender un segmento de mercado que no está siendo atendido por otras empresas que fabrican productos de	Estrategia (DO) D5, O3 Aprovechar los incentivos que ofrece el Gobierno para formalizar la empresa de una manera más fácil y con menores costos. Estrategia (DO) D1, D4, O1 Hacer uso del apoyo que Fundación Carvajal le está brindando a Hard Fit para

Microempresas (Ley 590 de 2000) y para la formalización y generación de empleo (Ley 1429 de 2010).	entrenamiento funcional. Estrategias (FO) F1, F5, O2 Lograr un aumento en las ventas por la calidad de los productos de Hard Fit y por sus precios.	lograr una mayor promoción de la empresa y sus productos (Creación del portafolio de productos, marquilla y etiqueta). Estrategia (DO) D6, D13, O1 Aprovechar el apoyo de Fundación Carvajal en la parte empresarial para organizar el área contable y financiera de la empresa, como también para realizar la planeación necesaria para la consecución de los objetivos. Estrategia (DO) D14, O1 Mediante el estudio de costos y gastos, dar a conocer a los empresarios la manera cómo se pueden disminuir específicamente los gastos para que estos no superen las ventas de la empresa, y así se puedan generar mayores utilidades.
Amenazas A1. La competencia cuenta con mejores condiciones en cuanto a su capacidad instalada, y adicionalmente tiene un mayor capital de trabajo. A2. La competencia tiene reconocimiento en el mercado por el tiempo que lleva funcionando. A3. En cuanto a estratificación, el estrato más común en el barrio el Jordán es el 3.	Estrategia (FA) F1, A1, A2 Mantener la calidad de los productos para mantenerse en el mercado y ser competitivos a pesar de no tener toda la capacidad instalada necesaria y mucho tiempo de funcionamiento.	Estrategia (DA) D2, A1 Contratar operarios que tengan una mejor disposición de tiempo para trabajar en la empresa, con el fin de cumplir con la producción requerida por los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.4 Análisis y Descripción del Restaurante La Perla Dorada

El reconocimiento y diagnóstico general de la microempresa se realizó el día 16 de Marzo. En el diagnóstico se realizó un análisis de cada una de las áreas funcionales de la empresa, identificando las debilidades y fortalezas de cada una de las áreas.

3.1.4.1 Información General del Restaurante

Nombre de la empresaria: Claudia Lorena Charry Naranjo

Dirección de la empresa: Carrera 95 No. 3-100

Barrio: Meléndez

Teléfono: 5527441-5527442

Comuna: 18

Estrato: 3

Sector de actividad: Industria

Actividad económica: Venta de comida Oriental

Evidencia Histórica de la empresa

La Perla Dorada es un restaurante de comida oriental, fundado el 28 de Junio de 2014 por la señora Claudia Lorena Charry. Esta idea de negocio surge a partir de la experiencia que la empresaria obtiene al trabajar como ayudante en la administración de un restaurante de comida China y de la oportunidad que se le presenta para crear su propio restaurante.

El restaurante inicialmente se creó en el norte de Cali y llevaba el nombre de Murasaki, sin embargo tiempo después Claudia Lorena lo vende y con el dinero de este monta el restaurante con el que cuenta actualmente.

3.1.4.2 Área Administrativa

Cuadro 23. Diagnóstico Área Administrativa

Debilidades	Fortalezas
1. Planeación: - No se ha definido la Misión y Visión del Restaurante. - Entre los objetivos de la empresaria están generar el crecimiento tanto en tamaño como en ventas del restaurante, sin embargo hasta el momento no se ha realizado ninguna planeación de las actividades que permitirán alcanzar dicho objetivo. 2. Organización: No existe ninguna carpeta en donde se lleven los documentos de los empleados que laboran en el restaurante y además los contratos de los empleados se realizaron de manera Verbal. 3. Dirección: A la empresaria le hace falta generar motivación en sus empleados para que éstos desempeñen de una mejor manera su trabajo. 4. Control: Es necesario que se establezca un mayor control sobre la calidad de los productos, los costos y el uso de las materias primas.	1. Organización: Cada empleado que trabaja en el Restaurante tiene unas funciones asignadas.

Fuente: Elaboración Propia

Planeación

La Misión y la Visión se constituyen en los pasos más importantes de la Planeación Estratégica de una organización (Hax & Majluf, 1984), teniendo en cuenta esto, en conjunto con la empresaria Lorena Charry Naranjo se elaboró la Misión y Visión para su empresa.

Misión

La Perla Dorada es un restaurante de comida China que busca brindar seguridad y confiabilidad a nuestros clientes a la hora de consumir nuestros platos al igual que una excelente atención a los mismos.

Visión

Otorgar a nuestros clientes una amplia variedad de platos en comida china, y expandirnos hacia otros lugares de la ciudad con el propósito de ampliar nuestro cubrimiento.

Organización

Gráfico 13. Estructura Organizacional del Restaurante



Fuente: Elaboración Propia

3.1.4.3 Área de Costos

Cuadro 24. Diagnóstico Área de Costos

Debilidades	Fortalezas
1. Desconocimiento de los costos incurridos en la elaboración de los Platos, como también de los Costos Fijos, Gastos de Administración,	1. Bajos costos en la preparación de los productos.

Margen de Contribución y Punto de equilibrio.	
---	--

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se da a conocer los costos de producción incurridos al momento de elaborar Arroz Chino en sus diferentes tamaños. Al igual que en la elaboración de un producto, al momento de elaborar un plato de comida, también encontramos los tres elementos básicos del Costo, los cuales son: La materia prima, la mano de obra y los Costos indirectos de fabricación.

Costos Variables y Margen de Contribución

El plato que se costeo fue el arroz Chino en sus diferentes tamaños: Personal, Medio, Familiar y Mega. A partir del cálculo de los costos variables, se pudo observar que los costos incurridos en la elaboración de este producto en sus diferentes tamaños no son muy altos, y además que le Margen de Contribución de cada uno de ellos supera el 50%, lo cual es bueno (Ver Anexo N).

Margen de Contribución Industria

Teniendo en cuenta el Margen de Contribución por cada tamaño de Caja de arroz Chino, se calculó el Margen total del restaurante, el cual es del 55%.

Tabla 15. Margen de Contribución Industria

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
Arroz Chino Personal	200	5.000	2.422	\$ 2.578	52%	\$ 1.000.000	\$ 515.560
Arroz Chino Medio	240	13.000	4.929	\$ 8.071	62%	\$ 3.120.000	\$ 1.937.040
Arroz Chino Familiar	230	18.000	8.327	\$ 9.673	54%	\$ 4.140.000	\$ 2.224.790
Arroz Chino Mega	100	24.000	12.103	\$ 11.897	50%	\$ 2.400.000	\$ 1.189.700
TOTALES DEL MES						\$ 10.660.000	\$ 5.867.090

Margen de Contribución Industria

55,0%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal – Autora

Costos Fijos y Gastos de Administración

Tabla 16. Costos Fijos y Gastos de Administración

Costos Fijos

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION	\$ 1.140.000	18,8%
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 36.458	0,6%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO	\$ 350.000	5,8%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 245.000	4,0%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
TRANSPORTE DE PRODUCCION		
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.771.458	29,1%

Gastos de Administración

SUELDOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.550.000	25,5%
SUELDO EMPRESARIO	\$ 1.533.000	25,2%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.250	0,1%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 19.444	0,3%
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 500.000	8,2%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 700.000	11,5%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 4.306.694	70,9%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 6.078.153
--	---------------------

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Punto de Equilibrio

Teniendo en cuenta el Margen de Contribución del Restaurante y el total de los Costos Fijos y Gastos de Administración, se calculó el Punto de Equilibrio, el cual es de \$11.043.483 y diario de \$368.116.

Tabla 17. Promedio de Ventas Mensuales

	PROMEDIO VENTAS MENSUALES
ENERO	\$ 11.623.700
FEBRERO	\$ 9.776.000
MARZO	\$ 15.634.700
ABRIL	\$ 12.131.550
MAYO	\$ 12.257.700
VALOR VENTA	\$ 12.284.730

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Teniendo en cuenta el promedio de Ventas Mensuales, el Restaurante está vendiendo en promedio por encima del Punto de Equilibrio

3.1.4.4 Área Contable y Financiera

Cuadro 25. Diagnóstico Área Contable y Financiera

Debilidades	Fortalezas
1. Hasta el momento no se ha realizado ningún Estado Financiero para el restaurante. 2. La empresaria no ha establecido un salario fijo mensual para ella. 3. No existe una organización en cuento a las finanzas del restaurante.	1. La empresaria registra en un cuaderno las ventas diarias del restaurante.

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los datos suministrados por la empresaria y la información recolectada durante la asesoría se realizó el Balance Inicial, Final (Ver Anexo O) y el Estado de Ganancias y Pérdidas.

Tabla 18. Análisis de Cambios en los Balances Generales

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAJA	\$ 113.000	\$ 10.000	-91,2%
BANCOS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			
INVENTARIOS	\$ 931.943	\$ 414.900	-55,5%
OTROS		\$ 1.200.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.044.943	\$ 1.624.900	55,5%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 4.375.000	\$ 4.375.000	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 510.000	\$ 510.000	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 700.000	\$ 700.000	
VEHICULOS			
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES		\$ 120.304	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 5.585.000	\$ 5.464.696	-2,2%
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 6.629.943	\$ 7.089.596	6,9%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 6.300.000	\$ 5.300.000	-15,9%
TOTAL PASIVOS	\$ 6.300.000	\$ 5.300.000	-15,9%
CAPITAL	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	
UTILIDAD ACUMULADA	-\$ 11.670.057	-\$ 11.670.057	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 1.459.653	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 329.943	\$ 1.789.596	442,4%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 6.629.943	\$ 7.089.596	6,9%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal - Autora

El cambio que existe en Caja, se debe a que el día que se realizó el conteo de Caja para realizar el Balance Final, la empresaria había pagado una serie de obligaciones por lo cual en ese momento no había dinero.

El valor que está en la cuenta de otros dentro del Activo, corresponde a inversiones que la empresaria realizó en un nuevo negocio que está emprendiendo.

En cuanto a los pasivos a largo Plazo, la empresaria hizo un abono de \$1.000.000 al Capital de esta deuda, de ahí su disminución.

Figura 20. Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS				
EMPRESA	La Perla Dorada			
PERIODO DE	17-Abr-15	A	17-Jun-15	
VENTAS				
Ventas al Contado	\$ 24.389.250		100%	
ventas a Crédito				
Otros ingresos				
TOTAL DE VENTAS		A	\$ 24.389.250	
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO				
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 931.943			
Inv. Inicial de Producto en Proceso				
Inv. Inicial de Producto Terminado				
Inv. Inicial de Mercancías				
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	\$ 931.943	
Compras de Materia Prima.				
Contado	\$ 10.256.247			
Crédito				
Costos de Fabricación				
Salarios y prestaciones	\$ 2.280.000		9%	
Costos producción	\$ 1.262.919		5%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	\$ 13.799.166	
Inv. Final de Materia Prima	\$ 414.900			
Inv. Final de Producto en Proceso				
Inv. Final de Producto Terminado				
Inv. Final de Mercancías				
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	\$ 414.900	
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		$B - C + D = E$	E	\$ 14.316.209 59%
UTILIDAD BRUTA		$A - E = F$	F	\$ 10.073.041 41%
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Salarios de Adm.	\$ 3.100.000		36%	
Gastos Administración	\$ 5.513.388		64%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		G	\$ 8.613.388 35%	
UTILIDAD LIQUIDA		$F - G = H$	H	\$ 1.459.653 6%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal - Autora

De conformidad con el Decreto 2706 de 2012, toda microempresa al momento de elaborar sus Estados Financieros debe utilizar la base contable de causación o devengo, es decir que los efectos de las transacciones económicas y de los demás sucesos, se deben reconocer cuando ocurren y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo en los periodos con los cuales se

relacionan. Adicionalmente, el mismo Decreto menciona que la base de medición de los activos, pasivos, ingresos y gastos al momento de preparar los Estados Financieros, es el Costo histórico, el cual representa el monto original consumido u obtenido en efectivo. Este costo, está representado en la mayoría de los casos, por el valor pagado más todos los costos y gastos directamente incurridos para colocar un activo en condiciones de utilización o venta.

Análisis Índices Financieros Balance Final

Tabla 19. Índices Financieros

RAZON DE ENDEUDAMIENTO	74,8%
RAZON DE AUTONOMIA	25,2%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	6,0%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	20,6%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	81,6%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal - Autora

Razón de Endeudamiento: La razón de endeudamiento compara el valor total de los activos con el de los Pasivos. La Razón de endeudamiento del Restaurante es de 74,8%, lo cual indica que la empresaria está debiendo el 74,8% de sus activos. Este índice debe ser menor al 60%, por lo cual se tiene que disminuir.

Razón de Autonomía: la razón de autonomía compara el valor total de los activos con el patrimonio. La razón de Autonomía del restaurante es de 25,2%, es decir que la empresaria posee \$25,2 de cada \$100 de los activos.

Rentabilidad Sobre Ventas: la rentabilidad sobre ventas, compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total de las Ventas. La rentabilidad sobre Ventas del restaurante es de 6,0%, lo que quiere decir que el restaurante ganó \$6 por cada \$100 vendidos.

Rentabilidad sobre Activos: la rentabilidad sobre activos compara la utilidad líquida con el valor total de los activos. La rentabilidad sobre activos del restaurante es de 20,6%, lo cual indica que el restaurante ganó \$20,6 por cada \$100 de los activos.

Rentabilidad sobre Patrimonio: la rentabilidad sobre el Patrimonio compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total del Patrimonio. La rentabilidad sobre Patrimonio del restaurante es de 81,6%, es decir que la empresaria ganó \$81,6 por cada \$100 invertidos en el Patrimonio.

3.1.4. Área de Mercadeo

Cuadro 26. Diagnóstico Área de Mercadeo

Debilidades	Fortalezas
1. No se conocen los clientes potenciales. 2. No hay un conocimiento profundo sobre la competencia. 3. En algunas ocasiones se han hecho devoluciones de los productos, pero ha sido por la demora en los domicilios.	1. Producto: En el restaurante se vende especialmente dos tipos de arroz, el arroz chino y el arroz tres delicias, y los dos han tenido una buena acogida por parte de los clientes. 2. Precios: Los precios del arroz chino y tres delicias en sus diferentes tamaños son asequibles a los clientes. 3. Plaza: Los domicilios los lleva a cabo una persona contratada específicamente para realizar esta función. 4. Publicidad: El restaurante cuenta con un excelente aviso publicitario. 5. Publicidad: Se han elaborado volantes y tarjetas para dar a conocer el restaurante. 6. La empresaria es muy atenta para atender a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

En esta Área es importante resaltar, que la empresaria utiliza buenas estrategias de mercadeo el aviso publicitario que tiene es llamativo y visible, ha repartido varios volantes en la Zona donde se encuentra ubicado el restaurante y para esto contrata a una persona para que le ayude en esta tarea, también entrega tarjetas a los clientes que llegan al Restaurante o las envía con los domicilios.

Análisis de la Competencia

Entre las actividades llevadas a cabo dentro del Área de Mercadeo, se encuentra el análisis de la competencia, para lo cual se realizó una comparación con la misma evaluando diferentes factores, y otorgándoles a los mismos una calificación de Bueno, Igual, Regular y Malo (Ver Anexo P).

A partir del análisis que se realizó se pudo conocer que la principal competencia para el Restaurante la Perla Dorada, son los restaurantes La China Jordán y Beijín, sin embargo a pesar de que la empresaria sabe en donde se encuentran

ubicados, no tiene mucho conocimiento de los mismos, en cuanto a cómo es su funcionamiento.

Encuesta

Esta encuesta se efectuó con el objetivo de conocer cuál es la percepción que tienen los clientes frente a los platos que se preparan en el restaurante la Perla Dorada, como también para conocer la frecuencia de consumo (Ver Anexo Q. Formato de la Encuesta).

El universo de la encuesta, es decir el número total de posibles encuestados, corresponde al número de clientes con los cuales cuenta el Restaurante, que son aproximadamente 40 clientes que asisten de manera constante a la Perla Dorada, y que habitan cerca al lugar donde esta se encuentra ubicada, que es en el Barrio Meléndez.

Al igual que en las otras empresas, el tipo de muestreo que se utilizó es el No-Probabilístico, puesto que se escogió la población a encuestar teniendo en cuenta solamente los objetivos que se buscaban alcanzar con la encuesta, que era conocer la percepción que tienen los clientes de la Perla Dorada frente a los platos que se preparan en ella.

Para calcular el tamaño de la muestra se desarrolla la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{((N-1)E^2) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

Z= Nivel de Confianza. Es una constante que depende del Nivel de Confianza que se asigne. El Nivel de Confianza indica la probabilidad de que los resultados de una investigación sean ciertos.

Los Valores Z más utilizados y sus niveles de Confianza son:

- Nivel de Confianza 90% Z= 1.645
- Nivel de Confianza 95% Z= 1.96
- Nivel de Confianza 99% Z= 2.575

P= Probabilidad de que ocurra el suceso. Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $P=Q= 0.5$ que es la opción más segura.

Q= Probabilidad de que no ocurra el suceso. Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

E= Margen de Error. Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede existir entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se pregunta al total de ella.

N= Es el tamaño de la Población o Universo (Número total de posibles encuestados)

n= Tamaño de la muestra. Número de encuestas que se van a realizar.

Sustituyendo:

$$Z= 95\% =1.96$$

$$P= 0.5$$

$$Q= 0.5$$

$$E= 0.05$$

$$N= 40$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 40}{((40 - 1)0.05^2) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

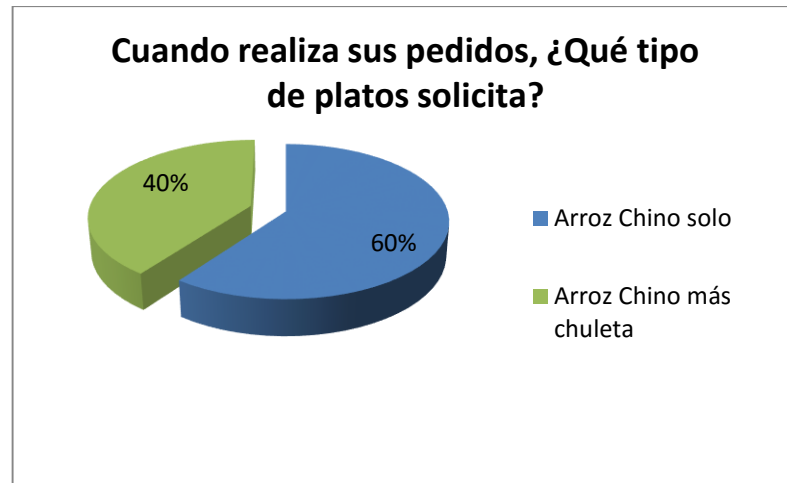
$$n = 36.31 \approx 36$$

Teniendo en cuenta el resultado anterior, el número de encuestas que se debieron realizar es 36, sin embargo este número de encuestas no se pudo llevar a cabo debido a que el tiempo con el que cuenta la empresaria es limitado, pues ella a diferencia de las otras empresarias, no se encarga de las labores de su hogar pero si tiene a su cargo otros pequeños negocios que está llevando a cabo, por lo cual sólo se lograron encuestar 10 clientes, y de las encuestas aplicadas de realizó los análisis correspondientes.

Resultado de la Encuesta

A continuación se presentan los resultados más relevantes de la encuesta aplicada.

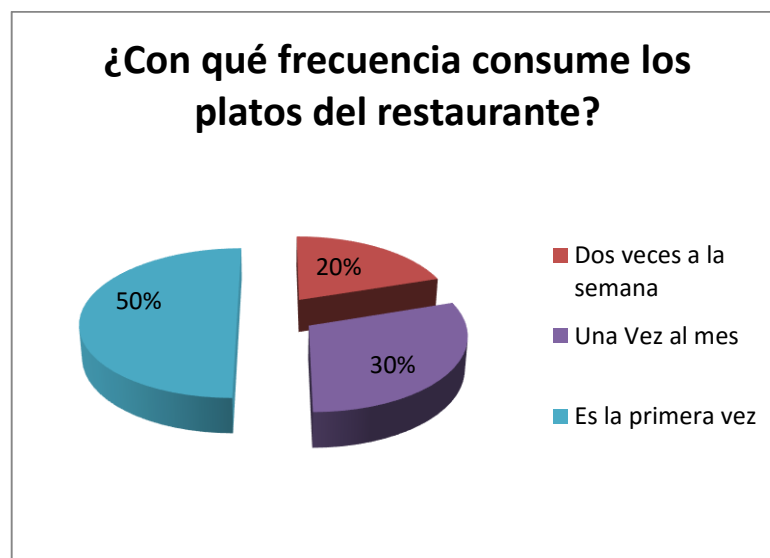
Gráfico 14. Tipo de Platos que se solicitan en el restaurante



Fuente: Elaboración Propia

El Plato que más se consume en el restaurante La Perla Dorada es el Arroz Chino solo.

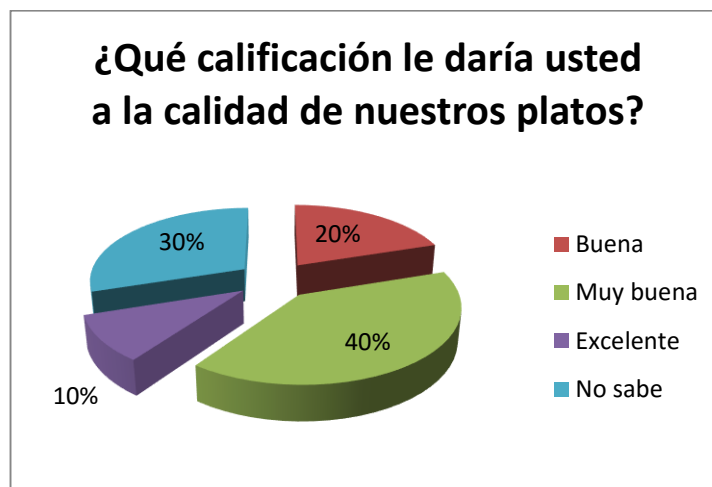
Gráfico 15. Frecuencia de consumo de los platos del Restaurante.



Fuente: Elaboración Propia

De las personas encuestadas el 50% correspondían a personas que solicitaban un pedido por primera vez, en las demás personas la frecuencia de consumo es de una vez al mes, el 30%, y dos veces a la semana, el 20%.

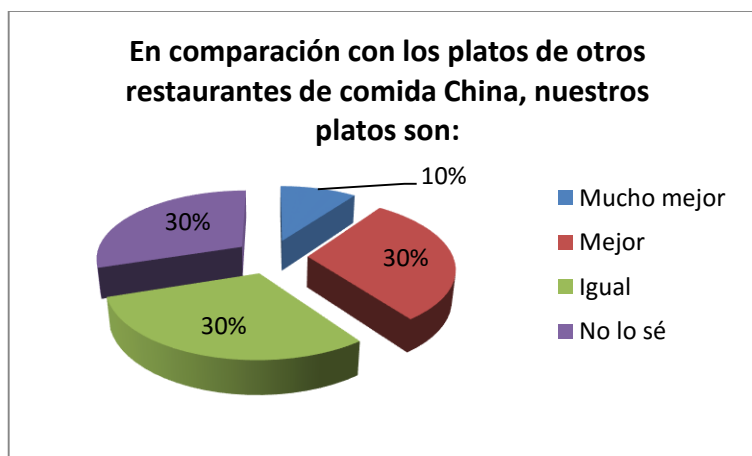
Gráfico 16. Calificación de la calidad de los Platos preparados en el restaurante.



Fuente: Elaboración Propia

La calificación que le dieron a los platos que se preparan en la Perla Dorada fue: El 40% respondió que era muy buena, el 20% Buena y el 10% Excelente, y el 30% respondió que no sabía.

Gráfico 17. Comparación de los platos del Restaurante.



Fuente: Elaboración Propia

El 30% de las personas encuestadas respondieron que los Platos que se preparan en La Perla Dorada son mejores en comparación con los que se preparan en otros restaurantes de comida China, el 30% respondió que eran iguales, el 10% que eran Mucho mejor, y el 30% restante no sabía.

Al final de la encuesta se dejó una pregunta abierta para que las personas pudieran realizar sugerencias, y entre las sugerencias que proporcionaron las personas para el restaurante están, que se vendan jugos naturales, se planeen días de ofertas, y se mejore la entrega de los domicilios.

3.1.4.4 Área de Producción

Cuadro 27. Diagnóstico Área de Producción

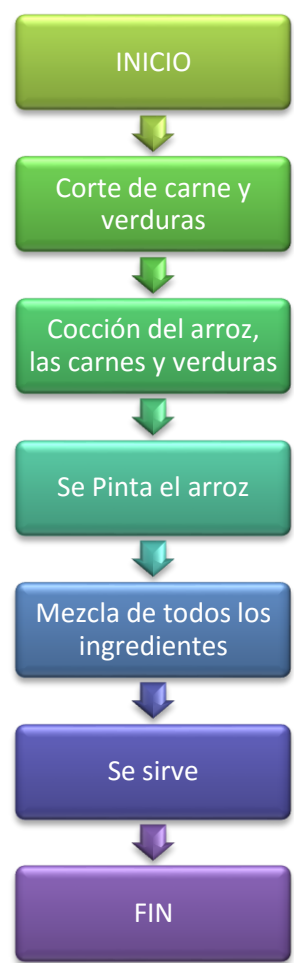
Debilidades	Fortalezas
1. En la cocina se deben realizar algunas adecuaciones como por ejemplo en el piso. 2. Se debe mejorar la limpieza de la cocina. 3. Falta aplicar las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).	1. No tiene dificultades para conseguir a los proveedores. 2. La empresaria realiza compras al por mayor. 3. El lugar destinado para la cocina y el local es amplio. 4. En el restaurante existe una gramera para pesar los ingredientes que se necesitan para preparar los alimentos.

Fuente: Elaboración Propia

Productos

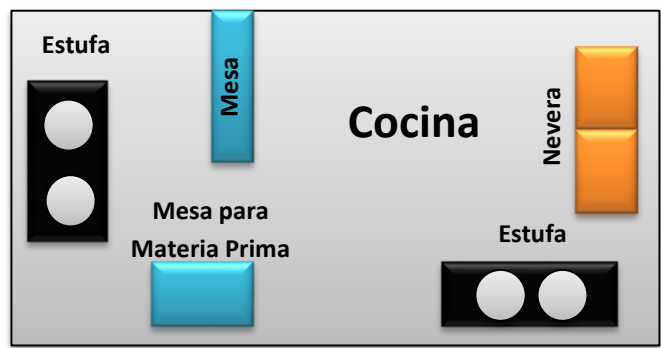
Los principales productos que se fabrican en el restaurante son: Arroz Chino, Arroz tres delicias y arroz especial. Cada uno tiene diferentes tamaños de presentación. Para el arroz Chino los tamaños son: Mini o personal, media, familiar y mega. Para el arroz tres delicias: Familiar y media. El arroz chino, es el producto que más se vende en el restaurante.

Gráfico 18. Diagrama de Flujo Elaboración Arroz Chino



Fuente: Elaboración Propia

Figura 21. Distribución Física Área de Producción



Fuente: Elaboración Propia

Buenas Prácticas de Manufactura

A pesar de que la empresaria ha tratado de tener unas buenas prácticas de manufactura en el Restaurante, todavía existen aspectos en los que tiene que mejorar, por lo cual también se realizó con ella la calificación de cada aspecto que de acuerdo a la Resolución 2674 de 2013 debe cumplir toda persona que manipule alimentos.

Tabla 20. Resultados Lista de Chequeo Buenas Prácticas de Manufactura

Aspecto	%
1. Condiciones Generales	95
2. Condiciones Específicas del Área de Preparación de Alimentos	42
3. Equipos y Utensilios	100
4. Personal Manipulador de alimentos	83
5. Operaciones de preparación y servido de los alimentos	100
TOTAL	84

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto que menor puntaje obtuvo en cuanto a Buenas Prácticas de Manufactura el restaurante, fue en el de Condiciones Específicas del Área de Preparación de Alimentos, ya que ahí se evalúa las condiciones en las cuales se encuentran los Pisos, las paredes y los techos, los cuales en el caso específico de los pisos y el techo de la cocina no son los adecuados. (Ver Anexo R).

Figura 22. Área de Producción Restaurante



3.1.4.5 Área Legal

Cuadro 28. Diagnóstico Área Legal

Debilidades	Fortalezas
1. En cuanto a los aspectos legales, el restaurante no se encuentra registrado en la Cámara de Comercio. 2. Los empleados no tienen seguridad social.	1. La cocinera tiene el carnet de manipulación de alimentos. 2. La empresaria está interesada en afiliar a sus empleados a seguridad social.

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que la empresaria quiere realizar el registro del Restaurante en Cámara y Comercio pero que no se pudo hacer durante el periodo de la asesoría, se elaboró un documento en el cual se detallan los pasos y requisitos para poder realizar este registro, como también se detallan otros aspectos legales que la empresaria debe cumplir al tener un establecimiento de Comercio y de manera específica un restaurante. Este mismo documento también fue entregado a la empresaria de Hard Fit, ya que ella y su esposo están interesados en registrar la empresa en Cámara y Comercio, sin embargo en el documento que a ellos se les entregó, se eliminó la parte correspondiente a los requisitos específicos que debe cumplir el restaurante (Ver Anexo S).

3.1.4.6 Matriz DOFA

Cuadro 29. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	F1. La empresaria tiene experiencia en la administración de restaurantes de comida china. F2. El restaurante se encuentra ubicado en una vía de gran afluencia de personas. F3. Buen trato y atención a los clientes. F4. Buena acogida de los platos que se preparan en el restaurante por parte de los	D1. Falta de implementación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). D2. El contrato de los empleados es de manera verbal y no escrita. D3. Los empleados no tienen seguridad social. D4. Demora en la entrega de los domicilios. D5. Desconocimiento de la

	clientes. F5. Existen volantes para promocionar el restaurante. F6. Precios de los productos asequibles a los clientes.	competencia. D6. Desconocimiento de clientes potenciales. D7. No hay un orden en cuanto al área Contable y Financiera. D8. Falta de Planeación para la consecución de objetivos.
Oportunidades O1. Apoyo por parte de la Fundación Carvajal en el fortalecimiento y crecimiento del restaurante. O2. Meléndez se caracteriza por ser un sector muy comercial. O3. Adecuadas vías de acceso al sector en el cual se encuentra ubicado el restaurante. O4. Facilidad en la consecución de proveedores. Oportunidades O5. En Meléndez son mínimos los restaurantes de comida china.	Estrategia (FO) F4, F6, O5 Lograr la fidelización de los clientes a través de brindarles una comida sana y agradable, con precios asequibles. Estrategia (FO) F1, O1 Lograr una mejor administración del Restaurante uniendo la experiencia que tiene la empresaria y el apoyo brindado por Fundación Carvajal.	Estrategia (DO) D7, O1 Aprovechar el apoyo de Fundación Carvajal en cuanto a la parte empresarial, para organizar el área contable y financiera del restaurante. Estrategia (DO) D5, O5 Teniendo en cuenta que existen pocos restaurantes de comida china en el sector, conocer de una manera profunda cómo es el servicio que ellos están prestando a los clientes, y así mejorar el que se presta en la Perla Dorada. Estrategia (DO) D6, O3 Realizar un recorrido por el sector para conocer otros posibles clientes del restaurante Estrategia (DO) D8, O1 Utilizar las ayudas que brinda Fundación Carvajal para realizar una planeación detallada de las actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos que la empresaria tiene en mente con el restaurante.
Amenazas A1. Sanciones por el incumplimiento de lo previsto	Estrategia (FA) F4, A2 Lograr que los platos que se ofrecen en el restaurante	Estrategia (DA) D3, A3 Afiliar a los trabajadores a Seguridad Social.

en el Decreto 3075 de 1997 o por la Resolución 2674 de 2013. A2. En Meléndez existen varios restaurantes y locales que ofrecen servicios de almuerzo y comidas rápidas. A3. Pagar grandes sumas de dinero por no afiliar a los trabajadores a Seguridad Social.	tengan una mayor preferencia ante la demás comida que se ofrece en otros negocios. Estrategia (FA) F8, A1 Implementar en el restaurante los conocimientos que tiene la empresaria en BPM, para evitar posibles sanciones. Estrategia (FA) F8, A2 Implementar las BPM en el restaurante para ofrecer un servicio de mejor calidad a los clientes respecto al brindado por otros restaurantes.	
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

3.2 PLAN DE ACCIÓN, PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.2.1 Plan de Acción por Áreas Panadería El Maná

3.2.1.1 Plan de Acción Área Administrativa

Cuadro 30. Plan de Acción Área Administrativa

Objetivo: Implementar el Proceso Administrativo (PODC) en la Panadería teniendo en cuenta las necesidades identificadas.			
Estrategias	Actividad	Logros	Recomendaciones
Crear la Misión y Visión de la Panadería	Elaborar la Misión y la Visión de la Panadería.	Se logró construir con ayuda de la empresaria la Misión y la Visión de la Panadería.	Tener siempre presente la Misión y la Visión definidas, pues estas son las guías de cualquier acción que se vaya a llevar a cabo en la Panadería.

Planear un ahorro para la compra de maquinaria.	La empresaria quiere adquirir una nueva maquinaria que es una batidora y una vitrina enfriadora. Para realizar dicha compra se piensa realizar un ahorro de \$10.000 pesos diarios de las ganancias que deje la Panadería, y así reunir una parte del dinero que se necesita, también se está analizando la posibilidad de adquirir un nuevo crédito con Microfinanzas.	Que la empresaria haya encontrado una forma de ahorrar no solo para realizar la compra de la maquinaria sino para realizar otras inversiones que sean necesarias para la Panadería.	La empresaria debe llevar a cabo el ahorro que se le propuso, pues esto le ayudará a ahorrar parte de las ganancias que le deja la Panadería para luego poder invertirlas en algo que la beneficie a la misma, y a no gastarse todas las utilidades.
Establecer un Control sobre las cantidades producidas.	La empresaria debe tener control sobre las cantidades producidas por cada tipo de pan. Para esto inicialmente la empresaria registró en un formato las cantidades que diariamente elabora de los diferentes productos.	La empresaria pudo observar que no todas las veces saca la misma cantidad de productos por cada tipo de Pan	La empresaria debe tener un estricto control sobre la cantidad producida por cada tipo de Pan, de lo contrario esto le puede estar generando pérdidas a la Panadería.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.2 Plan de Acción Área de Costos

Cuadro 31. Plan de Acción Área de Costos

Objetivo: Que la empresaria conozca cuáles son sus Costos Fijos, Variables, Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.			
Estrategias	Actividad	Logros	Recomendaciones
Calcular los Costos variables	Realizar el cálculo de los costos variables de 4 productos como son: Peras, Donas, Pan Queso y Buñuelos.	La empresaria logró conocer cuál es el costo de estos productos, ya que no tenía conocimiento.	La empresaria debe realizar el cálculo de los productos que hicieron falta por costear.

Identificar los Costos Fijos y Gastos de Administración	Determinar el valor de los costos Fijos y Gastos de Administración.	La empresaria identificó cuales son los Costos Fijos de la Panadería, y además en la parte de los Gastos de Administración se definió el sueldo de la empresaria.	Es difícil que la empresaria pueda sacar en su totalidad y de manera mensual el sueldo que se le definió de acuerdo a sus gastos personales debido a que ella depende de las ventas diarias de la Panadería, por eso se le sugiere que tenga en cuenta la recomendación de sacar un monto fijo pero diario para sus gastos personales y no estar sacando en pequeñas cantidades.
Identificar el Margen de Contribución	Calcular el Margen de Contribución de cuatro productos como son: Peras, Donas, Pan Queso y Buñuelos.	La empresaria pudo conocer cuál es el Margen de Contribución de estos cuatro productos, y darse cuenta que el Margen del Pan Queso y de los Buñuelos es bajo.	Teniendo en cuenta el Margen de Contribución del Pan Queso, se le recomienda a la empresaria tener control sobre la cantidad de panes que saca de la masa que prepara, pues si saca menos panes de los que tiene que sacar esto le perjudica porque el Margen disminuye; y más adelante aumentar el precio de este producto teniendo en cuenta que en el mercado ya se está buscando aumentar el precio a los Panes de \$200.

Identificar el Punto de Equilibrio de la Panadería.	Determinar el Punto de Equilibrio de la panadería.	La empresaria conoció cual es el Punto de Equilibrio de la Panadería, y que sus ventas están por encima de este punto de Equilibrio.	A pesar de que sus ventas están por encima del Punto de Equilibrio, la empresaria debe seguir aumentando sus ventas debido a que necesita los recursos económicos para las inversiones que debe realizar en la Panadería, y también para cambiar del lugar donde está actualmente.
Planeación en la Compra de Materia Prima	La empresaria debe tratar de comprar la materia prima que utiliza para la fabricación de sus productos en volúmenes más grandes, pues de lo contrario esto le está generando mayores costos y	Esta actividad todavía no se ha podido llevar a cabo debido a que la empresaria aún no tiene los recursos económicos suficientes para realizar compras en mayores volúmenes.	En el momento que la empresaria tenga los recursos económicos necesarios, la empresaria debe aplicar la sugerencia que se le ha realizado de comprar la materia prima en mayores volúmenes.

	atraso en la Producción en algunas ocasiones.		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.2 Plan de Acción Área Contable y Financiera

Cuadro 32. Plan de Acción Área Contable y Financiera

Objetivo: Realizar el Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas, como también interpretar los resultados que generen los mismos.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Desarrollar los Estados Financieros	Realizar el Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de la panadería.	Se realizaron los Estados Financieros de la Panadería y por medio de ellos la empresaria pudo conocer la situación financiera de la Panadería.	Mediante la realización de los Estados Financieros se observó que la Panadería es rentable, sin embargo no se está realizando una correcta administración de los recursos financieros, es por esto que la empresaria debe realizar una mejor administración para poder mirar mayores resultados.
Implementar la Plantilla Contable de Fundación Carvajal	Enseñarle a la empresaria a utilizar la plantilla en físico de Fundación Carvajal para que lleve un mejor registro de las ventas y gastos diarios de la Panadería.	Se le enseñó a la empresaria como se debía usar la Plantilla diseñada por Fundación Carvajal para el registro de las Ventas y Gastos, sin embargo la empresaria siguió realizando los registros en un cuaderno.	La empresaria debe continuar registrando las ventas de la Panadería y también los Gastos de una manera constante.
Organización de Facturas	La empresaria debe guardar en las carpetas que se le entregó, de manera separada, las facturas de compra tanto de la tienda como de la Panadería.	La empresaria está guardando las facturas en un solo lugar y ya no las tiene por diferentes partes.	Debe seguir guardando las facturas de manera organizada y cada vez que tenga una factura nueva guardarla en la carpeta correspondiente.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.3 Plan de Acción Área de Mercadeo

Cuadro 33. Plan de Acción Área de Mercadeo

Objetivo: Mejorar la exhibición de los productos de la Panadería y la tienda, mejorar la publicidad, y conocer la demanda de los productos de pastelería.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Merchandising	Ubicar los productos tanto de la tienda como de la panadería de una manera correcta y organizada, de tal manera que se agradable a la vista de los clientes.	Se organizó en conjunto con la empresaria el estante y la vitrina donde se exhiben tanto los productos de la tienda como los de la Panadería.	La empresaria debe mantener la correcta exhibición de los productos, como también la organización y limpieza, puesto que esto permite que los clientes sientan agrado a la hora de comprar en la Panadería.
Desarrollar mecanismos de Publicidad	Realizar Pendones para promocionar la Venta de Yogurt, Kumis y próximamente de tortas.	Con la colaboración de la Asesora de Fundación Carvajal Ximena Martínez y con los recursos de la Fundación, se realizaron dos pendones publicitarios.	La empresaria debe cuidar los pendones y velar para que siempre estén en buen estado, pues estos le serán de gran ayuda para promocionar sus productos.
Determinar la demanda de productos de Pastelería.	Realizar la aplicación de encuestas para conocer la demanda que existe en el sector donde se encuentra ubicada la panadería en cuanto a productos de pastelería.	Los resultados de la encuesta permitieron conocer que existe una alta demanda de tortas en el Sector pero que la mayoría de las personas van a comprar las tortas en las Pastelerías del Barrio Meléndez ya que sólo hay una pastelería en la zona.	La empresaria debe aprovechar la oportunidad de la demanda de tortas que hay en el Sector y ser muy responsable en la administración de los recursos económicos de la Panadería para así poder adquirir lo que necesita para fabricar las tortas.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.4 Plan de Acción Área de Producción

Cuadro 34. Plan de Acción Área de Producción

Objetivo: Lograr en la empresaria el reconocimiento de la importancia que tiene la aplicación de las BPM y de las 5S en el área de producción.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Establecer BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)	Se elaboró un documento donde se especifican las mínimas prácticas de Manufactura que se deben aplicar en un lugar donde se manipulan alimentos. El objetivo de este documento es que con este la empresaria pueda identificar en qué aspectos está fallando en cuanto a Buenas Prácticas de Manufactura. Este documento se elaboró con base a la Resolución 2674 de 2013.	La empresaria logró identificar de una manera más precisa que Buenas Prácticas de Manufactura no está aplicando en la Panadería.	La empresaria debe aplicar las BPM en la Panadería, pues tiene una gran responsabilidad con sus clientes de ofrecerles productos que estén en buenas condiciones y que se elaboren en las mejores condiciones higiénicas.
	Se le entregó a la empresaria una cofia para que se la coloque a la hora de elaborar los diferentes productos de la Panadería.	Que la empresaria entienda que cada vez que elabora los productos debe tener el cabello recogido y cubierto para evitar que este caiga en los productos que esté elaborando.	Se debe convertir en un hábito el uso de la Cofia.
Implementación de las 5S	Se le entregó a la empresaria un pequeño afiche donde se especifican las 5S con el objetivo de que lo pegara donde está el área de producción y con el tiempo pueda aplicar las 5s tanto en el área de producción como en la Panadería en General.	La empresaria pudo conocer cuáles son las 5S, y entender que siempre debe aplicarlas en la Panadería, ya que esto le ayudará a mantener un orden en la misma.	Se deben aplicar las 5S de una manera constante y buscar mantener lo que se ha logrado con la aplicación de las mismas.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.5 Plan de Acción Área Legal

Cuadro 35. Plan de Acción Área Legal

Objetivo: Que la empresaria obtenga el Carnet de Manipulación de alimentos.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Obtener Carnet Manipulación de Alimentos	La empresaria debe asistir a un curso ofrecido por la Secretaría de Salud Municipal, para que pueda obtener el carnet de manipulación de alimentos.	La empresaria todavía no ha podido asistir al curso para poder obtener el Carnet de Manipulación de Alimentos debido a la falta de tiempo.	La empresaria debe obtener este carnet lo antes posible y no dejar pasar más tiempo

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Plan de Acción por Áreas Miscelánea Variedades Shalom

3.2.2.1 Plan de Acción Área Administrativa

Cuadro 36. Plan de Acción Área Administrativa

Objetivo: Implementar el Proceso Administrativo (PODC) en la Miscelánea teniendo en cuenta las necesidades que se identificaron.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Crear la Misión y Visión de la Miscelánea	Elaborar la Misión y Visión de la Miscelánea.	Con ayuda de la empresaria se construyó la Misión y Visión de la Miscelánea.	La empresaria debe tener en cuenta la Misión y Visión que se definieron, pues estas son las guías para cualquier acción que se vaya a llevar a cabo en las Miscelánea.
Planear un ahorro diario.	Realizar un ahorro para adquirir la impresora Láser. Este ahorro se va a realizar por un valor de \$6.000 pesos diarios de lunes a sábado a partir del mes de Julio, durante cuatro meses.	La empresaria pudo observar que puede adquirir la impresora que necesita ahorrando una pequeña parte de las ganancias que le deja la Miscelánea.	Que la empresaria lleve a cabo el ahorro, y que si ella mira que puede ahorrar una cantidad más grande teniendo en cuenta las ventas de la Miscelánea lo haga, para así poder adquirir en menor tiempo la impresora.
Controlar el registro de Ventas y Gastos diarios.	Que la empresaria les siga enseñando a sus hijos y esposo la importancia de que	Esta actividad debe seguirla realizando la empresaria hasta que sus hijos y esposo	La empresaria debe tener un control sobre los registros de las Ventas y Gastos diarios de la

	registren las Ventas y Gastos de la Miscelánea cuando ella no esté.	adquieran el hábito de realizar las anotaciones.	miscelánea, pues esto le será de gran beneficio para su negocio.
--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.2 Plan de Acción Área de Costos

Cuadro 37. Plan de Acción Área de Costos

Objetivo: Que la empresaria conozca cuáles son sus Costos Fijos, Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Identificar el Margen de Contribución	Calcular el Margen de Contribución por cada línea de productos que se venden en las Miscelánea.	La empresaria identificó qué línea de Productos le están generando un menor Margen de Contribución.	La Línea de Papelería, productos de Aseo y uso personal tienen un Margen del 48%, sin embargo la demanda de estos productos es baja, por lo cual se le recomienda a la empresaria no seguir surtiendo la Miscelánea con más productos de aseo y uso personal específicamente, sino vender nuevos productos como los estuches de celulares y los dispositivos de almacenamiento y de audio como ya lo tenía pensado la empresaria.
Identificar los Costos Fijos y Gastos de Administración	Determinar el valor de los Costos Fijos y Gastos de Administración.	La empresaria identificó cuáles son sus Costos Fijos y Gastos de Administración, y pudo darse cuenta que son bajos, lo cual la beneficia.	Aprovechar que sus Costos Fijos y Gastos de Administración son bajos, para mejorar las Utilidades de la Miscelánea e invertir en productos que en realidad tengan mayor demanda y le generen mayores Ganancias.
Determinar Punto de Equilibrio	Determinar el Punto de Equilibrio de la miscelánea.	La empresaria conoce que está vendiendo por debajo del Punto de Equilibrio, y que debe generar un aumento en sus ventas.	La empresaria como se le había recomendado con anterioridad, no puede seguir vendiendo productos con baja demanda, pues esto impedirá que sus Ventas estén por encima del Punto de Equilibrio, además debe vender lo que ya tiene de estos productos y no volver a surtir más de lo mismo, sino en lo nuevos productos que se le recomendaron como son los

		estuches de celular y los dispositivos de audio y almacenamiento, que son productos que no se encuentran en el Sector donde está ubicada la Miscelánea.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.3 Plan de Acción Área Contable y Financiera

Cuadro 38. Plan de Acción Área Contable y Financiera

Objetivo: Realizar con la empresaria el Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas, interpretar los resultados que generen los mismos, y tener un registro constante de las ventas diarias realizadas en la miscelánea.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Elaboración de Estados Financieros.	Realizar el Balance general y Estado de Ganancias y Pérdidas de la Miscelánea.	Se realizó solamente el Balance General puesto que el Estado de Ganancias y Pérdidas no se pudo hacer porque la empresaria extravió la carpeta de Facturas.	En el momento que la empresaria logre nuevamente tener la información sobre las Ventas y Gastos de la Miscelánea se le recomienda realizar un Estado de Resultados para conocer con exactitud cuáles son las Ganancias o Pérdidas que le está dejando la Miscelánea.
Generación de buenos hábitos	Generar el hábito de realizar los registros de las ventas y gastos diarios de la miscelánea.	La empresaria aún no tiene el hábito de realizar los registros de las Ventas y Gastos diarios de la Miscelánea.	La empresaria debe comprometerse a realizar los registros de las ventas y gastos diarios de la Miscelánea.
Aplicación de la Plantilla Contable de Fundación Carvajal	Enseñarle a la empresaria a utilizar la plantilla digital de Fundación Carvajal para que lleve un mejor registro de las ventas y gastos diarios del restaurante.	Se le enseñó a la empresaria a manejar la Plantilla de Fundación Carvajal, sin embargo ella no ha realizado los registros en la Plantilla.	Aunque la empresaria no haya utilizado la Plantilla durante el proceso de asesoría se le recomienda que haga uso de ella para realizar los registros correspondientes.
Organización de Facturas	Sugerirle a la empresaria que guarde las facturas en una Carpeta para tener orden de estas.	La empresaria guardó todas las facturas en una carpeta sin embargo por el inconveniente que tuvo debe volver a tener una nueva carpeta para guardar las facturas de compra.	La empresaria debe seguir con el hábito de guardar las facturas de manera ordenada y en un solo lugar.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.4 Plan de Acción Área de Mercadeo

Cuadro 39. Plan de Acción Área de Mercadeo

Objetivo: Lograr una mejor presentación de los productos que se venden en la Miscelánea para incrementar las ventas y conocer nuevos servicios que se pueden ofrecer en la misma.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Desarrollo de la Publicidad	Se elaboraron unos avisos con el fin de Promocionar los servicios que se prestan en la Miscelánea y las ofertas de Internet y de Kits de Aseo.	Que los clientes que llegaran a la Miscelánea pudiera conocer los servicios que se prestan en ella como transcripciones en computador, consultas por Internet, descargas de certificados Judiciales, entre otros, y también las ofertas de Internet y de los Kits de aseo.	La empresaria debe continuar realizando avisos para promocionar tanto los servicios como los productos que se vendan en la Miscelánea.

	Elaborar el aviso principal de la Miscelánea, pues esto le ayudará a promocionar la Miscelánea y lograr un mayor reconocimiento en el Sector. Inicialmente se realizó la cotización de cuanto le puede costar un aviso a la empresaria.	La empresaria entendió la importancia de tener un aviso publicitario, que sea visible y llamativo.	La empresaria debe colocar el aviso publicitario en el menor tiempo posible, pues esto le será de gran ayuda para promocionar la miscelánea.
	Realizar volantes con el fin de dar a conocer la Miscelánea y los servicios y productos que se venden en ella, pues aún hay mucha gente del Sector que no conoce la Miscelánea.	La empresaria sabe que falta promoción de la Miscelánea y que tiene varios clientes potenciales a los cuales no ha llegado todavía.	Que la empresaria haga elaborar los volantes y los reparta en toda la Zona del Barrio Alto Jordán.
Merchandising	En conjunto con la empresaria se organizaron las vitrinas de la Miscelánea y se separó por vitrinas, en una todo lo que correspondía a papelería y en otra lo de aseo y de uso personal y para la casa, ya que todo estaba mezclado.	La empresaria observó lo agradable que se mira la Miscelánea cuando hay orden y el cambio que le genera.	La empresaria debe mantener el orden, la limpieza y la correcta exhibición de los productos.

Identificar las necesidades de los clientes, así como el reconocimiento de la Miscelánea en el Sector.	Mediante encuestas conocer la demanda que existe en el sector sobre el servicio de Internet, adicionalmente saber que otros servicios se pueden ofrecer en la Miscelánea y que percepción tienen los clientes de la miscelánea.	De acuerdo a los resultados de la encuesta, la empresaria se dio cuenta que la frecuencia de asistencia por parte de las personas a un lugar donde se presta el servicio de Internet es bajo, y que muchas personas del Sector aunque han visto la Miscelánea no han comprado en ella ningún tipo de producto o servicio.	La empresaria como se le había recomendado con anterioridad debe buscar ofrecer nuevos productos y en cuanto a servicios no centrarse en el de Internet, puesto que la demanda de este servicio es baja y con el tiempo este servicio va a dejar de ser rentable por las facilidades que están teniendo las personas para conectarse a Internet.
--	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Plan de Acción por Áreas Hard Fit

3.2.3.1 Plan de Acción Área Administrativa

Cuadro 40. Plan de Acción Área Administrativa

Objetivo: Implementar el Proceso Administrativo (PODC) en la empresa, teniendo en cuenta las necesidades identificadas.			
Estrategias	Actividad	Logros	Recomendaciones
Crear la Misión y Visión de la empresa.	Crear la Misión y Visión de la empresa.	Se elaboró en conjunto con la empresaria y su esposo la Misión y Visión de la empresa.	Los empresarios deben tener presente la Misión y Visión de la empresa, pues esta es la guía para cualquier acción o decisión que se vaya a realizar y a tomar.
Planear la compra de maquinaria.	Los empresarios quieren comprar dos máquinas, una ribeteadora y la máquina de coser Collarin. Para realizar la compra tienen pensado pedir un préstamo o reunir el dinero con las ganancias que les quede del nuevo negocio que van a emprender.	Queda por escrito los planes que los empresarios tienen para comprar las nuevas máquinas.	Los empresarios deben tener en cuenta los planes que ellos tienen para comprar las nuevas máquinas, para que una vez obtengan el dinero lo destinen específicamente para realizar esta inversión y no lo destinen para otras cosas.

Distribución de funciones dentro de la empresa.	Las diferentes funciones a realizar dentro de la empresa se deben repartir de una manera clara entre la empresaria y su esposo, y cada uno debe cumplir con responsabilidad dichas funciones.	Todavía no se ha logrado que exista una correcta distribución de funciones.	Es necesario que la empresaria y su esposo se distribuyan las funciones a realizar en la empresa y las cumplan, de lo contrario seguirá existiendo desorganización en todas las áreas.
Establecer un control sobre las ventas a crédito.	Los empresarios deben registrar en un facturero inicialmente, las ventas a contado y a crédito, y de estas últimas tener control en cuanto a los abonos de los clientes y el cumplimiento de los plazos para los pagos.	Que los empresarios entiendan la importancia de registrar los pedidos de sus clientes, especialmente cuando realizan compras a crédito.	A pesar de que los empresarios entendieron la importancia de registrar los pedidos de los clientes, deben aplicar la sugerencia realizada, pues en el transcurso de la asesoría no lo hicieron.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3.2 Plan de Acción Área de Costos

Cuadro 41. Plan de Acción Área de Costos

Objetivo: Que la empresaria conozca cuáles son sus Costos Fijos, Variables, Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Identificar los Costos Variables	Se realizó el cálculo de los Costos Variables de 4 productos como son: TRX, Pesas Tobilleras de 5 Libras, Elástico y Escaleras.	La empresaria y su esposo conocieron cuál es el Costo de Fabricar cada uno de los productos nombrados y corroborar que es muy bajo.	En el cálculo de los Costos no se incluyó la Mano de Obra, debido a que los empresarios no saben el tiempo exacto que se demoran en fabricar los productos y cuanto le podrían pagar a un operario por esto, por lo cual la recomendación es calcular dicho tiempo para de acuerdo a esto establecer el pago de los operarios e incluirlo en los Costos. Sin embargo con anterioridad se le había hecho la recomendación que algunas terminaciones de los productos se realizaran por medio de maquila, debido a que han tenido inconvenientes con la consecución de operarios y la maquila les facilitaría el trabajo.

Identificación del Margen de Contribución.	Se calculó el Margen de Contribución de los 4 productos: TRX, Pesas Tobilleras de 5 Libras, Elástico y Escaleras.	La empresaria y su esposo conocieron el Margen de Contribución que tienen los productos, lo cual es alto, ya que supera el 70%	El alto Margen de Contribución se debe a que los costos incurridos en la fabricación de los productos son bajos, y esto les da la oportunidad de continuar mejorando su producto agregándole algunas cosas como la marquilla o la etiqueta y el empaque, sin que esto les aumente en gran medida los costos.
Cálculo Costos Fijos y Gastos de Administración	Determinar el valor de los Costos Fijos y Gastos de Administración.	La empresaria identificó cuáles son sus Costos Fijos, y además dentro de los Gastos de Administración se definió el sueldo fijo mensual de ella de acuerdo a sus gastos personales.	En el momento que se calculó el salario mensual de la empresaria, se pudo observar que tenía gastos muy altos en aspectos como recreación y vestuario, sin embargo se le recomendó a la empresaria que estos gastos tenían que disminuir porque en el momento la empresa no estaba generando muchos ingresos, por lo cual no se podrían cubrir, de esta manera se recalculó el salario realizando disminuciones en estos aspectos. Por lo anterior se le recomienda a la empresaria tener un estricto control sobre los Gastos Personales.
Identificación del Punto de Equilibrio de la Empresa	Determinar el Punto de Equilibrio de la empresa.	La empresaria observó que sus ventas están por debajo del Punto de Equilibrio.	La empresa puede aumentar sus ventas porque los productos que fabrica tienen mucha demanda y además hay varios clientes potenciales, sin embargo para aumentar las ventas se tiene que resolver primero la parte de la producción, ya que en el momento el no tener operarios les impide sacar más productos al mercado.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3.3 Plan de Acción Área Contable y Financiera

Cuadro 42. Plan de Acción Área Contable y Financiera

Objetivo: Realizar con la empresaria el Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas, como también interpretar los resultados que generen los mismos.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Aplicar la Plantilla Contable de Fundación Carvajal	Enseñarle a la empresaria a utilizar la plantilla digital de Fundación Carvajal para que lleve un mejor registro de las ventas y gastos diarios de la empresa.	A la empresaria se le enseñó cómo manejar la Plantilla de Contabilidad diseñada por Fundación Carvajal sin embargo la empresaria no realizó los registros en la Plantilla.	La Plantilla de Contabilidad es un instrumento de gran ayuda para organizar la parte Contable de una empresa, por lo cual se le sugiere a la empresaria hacer uso de esta.
Elaboración de Estados Financieros.	Realizar el Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa. Final.	Por medio de la realización de los Estados Financieros la empresaria y su esposo pudieron conocer la situación en el cual se encuentra su empresa.	En el momento de realizar los Estados Financieros se presentaron varias dificultades para recolectar la información, puesto que no existe un registro claro y constante de las diferentes transacciones que se realizan en la empresa. Por tal motivo se le sugiere a la empresaria que debe adquirir el hábito de realizar los diferentes registros de una manera ordenada y constante.
Organización de Facturas	Se le entregó a la empresaria una carpeta para que archive en un solo lugar las facturas de las diferentes compras que se realizan de materia prima.	Incentivar en la empresaria el tener un orden en la parte contable, iniciando con guardar las facturas en un solo lugar.	La empresaria debe seguir guardando todas las facturas en esta carpeta, pues esto evitará que se le extravíen, y además esto le facilitará obtener la información sobre el valor que ha invertido en la compra de materia prima, de una manera más fácil.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3.4 Plan de Acción Área de Mercadeo

Cuadro 43. Plan de Acción Área de Mercadeo

Objetivo: Promocionar los productos que realiza Hard Fit			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Creación de Portafolio de Productos	Con la ayuda de la Fundación Carvajal se realizará el portafolio de productos de la empresa.	La creación del Portafolio de Productos todavía no se ha logrado realizar, sin embargo esta actividad sigue en pie y la estará coordinando la asesora de Fundación Carvajal Ximena Martínez.	En el momento que se logre la creación del Portafolio de productos, los empresarios deben sacar el mejor provecho de esta herramienta, ya que les permitirá ofrecer de una manera más formal los productos que se fabrican en Hard Fit a los diferentes clientes.
Determinar diseño de empaque de los productos.	Conocer diseños de etiquetas, marquillas y empaques que utilizan otras empresas que se dedican a la fabricación de productos de entrenamiento funcional.	La empresaria y su esposo pudieron conocer posibles diseños de etiquetas, marquillas y empaques para los productos, los cuales serían una opción para incluirlos más adelante en los productos que fabrican.	En su momento los empresarios deben colocarle una etiqueta o marquilla a sus productos para que estos sean reconocidos y diferenciados de la competencia, como también deben realizar un empaque que sea adecuado para cada producto, logrando con esto que se le dé una mejor presentación a los productos.
Identificación de las percepciones de los clientes frente a los productos.	Realizar la aplicación de encuestas para conocer las percepciones que tienen los clientes frente a los productos fabricados por Hard Fit, y adicionalmente tener conocimiento sobre la competencia.	Se diseñaron las encuestas para ser aplicadas en el Gimnasio donde trabaja el esposo de la empresaria, ya que ahí están algunos de los clientes de su empresa, sin embargo la encuesta no se pudo realizar porque el esposo de la empresaria se enfermó y por tal motivo dejó de asistir por un tiempo al Gimnasio. En el Anexo se encuentra el formato de la Encuesta.	A la empresaria se le hizo entrega de las encuestas, por lo cual se le sugiere que en el momento que puedan aplicarlas lo hagan, puesto que esto les permitirá conocer cuál es la percepción que tienen los clientes frente a sus productos.

Elaboración de Base de datos de los clientes.	Crear un listado de los clientes que tienen actualmente con los datos principales, esto con el fin de ir creando una base de datos de los mismos.	Se le entregó a los empresarios un formato para ir creando el listado de clientes con sus datos sin embargo ellos no lo han realizado todavía.	La recomendación es crear el listado de Clientes, puesto esto les permitirá tener presentes a los clientes que han tenido cuando vayan a ofertar nuevos productos, o realizar alguna promoción y así conseguir la fidelización de los mismos.
---	---	--	---

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3.5 Plan de Acción Área de Producción

Cuadro 44. Plan de Acción Área de Producción

Objetivo: Lograr la aplicación de las 5s en la empresa.			
Estrategias	Actividad	Logros	Recomendaciones
Implementación de las 5S	Inicialmente se le propuso a la empresaria organizar en conjunto con ella el cuarto donde se almacena la materia prima, pero en vista de que esto no se pudo llevar a cabo, se le entregó una cartelera en la cual se especifican las 5s. El objetivo de esta cartelera es que se tengan presentes las 5S y que con el tiempo se apliquen en la planta de producción y en el cuarto donde se almacena la materia prima.	La empresaria y su esposo conocieron cuáles son las 5S y además identificaron las mejoras en cuanto a organización, que deben hacerle al lugar donde se realiza la producción y al cuarto donde se almacena la materia prima.	Los empresarios tienen que aplicar las 5S en su empresa, puesto que existe bastante desorganización en la misma, y esto les afecta su producción.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3.6 Plan de Acción Área Legal

Cuadro 45. Plan de Acción Área Legal

Objetivo: Dar a conocer a los empresarios los requisitos para Registrar la empresa en Cámara de Comercio.			
Estrategias	Actividad	Logros	Recomendaciones
Registro en la Cámara de Comercio.	Se elaboró un documento donde se especifica los requisitos que deben tener en cuenta los empresarios a la hora de Registrar su empresa en la Cámara de Comercio. Es el mismo documento que se le	Los empresarios conocieron qué requisitos y documentos necesitan para registrar su empresa en la Cámara de Comercio, como también un valor aproximado del Costo de	Tener en cuenta el documento entregado, pues esto facilitará el trámite en el momento que los empresarios quieran registrar la empresa.

	entregó a la empresaria de la Perla Dorada, pero a diferencia que a ella se le añadieron otros requisitos por tener un establecimiento de comercio, específicamente un restaurante.	este trámite.	
--	---	---------------	--

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4 Plan de Acción por Áreas Restaurante La Perla Dorada

3.2.4.1 Plan de Acción Área Administrativa

Cuadro 46. Plan de Acción Área Administrativa

Objetivo: Guiar a la empresaria para que tenga una organización en el Área Administrativa del restaurante.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Crear la Misión y Visión del Restaurante	Elaborar la Misión y Visión del Restaurante.	Con la colaboración de la empresaria se elaboró la Misión y la Visión del Restaurante.	La empresaria debe tener presentes cuál es la Misión y Visión del restaurante, pues estas son una guía a la hora de tomar alguna decisión o llevar a cabo una acción dentro del mismo.
Organización de los documentos de cada empleado.	Tener una carpeta por cada empleado que trabaja en el restaurante para guardar documentos como: Cuentas de Cobro, Contratos y demás documentos.	Se le entregó a la empresaria cuatro carpetas las cuales contenían un formato de cuenta de Cobro para que la empresaria cada vez que les pague el salario a sus empleados tenga un soporte ya que no los tiene, y para que siga guardando los documentos correspondientes a cada empleado.	La empresaria debe seguir guardando los documentos de los empleados de una manera organizada en cada carpeta, y realizando las cuentas de cobro cada vez que realice algún pago a sus empleados.
Elaboración de la Contratación de empleados.	Realizar contratos escritos para que la empresaria formalice las contrataciones de los empleados que tiene actualmente.	Los contratos escritos no se pudieron realizar porque se están realizando cambios en el personal.	Una vez la empresaria tenga las personas fijas que van a seguir trabajando con ella, realice los contratos de manera escrita.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4.2 Plan de Acción Área de Costos

Cuadro 47. Plan de Acción Área de Costos

Objetivo: Que la empresaria conozca cuáles son sus Costos Fijos, Variables, Margen de Contribución y Punto de Equilibrio.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Identificar los Costos variables.	Calcular los costos incurridos en la preparación del Arroz Chino para cada uno de los tamaños que se ofrece en el Restaurante.	La empresaria logró conocer que los costos en los cuales incurre en la preparación del arroz Chino por cada tamaño que se ofrece en el Restaurante son bajos.	En el momento de calcular los costos del arroz Chino los ingredientes ya se habían cocido, y esto genera que varíe el peso de dichos ingredientes y por ende los Costos. Por tanto se le recomienda a la empresaria realizar el mismo procedimiento que se hizo pero cuando los ingredientes aún estén crudos.
Identificar el Margen de Contribución	Calcular el Margen de Contribución del arroz Chino por cada tamaño.	La empresaria sabe cuál es el Margen de Contribución del Arroz Chino por cada tamaño, el cual supera el 50% en todos los tamaños.	La empresaria debe realizar el cálculo de los Costos Variables y Margen de Contribución de los demás platos que se preparan en el Restaurante.
Identificar los Costos Fijos y Gastos de Administración	Determinar los Costos Fijos y Gastos de Administración del Restaurante.	La empresaria identificó cuáles son sus Costos Fijos y Gastos de Administración.	La empresaria debe evaluar nuevamente dentro de sus Costos Fijos y Gastos de Administración, lo correspondiente al valor del salario o de los pagos que les van a realizar a los empleados, en el momento que se hagan los cambios de personal si se llevan a cabo.
Determinar el Punto de Equilibrio del Restaurante	Calcular el Punto de Equilibrio del Restaurante a partir de la Información suministrada por la empresaria.	La empresaria sabe cuál es su punto de equilibrio, y que las Ventas del restaurante superan este Punto de equilibrio.	A pesar de que las ventas están por encima del Punto de equilibrio la empresaria no puede permitir que estas disminuyan, ya que los Costos Fijos y Gastos de Administración que tiene que cubrir son altos.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4.3 Plan de Acción Área Contable

Cuadro 48. Plan de Acción Área Contable

Objetivo: Realizar con la empresaria el Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas, como también interpretar los resultados que generen los mismos.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Definir Salario Fijo Mensual	Definir el salario mensual para la empresaria.	Se definió el salario Fijo mensual para la empresaria de acuerdo a sus gastos personales.	La empresaria debe tener en cuenta el valor del salario que se fijó de acuerdo a sus gastos Personales, para así tener un control y no gastar más de lo necesario.
Realización de Estados Financieros.	Realizar el Balance general y Estado de Ganancias y Pérdidas del restaurante.	Se realizaron los Estados Financieros del Restaurante, y por medio de estos la empresaria pudo conocer cuál es la situación financiera del Restaurante.	Se le recomienda a la empresaria realizar de manera constante y ordenada los registros no sólo de las ventas sino también de los Gastos, y de las diferentes transacciones que se realicen en el restaurante.
Implementar la Plantilla Contable de Fundación Carvajal	Enseñarle a la empresaria a utilizar la plantilla digital de Fundación Carvajal para que lleve un mejor registro de las ventas y gastos diarios del restaurante.	En el momento de instalar la Plantilla en el computador de la empresaria se presentaron dificultades porque se encontró que el Office del computador estaba dañado, por lo cual no se pudo instalar.	La empresaria quedó con el compromiso de hacer arreglar el computador para poder compartirle la Plantilla y los demás formatos que se le hicieron en Excel para llevar los registros y también para calcular los valores de Prestaciones y Seguridad Social para sus empleados, por lo cual se le recomienda hacer arreglar el computador lo antes posible para compartirle los formatos.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4.4 Plan de Acción Área de Mercadeo

Cuadro 49. Plan de Acción Área de Mercadeo

Objetivo: Lograr que la empresaria conozca la competencia y la percepción que tienen sus clientes de sus productos.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Determinar diseño de empaque de los productos.	Dar a conocer a la empresaria otras alternativas de empaque para el Arroz Chino y tres delicias.	La empresaria conoció otra alternativa de empaque para el arroz Chino y tres delicias, aunque ella ya lo había contemplado, sin embargo debido a que el nuevo empaque le genera un mayor costo que el tradicional, la empresaria todavía no piensa implementarlo.	La empresaria debe seguir contemplando la alternativa de cambiar el empaque del Arroz Chino, pues esto mejoraría la presentación del mismo.
Identificación de las percepciones de los clientes frente a los platos preparados en el Restaurante.	Realizar la aplicación de encuestas para conocer cuál es la percepción que tienen los clientes frente a los platos que se preparan en el restaurante La Perla Dorada, como también para conocer la frecuencia de consumo	Que la empresaria pudiera conocer cuál es la percepción que tienen los clientes frente a los platos que se preparan en el restaurante, y también saber la frecuencia de consumo.	La empresaria debe tener en cuenta las sugerencias que le hicieron los clientes como vender jugos naturales en el restaurante, y no demorarse en la entrega de los domicilios.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4.5 Plan de Acción Área de Producción

Cuadro 50. Plan de Acción Área de Producción

Objetivo: Lograr que la empresaria identifique que falencias tiene en cuanto a Buenas prácticas de Manufactura en el restaurante.			
Estrategias	Actividades	Logros	Recomendaciones
Aplicación de BPM	Se elaboró un documento en el cual la empresaria puede identificar en qué aspectos está fallando en cuanto a Buenas Prácticas de Manufactura. Este documento se realizó teniendo en cuenta la Resolución 2674 de 2013.	La empresaria sabe que cambios debe realizar en el restaurante con el objetivo de aplicar las Buenas Prácticas de manufactura.	La empresaria tiene una gran responsabilidad con sus clientes de preparar los alimentos en las mejores condiciones sanitarias, y además esto le evitará también posibles sanciones por parte de la Secretaría de Salud Municipal.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4.6 Plan de Acción Área Legal

Cuadro 51. Plan de Acción Área Legal

Objetivo: Dar a conocer a la empresaria los requisitos Legales que debe cumplir al tener un establecimiento de Comercio (Restaurante)			
Estrategias	Actividad	Logros	Recomendaciones
Identificar los aspectos Legales del Restaurante	Se elaboró un documento llamado Paso a Paso Aspectos Legales, en el cual se especifican cada uno de los requisitos y documentos que tiene que tener la empresaria al momento de Registrar el Restaurante en Cámara y Comercio, como también se dan a conocer otros aspectos Legales que el Restaurante debe cumplir.	La empresaria conoció todos los requisitos que debe cumplir y los certificados que debe tener por parte de algunas entidades Públicas por tener un establecimiento de Comercio, específicamente un restaurante.	La empresaria debe tener en cuenta cada uno de los requisitos Legales que debe cumplir y que se le especificaron en el documento.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Con la aplicación del Modelo diseñado por Fundación Carvajal, se dio cumplimiento a los objetivos Planteados al iniciar el proceso, entre ellos lograr establecer las estrategias y plan de acción adecuados para cada microempresa, a partir de la identificación de las Debilidades y Fortalezas con las cuales contaba cada una de ellas en cada una de sus áreas funcionales, como son, el área de Costos, Contabilidad y Finanzas, Mercadeo, Administración, Producción y el área Legal, y adicionalmente con la identificación de las Oportunidades y Amenazas del Entorno.

En cuanto al área administrativa, que cada una de las microempresarias haya conocido cuáles son las Funciones básicas de una empresa como son Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar, les permitió manejar con mayor eficiencia sus microempresas y de la misma manera lograr con mayor facilidad cada objetivo propuesto. Dentro esta área, también es importante resaltar, que un aspecto fundamental para el mejoramiento de cada microempresa fue el establecimiento de la Misión y Visión en cada una de ellas, pues esto les permitió a cada microempresaria tener claridad en cuanto a qué se dedicaba de manera específica cada empresa o cual era su razón de ser, como también a dónde querían llegar con sus empresas.

Respecto al área de Costos, el cálculo de los costos en los cuales incurría cada microempresaria para lograr ofrecer un producto o servicio, fue fundamental, puesto que las empresarias no conocían dichos costos, por lo cual tampoco sabían si estaban obteniendo utilidad o pérdida de los productos fabricados y vendidos. De la misma manera, dentro del área de Costos de logró calcular a parte de los Costos Variables, los Costos Fijos, los Gastos de Administración, el Margen de Contribución y el Punto de Equilibrio de cada empresa. Lo anterior, permitió que cada microempresaria una vez conocidos los costos en los cuales estaba incurriendo, tuviera un mayor control de los mismos, y de esta manera lograra tener una mayor utilidad.

Dentro del área Contable, se pudo observar que las empresarias no le daban la importancia necesaria a llevar un registro de las diferentes transacciones que se realizaban en sus empresas, lo cual daba lugar también a que existiera desorden a la hora de manejar el dinero de la misma. Enseñarles a las empresarias a realizar un registro fue el primer paso para dar orden a la parte financiera de sus empresas, y esto dio lugar para que se lograra la realización de los Estados

Financieros como son el Balance General y el Estado de Resultados, los cuales una vez realizados revelaron cuál era la situación financiera de cada microempresa, permitiendo de esta manera que a partir del análisis de los mismos se tomaran las medidas necesarias para que las empresas mejoraran su parte contable.

En el área de Mercadeo, se hizo énfasis en las cuatro P, Precio, Producto, Plaza y Publicidad, sin embargo, aunque se trabajó en cada una de estas, con las cuatro microempresas se profundizó en la parte de publicidad y también en Merchandising, que tiene que ver con la exhibición de los productos. Tanto para la publicidad como para el Merchandising se llevaron a cabo varias estrategias con el fin de que las empresarias lograran dar a conocer sus productos al público. Lo anterior dio lugar a que las ventas de cada empresa aumentaran y también a que cada microempresaria entendiera la importancia de realizar una correcta publicidad y merchandising tanto de los productos como de la empresa en general.

En cuanto al área Legal, uno de los principales temas que se tuvo en cuenta con las microempresarias, fue lo correspondiente a la Inscripción de sus empresas en Cámara de Comercio, y con esto se les dio a conocer todos los trámites y documentos que debían tener en cuenta para la realización de la Inscripción, sin embargo aunque no se pudo formalizar ninguna de ellas, cada empresaria entendió la importancia de realizar dicha inscripción. A parte del registro en la Cámara de Comercio, las empresarias también conocieron que certificados y licencias debían obtener según su actividad económica para que pudieran funcionar correctamente sin ningún impedimento. El conocimiento de los aspectos Legales que debe cumplir cada microempresario cuando tiene una empresa, es fundamental, puesto que esto les evita posibles sanciones o en su defecto el cierre de la empresa por el no cumplimiento de los mismos.

Por otra parte, también se pudo evidenciar el difícil papel que deben desempeñar las mujeres, especialmente de estratos bajos, cuando deciden ser empresarias, pues aparte de la responsabilidad que tienen con sus empresas o negocios, está la responsabilidad que tienen en sus hogares, de cumplir con las labores como amas de casa la cual no es fácil, y esto también se ve reflejado en el momento de realizar las asesorías pues ellas no cuentan con mucho tiempo disponible.

Participar en el proceso de asesoría a las cuatro microempresarias es una experiencia que me aportó grandes cosas tanto para mi vida profesional, como personal, además me deja la satisfacción de que se contribuyó con un granito de

arena a mejorar los índices de rentabilidad de cada negocio al presentarle a cada microempresaria herramientas y crearles la rutina del uso de éstas.

RECOMENDACIONES

Las y los microempresarios que han tenido la oportunidad de ser partícipes del proceso de asesoría brindada por Fundación Carvajal a través de los diferentes asesores de esta misma entidad como también a través de los diferentes estudiantes de las distintas Universidades de la ciudad con las cuales tiene convenio, deben tener presente que el proceso de mejora y fortalecimiento de sus empresas no finaliza en el momento que terminan las asesorías, este proceso continua, siendo su propia responsabilidad el apropiarse de todo lo que aprendieron, pues de esta manera es como podrán alcanzar los resultados deseados para sus microempresas.

Es importante que se continúe transmitiendo los beneficios que se adquieren cuando se lleva de una manera organizada la parte contable de una empresa, como también es de gran necesidad que se cree en los microempresarios el hábito de realizar de manera constante los diferentes registros.

Para la Panadería El Maná, el conocimiento técnico y las aptitudes que tiene la empresaria, son una gran ventaja, que si se saben aprovechar son el medio a través del cual se puede lograr el crecimiento económico de la panadería y un mayor reconocimiento en el mercado, pero para esto también es necesario que la empresaria adquiera la capacidad de ser una buena administradora de los recursos financieros y de continuar llevando un orden en la parte contable de la Panadería, como también que tenga en cuenta cada una de las sugerencias que se le realizaron en el transcurso de la asesoría.

Para la Miscelánea, como se le sugirió durante el proceso de asesoría, es necesario que ya no se invierta en productos de baja demanda, por el contrario se deben buscar nuevas alternativas de productos que puedan ofrecerse al público y que no se encuentren de venta en los establecimientos cercanos, como los dispositivos de almacenamiento, audio y de tecnología. Por otra parte es necesario que se realice de manera constante el registro de las ventas y gastos diarios de la Miscelánea, pues esto le va a permitir tener conocimiento de las ganancias o pérdidas que éste dejando.

Para Hard Fit, es una microempresa con un gran potencial, por el tipo de productos que brinda, como también por la calidad de los mismos, sin embargo es necesario que primero se solucione la parte productiva, pues como se ha comentado durante el proceso de asesoría, la empresa no ha logrado conseguir los operarios que trabajen en la realización de los productos, y es el esposo de la

empresaria el único que está trabajando. Además es fundamental que se dé una mayor organización a la parte administrativa y contable de la empresa, la empresaria debe realizar de manera constante los registros de las diferentes transacciones que se realizan en la empresa y tener un estricto control sobre las cuentas por cobrar, registrando con exactitud los valores de las ventas a crédito, las plazos de pago y los abonos que realicen los clientes.

Para La Perla Dorada, este restaurante ha tenido bastante acogida por parte de los clientes, y esto se ve reflejado en sus ventas, sin embargo la empresaria debe otorgarle una mayor importancia a llevar un registro no solo de las ventas, sino también de los diferentes gastos que se tienen, como también del pago que ella realiza a sus empleados, pues si no lo hace, difícilmente podrá tener un control sobre las finanzas de su negocio y tampoco podrá conocer con exactitud las ganancias que este deja; adicional a lo anterior, la empresaria debe estar muy pendiente de la calidad de los platos que se preparan en el restaurante, y no permitir que esta calidad disminuya, por el contrario debe propender a que cada día se brinde algo mejor a sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. Tercera Edición. México. McGraw-Hill. 347 p.

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Segunda Edición. Bogotá. McGraw-Hill. 170 p.

MUNCH, Lourdes. Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. Primera Edición, 2007. México. Pearson Educación. 292 p.

ALONSO, ARCOS, SOLANO, LLANOS Y GALLEGO. Una mirada Descriptiva a las Comunas de Cali [En línea]. UNIVERSIDAD ICESI. 2007. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

ALZATE, Julieth. Apuntes Sobre Teoría Contable: Sus Avances, Obstáculos, Tendencias y Retos [En Línea]. Disponible en: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/10952/10045>

BARROSO, Francisco. ¿Cuál es el objetivo principal de la Mercadotecnia? [En línea] Revista de Ciencias Sociales (Ve) 2008. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011672015>

CASTILLO, Dilia y DAVILA, Gloria. Una mirada del Pasado hacia el Futuro de Evolución del Pensamiento Contable [En línea]. Disponible en: http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/economicas/lumina/recursos/12/11_mirada.pdf

HERNÁNDEZ, Francisco; AGUILAR, Alfredo; CHÁVEZ, Rubén. El Modelo “Uaaan-Hechag” Como Propuesta para La Administración Estratégica de Agronegocios [En línea]. Revista Mexicana de Agronegocios. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/141/14102012.pdf>

MONTES, Carlos; SOTO, Eutimio; VALENCIA, Jhon. Paradigmas en Contabilidad [En Línea]. Disponible en: http://www.eutimiomejia.com/textos/pdf/LIBRO_PARADIGMA_EN_CONTABILIDAD.pdf

RODRIGUEZ, Rafael. Fundamentos de Mercadotecnia Antología [En Línea]. Disponible en: http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf

ROBLEDO, Cristina; RIOS, Carolina. La Internacionalización como Objetivo Explícito en la Visión y Misión Declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia [En Línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327380003.pdf>

ROJAS, Ricardo. Contabilidad de Costos [En línea]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/12101/1/ricardorojasmedina.2014.pdf>

SANTOS, DURÁN, URREA y URQUIJO, William. Acerca de los “Paradigmas Contables” [En Línea]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/22669/1/19311-63453-1-PB.pdf>

TORRES, Sergio y MEJÍA, Andrés. Una Visión Contemporánea del Concepto de Administración: Revisión del Contexto Colombiano [En línea]. Cuadernos de Administración. 2006. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503205>

VILLAREAL, José. Bases Conceptuales para la Construcción de Teoría Contable [En línea]. Criterio Libre, 7 (11), 167-190. 2009. Disponible en: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art07.pdf>

ACUERDO 321 DE 2011 [En Línea]. Disponible en: http://www.concejodecali.gov.co/Documentos/Acuerdos/acuerdos_2011

ACADEMIA.EDU. Definición de empresa y su clasificación. Disponible en: http://www.academia.edu/7535000/DEFINICION_DE_EMPRESA_Y_SU_CLASIFICACION

CODIGO DE COMERCIO [En Línea]. Disponible en: <http://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/410/l1410.htm>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN. Quién es Régimen Común y Quién es Régimen Simplificado [En Línea]. Disponible en: http://www.dian.gov.co/descargas/Material_Informativo/serie_comun_simplificado.pdf

ESTATUTO TRIBUTARIO [En Línea]. Disponible en: <http://www.estatutotributario.com/>

FUNDACIÓN CARVAJAL. Generación de Ingresos. Disponible en:
http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=16&Itemid=11&lang=es

FUNDACIÓN CARVAJAL. Historia de la Fundación Carvajal. Disponible en:
<http://www.fundacioncarvajal.org.co>

GERENCIE.COM. Sistema Contable. Disponible en:
<http://www.gerencie.com/sistema-contable.html>

GERENCIE.COM. Generalidades de la Contabilidad y Sistemas de Costos. Disponible en: <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>

Instituto de Contabilidad Dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Católica de Córdoba- Argentina. Contabilidad y Decisiones [En Línea]. Disponible en:
http://www.ucc.edu.ar/portalucc/archivos/File/FACEA/Instituto_de_Contabilidad/revista-n2-inst-contabilidad.pdf

LEY 1429 DE 2010 [En Línea]. Disponible en:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de la Micro Pequeña Y Mediana Empresa. Disponible en:
<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2734>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Viceministerio de Desarrollo Empresarial. Reporte de Mipymes No.3 [En línea]. Diciembre de 2008. Disponible en:
[file:///C:/Documents%20and%20Settings/DIANA/Mis%20documentos/Downloads/ReporteMipymes03%20\(2\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/DIANA/Mis%20documentos/Downloads/ReporteMipymes03%20(2).pdf)

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2706 de 2012 [En Línea]. Disponible en:
<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/cf7c48fb-0359-45d5-a034-436d4759d6bd/D2706-12+Gr+3+Microempresas-1.pdf?MOD=AJPERES>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Planeación Estratégica Territorial. Disponible en:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Gestión Siglo XXI. Disponible en:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

Universidad Nacional de Colombia. Contabilidad de Costos [En Línea]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/12101/1/ricardorojasmedina.2014.pdf>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Enfoque Clásico de la Administración (Escuela Científica de Frederick W. Taylor) [En Línea]. Disponible en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad3.pdf>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Material para la Asignatura Costos I [En Línea]. Disponible en:
<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/4/costos.pdf>

La Nueva definición de PYME. Comisión Europea [En línea]. 2006. Disponible en:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf

ANEXOS

ANEXO A. Registro Cantidad de Productos Fabricados Panadería El Maná

Fecha:	30 de Abril	1 de Mayo	4 de Mayo	6 de Mayo	7 de Mayo	8 de Mayo	9 de Mayo	11 de Mayo	12 de Mayo	13 de Mayo	15 de Mayo	16 de Mayo	17 de Mayo	19 de Mayo	20 de Mayo	25 de Mayo	26 de Mayo	27 de Mayo	28 de Mayo
Producto	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas	Cantidades Realizadas
Pan queso	145	132		127		139		165		135	127					161	123		141
Pan aliñado 3000	4							4											
Pan aliñado 1000	6				10			12			7		9	10		12		15	
Pan aliñado 2000	8				4	4	5	8			4	14	5	4	4	4	3	6	
Pan aliñado 500	13	28		12	38			32		10	15	14	24	20		12	27		
Pan coco 200	25			28				28			14				20	38			32
Pan dulce 200	15		34	9				10		14					15				14
Roscones 500	8			3	8			4		7	8				10				9
Dona 500	15		14	15	15			16			15				17				
Pan Royal 200		54		54															
Pan de 1000		15								11									
Pan agridulce 500		12																	
Pan mantequilla 500		25	28	26		48		46		46	46			46		46			48
Pan Bogotano 500		15				15		12	13			15		15			15		
Pan aliñado 200		106	108	84	111				82		78		78			119	55		120
Pan 500			31																
Pan aliñado 100			12																
Pan crema trenza 1000			8		8	7		7		7	6	4		7	7	8	7		
Lenguas			12		19					12					18				
Peras			12			12		12			13			13			27		16
Acemas				17						16					17				20
Reinas						20											14		
Pasteles							29				30			30					
Brazo de reina								20											
Galletas									98								54		
Torta Genovesa											7								

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B. Costos Variables y Margen de Contribución Panadería El Maná

✓ Peras

Costos Variables y Margen de Contribución

NOMBRE DEL PRODUCTO	Peras		CANTIDAD COSTEADA	12	
PRECIO DE VENTA	\$ 500	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		130	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
Grasa	Gramos	\$ 2,4	130	\$ 314	12%
Azúcar	Gramos	\$ 2,0	130	\$ 260	10%
Harina	Gramos	\$ 1,4	600	\$ 857	34%
Esencia de Vainilla	Millilitros	\$ 6,3	6	\$ 38	1%
Levadura	Gramos	\$ 6,0	50	\$ 300	12%
Dulce de Guayaba	Gramos	\$ 3,8	36	\$ 137	5%
Coco	Gramos	\$ 13,0	48	\$ 624	25%
Agua	Gramos		300		
	TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)			\$ 2 529	100%

	Pesos	Porcentaje
Margen contribución	\$ 289	58%
Costo Variable	\$ 211	42%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

✓ Donas

Para conocer el Costo de la Dona se calculó primero el costo por gramo de la masa dulce, debido a que cuando se elabora esta masa se sacan varios productos de ella como son el Pan Coco, Pan Dulce, Roscones y las Donas.

Costos Variables Masa Dulce

Materia Prima	Unidad de compra del material	Valor de Cada unidad de compra	Unidades utilizadas del material	Costo total de cada material
Harina	Gramos	\$ 1,57	1500	\$ 2.361,15
Azúcar	Gramos	\$ 2,00	360	\$ 720,00
Grasa	Gramos	\$ 2,41	300	\$ 724,00
Levadura	Gramos	\$ 6,00	50	\$ 300,00
Esencia de Vainilla	ml	\$6,27	6	\$ 37,65
Agua	Gramos		1000	
				\$ 4.142,80
Peso total masa dulce (gr)		2765		

Costo gramo de masa dulce	\$ 1,50
---------------------------	---------

Cantidades Utilizadas de Otros Materiales

Materia Prima	Cantidades Utilizadas (gr)
Queso Costeño	7 (por cada Dona)
Arequipe	17,2 (por cada Dona)

Fuente: Elaboración Propia

Costos Variables y Margen de Contribución Donas

NOMBRE DEL PRODUCTO	Donas		CANTIDAD COSTEADA	12	
PRECIO DE VENTA	\$ 500	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		130	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
Masa Dulce	Gramos	\$ 1,5	720	\$ 1.080	39%
Arequipe	Gramos	\$ 5,5	200	\$ 1.100	40%
Queso costeño	Gramos	\$ 6,6	84	\$ 554	20%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 2.734	100%

Nota: El Peso de cado Dona es de 60 gramos.

	Pesos	Porcentaje
Margen contribución	\$ 272	54%
Costo Variable	\$ 228	46%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

✓ Pan Queso

Costos Variables y Margen de Contribución

NOMBRE DEL PRODUCTO	Pan Queso		CANTIDAD COSTEADA	145	
PRECIO DE VENTA	\$ 200	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		1400	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
Harina	Gramos	\$ 1,4	3000	\$ 4.284	18,2%
Grasa	Gramos	\$ 2,4	250	\$ 603	2,6%
Sal	Gramos	\$ 1,0	75	\$ 75	0,3%
Azúcar	Gramos	\$ 2,0	400	\$ 800	3,4%
Levadura	Gramos	\$ 6,0	70	\$ 420	1,8%
Vitina	Gramos	\$ 12,5	1000	\$ 12.500	53,2%
Queso costeño	Gramos	\$ 6,6	725	\$ 4.785	20,4%
Esencia de Mantequilla	Frasco (510 ml)	\$ 6,4	6	\$ 39	0,2%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 23.506	100,0%

	Pesos	Porcentaje
Margen contribución	\$ 38	19%
Costo Variable	\$ 162	81%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

Buñuelos

Costos Variables y Margen de Contribución

NOMBRE DEL PRODUCTO PRECIO DE VENTA	Buñuelos		CANTIDAD COSTEADA	68	
	\$ 200	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		200	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
Colmaiz	Libra	\$ 7,2	750	\$ 5.400	47,3%
Queso costeño	Gramos	\$ 6,6	500	\$ 3.300	28,9%
Azúcar	Gramos	\$ 2,0	60	\$ 120	1,1%
Almidón	Libra	\$ 3,1	120	\$ 372	3,3%
Polvo de hornear	Libra	\$ 5,5	20	\$ 110	1,0%
Huevos	Unidad	\$ 200,0	4	\$ 800	7,0%
Leche	Bolsa (900 ml)	\$ 1,9	700	\$ 1.322	11,6%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 11.424	100,0%

	Pesos	Porcentaje
Margen contribución	\$ 32	16%
Costo Variable	\$ 168	84%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

ANEXO C. Balance General Final Panadería

Fundación Carvajal		BALANCE GENERAL FINAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA: Panadería El Maná		FECHA:	21-Jun-15
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
CAJA	\$ 169.500	12%	SOBREGIROS BANCARIOS
BANCOS			OBLIGACIONES BANCARIAS
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 90.000	6%	PROVEEDORES
OTRAS CUENTAS POR COBRAR			ANTICIPOS RECIBIDOS
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 182.813	13%	OTRAS OBLIGACIONES
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO			PRESTACIONES SOCIALES
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO			IMPUESTOS POR PAGAR
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$ 462.689		
OTRAS INVERSIONES (cadena)	\$ 549.600	38%	
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	A \$ 1.454.602	31%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES D
ACTIVOS FIJOS		PASIVOS A LARGO PLAZO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.670.000	81%	OBLIGACIONES BANCARIAS
DEPRECIACION	\$ 44.500	1%	CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1. \$ 2.625.500	80%	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 670.000	20%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO F \$ 2.500.000
DEPRECIACION	\$ 11.166	0%	
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2. \$ 658.834	20%	TOTAL PASIVOS E+F+G \$ 2.500.000
EQUIPO DE COMPUTO			
DEPRECIACION			
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.		
VEHICULO			
DEPRECIACION			
VALOR NETO VEHICULOS	4.		
CONSTRUCCIONES			
DEPRECIACION			
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.		
TERRENOS			
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	(1+2+3+4+5) B \$ 3.284.334	69%	TOTAL PATRIMONIO D-G+H \$ 2.238.936
OTROS ACTIVOS		PATRIMONIO	
PAGOS POR ANTICIPADO			CAPITAL
OTROS ACTIVOS			UTILIDADES ACUMULADAS
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	C		UTILIDADES DEL PERIODO
TOTAL ACTIVOS	A+B+C D \$ 4.738.936	100%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO G+H+I \$ 4.738.936

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

ANEXO D. Análisis de la Competencia Panadería El Maná

	NOMBRE DE LA COMPETENCIA
Factores de éxito de la competencia	La Y de las Palmas
Precio de compra de materiales	Bueno
Precio de venta de los productos	Igual
Calidad del producto	Bueno
Atención de los clientes	Regular
Horario de atención	Igual
Canal de distribución	Igual
Publicidad	Bueno
Presentación y ubicación del local	Bueno
Equipo de vendedores	Bueno
Presentación de los productos	Regular
Empaque de los productos	Igual

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

ANEXO E. Formato Encuesta Panadería El Maná

ENCUESTA

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que Usted nos proporcione será de gran utilidad para la Panadería El Maná. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación. Por favor responda con honestidad la encuesta esto es muy importante para nosotros.

Nombre _____ Edad _____

Dirección _____ Estrato _____

Ocupación _____

Correo electrónico _____

Nivel de estudio

☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Profesional

Sexo

☐ Masculino ☐ Femenino

1. ¿Con qué frecuencia consume torta o ponqué en su hogar?

- ☐ Cada mes
- ☐ Cada dos meses
- ☐ Cada tres meses
- ☐ En ocasiones especiales
- ☐ No consume

2. ¿Para qué ocasiones acostumbra a comprar torta o ponqué?

- ☐ Para Cumpleaños
 - ☐ Grados
 - ☐ Día de la madre
 - ☐ Otros ¿Cuál?
-

3. ¿Nombre del lugar donde acostumbra a realizar su compra?

4. ¿Hay lugares suficientes cerca a su casa que atiendan su necesidad de compra?

- ☐ Si
- ☐ No

5. ¿Qué tamaño de torta o ponqué prefiere en su compra?

- ☐ ¼ de libra
- ☐ ½ libra

☐ 1 libra

☐ Por porciones

6. De los siguientes factores, ¿Qué le motiva a realizar la compra?

☐ Buen servicio

☐ Calidad

☐ Precio

☐ Todos

7. ¿Qué medios de publicidad consulta a la hora de comprar una torta o ponqué?

☐ Directorio telefónico

☐ Consulta a un amigo

☐ Redes Sociales

☐ Volantes

☐ Otro ¿Cuál?

8. ¿Qué aspectos observa usted antes de comprar una torta o ponqué?

☐ Decoración

☐ Tamaño

☐ Empaque

☐ Otro ¿Cuál?

9. ¿Estaría dispuesto(a) a comprar una torta o ponqué a domicilio?

☐ Si

☐ No

10. ¿En algún momento ha comprado tortas o ponqués a domicilio?

☐ Si

☐ No

**11. Si la respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, por favor responda
¿Ha tenido usted algún inconveniente con el domicilio?**

☐ Si, ¿Qué tipo de inconveniente?

☐ No

12. ¿Conoce algún lugar (Pastelería) que ofrezca tortas o ponqués a domicilio?

☐ Si, ¿Cuál?

☐ No

ANEXO F. Lista de Chequeo Buenas Prácticas de Manufactura Panadería El Maná

Calificación:

0: No Cumple

1: Cumple Parcialmente

2: Cumple

POB: Puntaje Obtenido

PMAX: Puntaje Máximo que desea obtener

ASPECTO	POB	PMAX	%
1. Condiciones Generales	8	20	40%
1.1 Localización y accesos			
Estar ubicado en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento	0	2	
Accesos y alrededores limpios, libres de acumulación de basuras y deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.	0	2	
1.2 Diseño y Construcción			
La edificación debe estar diseñada y construida de manera que proteja los ambientes de producción e impida la entrada de polvo, lluvia, suciedades u otros contaminantes, así como del ingreso y refugio de plagas y animales domésticos.	0	2	
Los diversos ambientes de la edificación deben tener el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos.	0	2	
La edificación y sus instalaciones deben estar construidas de manera que se faciliten las operaciones de limpieza, desinfección y control de plagas según lo establecido en el plan de saneamiento del establecimiento.	0	2	
No se permite la presencia de animales en los establecimientos, específicamente en las áreas destinadas a la fabricación, procesamiento y preparación.	1	2	
1.3 Abastecimiento de agua			
El agua que se utilice debe ser de calidad potable	2	2	

1.4 Disposición de Residuos sólidos			
Los residuos sólidos que se generen deben ser ubicados de manera tal que no representen riesgo de contaminación al alimento, a los ambientes o superficies de potencial contacto con este.	2	2	
Los residuos sólidos deben ser removidos frecuentemente de las áreas de producción y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y plagas y que no contribuya de otra forma al deterioro ambiental.	2	2	
El establecimiento debe estar dotado de un sistema de recolección y almacenamiento de residuos sólidos que impidan el acceso y proliferación de insectos, roedores y otras plagas.	1	2	
2. Condiciones Específicas del Área de Preparación de Alimentos			
2.1 Pisos	1	12	8%
Los pisos deben estar contruidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza, desinfección y mantenimiento sanitario.	0	2	
2.2 Paredes			
En las áreas de elaboración, las paredes deben ser de materiales resistentes, colores claros, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección. Además, según el tipo de proceso hasta una altura adecuada, las mismas deben poseer acabado liso y sin grietas, pueden recubrirse con pinturas plásticas de colores claros.	0	2	
Las uniones entre las paredes y entre estas y los pisos, deben estar selladas y tener forma redondeada para impedir la acumulación de suciedad y facilitar la limpieza y desinfección.	0	2	
2.3 Techos			
Los techos deben estar diseñados y contruidos de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de hongos y levaduras, el desprendimiento superficial y además facilitar la limpieza y el mantenimiento.	0	2	
2.4 Ventanas y otras aberturas			
Las ventanas y otras aberturas en las paredes deben construirse de manera tal que se evite la entrada y acumulación de polvo, suciedades, al igual que el ingreso de plagas y facilitar la limpieza y desinfección.	0	2	
2.5 Iluminación			
La iluminación debe ser de la calidad e intensidad adecuada para la ejecución higiénica y efectiva de todas las actividades.	1	2	
3. Equipos y Utensilios	POB	PMAX	
	10	12	83%
Los equipos y utensilios empleados en el manejo de alimentos deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como a la utilización frecuente de los agentes de limpieza y desinfección.	1	2	

Equipos y Utensilios	POB	PMAX	
Todas las superficies de contacto directo con el alimento deben poseer un acabado liso, no poroso, no absorbente y estar libres de defectos, grietas, intersticios u otras irregularidades que puedan atrapar partículas de alimentos o microorganismos que afectan la inocuidad de los alimentos.	2	2	
En los espacios interiores en contacto con el alimento, los equipos no deben poseer piezas o accesorios que requieran lubricación ni roscas de acoplamiento u otras conexiones peligrosas.	2	2	
Las superficies de contacto directo con el alimento no deben recubrirse con pinturas u otro tipo de material desprendible que represente un riesgo para la inocuidad del alimento.	2	2	
Las mesas y mesones empleados en el manejo de alimentos deben tener superficies lisas, con bordes sin aristas y estar construidas con materiales resistentes, impermeables y de fácil limpieza y desinfección.	2	2	
Los recipientes usados para materiales no comestibles y desechos, deben ser a prueba de fugas, debidamente identificados, contruidos de material impermeable, de fácil limpieza y desinfección y, de ser requerido, provistos de tapa hermética. Los mismos no pueden utilizarse para contener productos comestibles.	1	2	
4. Personal Manipulador de alimentos	7	12	58%
Todas las personas que realizan actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en educación sanitaria, principios básicos de Buenas Prácticas de Manufactura y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos.	1	2	
Mantener una estricta limpieza e higiene personal y aplicar buenas prácticas higiénicas en sus labores, de manera que se evite la contaminación del alimento y de las superficies de contacto con este.	2	2	
Lavar las manos con agua y jabón desinfectante, antes de comenzar su trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento	0	2	
Mantener el cabello recogido y cubierto totalmente mediante malla, gorro u otro medio efectivo y en caso de llevar barba, bigote o patillas se debe usar cubiertas para estas.	0	2	
Mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte.	2	2	
No se permite utilizar reloj, anillos, aretes, joyas u otros accesorios mientras el personal realice sus labores	2	2	
5. Operaciones de preparación y servido de los alimentos	5	8	63%
El recibo de insumos e ingredientes para la preparación y servido de alimentos se hará en un lugar limpio y protegido de la contaminación ambiental y se almacenarán en recipientes adecuados.	1	2	
El personal que está directamente vinculado a la preparación o servido de los alimentos no debe manipular dinero simultáneamente	0	2	

Operaciones de preparación y servido de los alimentos	POB	PMAX	
El lavado y desinfección de utensilios debe hacerse con agua potable corriente, jabón o detergente y cepillo y con especial cuidado en las superficies donde se pican o fraccionan los alimentos, las cuales deben estar en buen estado de conservación e higiene; las superficies para el picado deben ser de material sanitario, de preferencia plástico, nylon, polietileno o teflón.	2	2	
La limpieza y desinfección de los utensilios que tengan contacto con los alimentos se hará en tal forma y con elementos o productos que no generen ni dejen sustancias peligrosas durante su uso.	2	2	
RESPONSABILIDAD			
El propietario, la administración del establecimiento y el personal que labore como manipulador de alimentos, serán responsables de la inocuidad y la protección de los alimentos preparados y expendidos al consumidor.			
La autoridad sanitaria competente en cumplimiento de sus actividades de inspección, vigilancia y control verificará el cumplimiento de la capacitación para los manipuladores de alimentos.			

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO G. Balance Inicial Miscelánea Variedades Shalom

Fundación Carvajal		BALANCE GENERAL INICIAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA: Variedades Shalom		FECHA:	16-Abr-15
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
CAJA	\$ 74.550	8%	SOBREGIROS BANCARIOS
BANCOS			OBLIGACIONES BANCARIAS
CUENTAS POR COBRAR CUENTES			PROVEEDORES
OTRAS CUENTAS POR COBRAR			ANTICIPOS RECIBIDOS
INVENTARIO MATERIA PRIMA			OTRAS OBLIGACIONES
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO			PRESTACIONES SOCIALES
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO			IMPUESTOS POR PAGAR
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 849.127		
OTRAS INVERSIONES (cadena)			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 923.677	27%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES
ACTIVOS FIJOS		PASIVOS A LARGO PLAZO	
MAQUINARIA Y EQUIPO			OBLIGACIONES BANCARIAS
DEPRECIACION			CUENTAS POR PAGAR
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.		E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO
MUEBLES Y ENSERES	\$ 350.000	14%	\$ 5.000.000
DEPRECIACION			
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.	\$ 350.000	14%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 2.200.000	86%	TOTAL PASIVOS
DEPRECIACION			E+F = G
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.	\$ 2.200.000	86%
VEHICULO			
DEPRECIACION			
VALOR NETO VEHICULOS	4.		
CONSTRUCCIONES			
DEPRECIACION			
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.		
TERRENOS	6.		
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	(1+2+3+4+5+6)	\$ 2.550.000	73%
OTROS ACTIVOS		PATRIMONIO	
PAGOS POR ANTICIPADO			CAPITAL
OTROS ACTIVOS			UTILIDADES ACUMULADAS
C. TOTAL OTROS ACTIVOS			UTILIDADES DEL PERIODO
TOTAL ACTIVOS	A+B+C	\$ 3.473.677	100%
			TOTAL PATRIMONIO
			D-G = H
			TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO
			G+H = I

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

ANEXO H. Análisis de la Competencia Miscelánea Variedades Shalom

Factores de éxito de la competencia	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	
	La Oficina JC	Miscelánea 1
Precio de venta de los productos	Igual	Igual
Calidad del producto	Igual	Igual
Atención de los clientes	Igual	Igual
Horario de atención	Bueno	Regular
Publicidad	Bueno	Malo
Presentación y ubicación del local	Bueno	Igual
Equipo de vendedores	Bueno	Igual
Descuentos	No tiene conocimiento	Regular
Presentación de los productos	Bueno	Regular
Empaque de los productos	Igual	Igual

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

ANEXO I. Formato Encuesta Miscelánea Variedades Shalom

ENCUESTA

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que Usted nos proporcione será de gran utilidad para la Miscelánea Variedades Shalom.

Nombre _____

Edad _____

Dirección _____

Estrato _____

Ocupación _____

Correo electrónico _____

Nivel de estudio

☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Profesional

Sexo

☐ Masculino ☐ Femenino

1. ¿Tiene usted internet en su casa?

☐ Si

☐ No

2. ¿Para qué utiliza el internet?

☐ Para entrar a redes Sociales

☐ Para realizar consultas académicas

☐ Para revisar el correo electrónico

☐ Por trabajo

☐ Otros ¿Cuál?

3. ¿Con qué frecuencia asiste a una sala o lugar donde se preste el servicio de Internet?

☐ Diariamente

☐ Entre dos y tres veces a la semana

☐ Entre cuatro y cinco veces a la semana

☐ Una vez a la semana

☐ Casi Nunca

4. ¿En qué horarios asiste a una sala o lugar donde se preste el servicio de Internet?

☐ En la mañana

☐ A medio día

☐ En la tarde

☐ En la Noche

5. ¿Conoce usted la Miscelánea Variedades Shalom?

☐ Si

☐ No

6. ¿Ha visitado la Miscelánea Variedades Shalom para comprar algún servicio o producto?

☐ Si

☐ No (Pase a la pregunta No.11)

7. ¿Qué tipo de productos ha comprado en la Miscelánea Variedades Shalom?

☐ Productos de Aseo

☐ Productos escolares

☐ Productos para la Casa

☐ Mecato

☐ Helados

8. ¿Qué tipo de servicios ha comprado en la Miscelánea Variedades Shalom?

☐ Internet

☐ Minutos

☐ Recargas

☐ Impresiones

☐ Fotocopias

☐ Transcripción de documentos

9. ¿Por qué ha decidido comprar en la Miscelánea?

☐ Por la atención al cliente

☐ Por los precios

☐ Comentarios positivos

☐ Variedad de productos y servicios

10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio prestado en la Miscelánea?

☐ Completamente satisfecho

☐ Satisfecho

☐ Insatisfecho

☐ Completamente Insatisfecho

11. ¿Qué aspectos tiene en cuenta usted a la hora de realizar una compra?

	SI	NO
El precio de los productos	☐	☐
La calidad de los productos	☐	☐
La atención al cliente	☐	☐
La publicidad	☐	☐

12. ¿Cerca a su casa existe algún lugar que preste el servicio de anillado?

☐ Si ¿Cuál?

☐ No

13. ¿Con qué frecuencia utiliza usted un servicio de anillado?

☐ Una vez al mes

☐ Una vez cada seis meses

☐ Una vez al año

☐ No lo utiliza

14. ¿Qué otro tipo de servicios o productos le gustaría que se ofrecieran en la Miscelánea? ¿Por qué?

ANEXO J. Costos Variables y Margen de Contribución Hard Fit

✓ TRX

Costos Variables y Margen de Contribución

NOMBRE DEL PRODUCTO PRECIO DE VENTA	TRX		CANTIDAD COSTEADA	1	
	\$ 80.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		6	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
Reata de seguridad pulgada 1 1/2	cm	\$ 3,4	802	\$ 2.727	21%
Reata común 1 1/2	cm	\$ 3,5	183	\$ 641	5%
Mangos de espuma	Par	\$ 800,0	1	\$ 800	6%
Tensor para TRX en lamina	Unidad	\$ 550,0	8	\$ 4.400	34%
Tubo poliuretano	cm	\$ 47,0	50	\$ 2.350	18%
Malla económica	cm	\$ 40,0			
Resorte 4 cms	cm	\$ 14,0	40	\$ 560	4%
Cordón	cm	\$ 0,5	60	\$ 30	0%
Tancas	Unidad	\$ 50,0	1	\$ 50	0%
mosquetones	Unidad	\$ 1.300,0	1	\$ 1.300	10%
	TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)			\$ 12.857	100 %

	Pesos	Porcentaje
Margen contribución	\$ 67.143	84%
Costo Variable	\$ 12.857	16%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

✓ Pesas Tobilleras de 5 Libras (Par)

Costos Variables y Margen de Contribución

NOMBRE DEL PRODUCTO	Pesas Tobilleras 5 Libras (Par)		CANTIDAD COSTEADA	1	
	\$ 50.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		18	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
Planty toalla	cm	\$ 120,0	26	\$ 3.120	27%
Lona morral	cm	\$ 80,0	26	\$ 2.080	18%
Belcro	cm	\$ 8,0	90	\$ 720	6%
Reata de seguridad 2"	cm	\$ 4,0	150	\$ 600	5%
Cuadrante	Unidad	\$ 700,0	2	\$ 1.400	12%
Falla para ribetear	cm	\$ 0,8	250	\$ 188	2%
Relleno	kg	\$ 600,0	5	\$ 3.000	26%
Tensor plástico	Unidad	\$ 300,0	2	\$ 600	5%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 11.708	100%

	Pesos	Porcentaje
Margen contribución	\$ 38.293	77%
Costo Variable	\$ 11.708	23%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

✓ Elástico

Costos Variables y Margen de Contribución

NOMBRE DEL PRODUCTO	Elástico		CANTIDAD COSTEADA	1	
	\$ 30.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		7	
PRECIO DE VENTA					
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
	cm	\$ 12,0	300	\$ 3.600	46,9%
	cm	\$ 28,0	60	\$ 1.680	21,9%
	cm	\$ 1,8	110	\$ 198	2,6%
	Unidad	\$ 1.100,0	2	\$ 2.200	28,7%
	TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)			\$ 7.678	100,0%

	Pesos	Porcentaje
Margen contribución	\$ 22.322	74%
Costo Variable	\$ 7.678	26%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

✓ Escaleras

Costos Variables y Margen de Contribución

NOMBRE DEL PRODUCTO	Escaleras		CANTIDAD COSTEADA	1	
PRECIO DE VENTA	\$ 25.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		6	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
Reata 1 1/4" Verde	cm	\$ 2,5	475	\$ 1.188	27,4%
Reata 1 1/4" Negra	cm	\$ 2,5	475	\$ 1.188	27,4%
Falla	cm	\$ 1,3	210	\$ 273	6,3%
Tensor 1 1/4"	Unidad	\$ 30,0	12	\$ 360	8,3%
Relleno de Caucho	Pedaso 42 cm (Aprox)	\$ 266,0	5	\$ 1.330	30,7%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 4.338	100,0%

	Pesos	Porcentaje
Margen contribución	\$ 20.662	83%
Costo Variable	\$ 4.338	17%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

ANEXO K. Balance General Final Hard Fit

Fundación Carvajal		BALANCE GENERAL FINAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA: Hard Fit		FECHA:	23-Jun-15
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
CAJA		SOBREGIROS BANCARIOS	
BANCOS		OBLIGACIONES BANCARIAS	0
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	0 \$ 250.000	63% PROVEEDORES	0
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0	ANTICIPOS RECIBIDOS	0
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 148.651	37% OTRAS OBLIGACIONES	\$ 600.000
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO		PRESTACIONES SOCIALES	
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO		IMPUESTOS POR PAGAR	
INVENTARIO DE MERCANCIAS			
OTRAS INVERSIONES (cadena)			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	A \$ 398.651 16%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	E \$ 600.000 100%
ACTIVOS FIJOS		PASIVOS A LARGO PLAZO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.108.500	102% OBLIGACIONES BANCARIAS	
DEPRECIACION	\$ 35.142	2% CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1. \$ 2.073.358	100%	
MUEBLES Y ENSERES		E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	F
DEPRECIACION			
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.	TOTAL PASIVOS	E+F =G \$ 600.000 \$ 0
EQUIPO DE COMPUTO			
DEPRECIACION			
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.		
VEHICULO			
DEPRECIACION			
VALOR NETO VEHICULOS	4.		
CONSTRUCCIONES			
DEPRECIACION			
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.		
TERRENOS			
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	(1+2+3+4+5) B \$ 2.073.358 84%	TOTAL PATRIMONIO	D+G =H \$ 1.872.009 76%
OTROS ACTIVOS		PATRIMONIO	
PAGOS POR ANTICIPADO		CAPITAL	\$ 50.000 3%
OTROS ACTIVOS		UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 1.767.845 94%
		UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 54.164 3%
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	C	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	G+H =I \$ 2.472.009 100%
TOTAL ACTIVOS	A+B+C =D \$ 2.472.009 100%		

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

ANEXO L. Análisis de la Competencia Hard Fit

Factores de éxito de la competencia	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	
	Caray	Sparta
Precio de venta de los productos	Igual	Igual
Calidad del producto	Bueno	Bueno
Atención de los clientes	Bueno	Bueno
Horario de atención	Igual	Igual
Canal de distribución	Bueno	Bueno
Publicidad	Bueno	Bueno
Presentación y ubicación del local	Bueno	Bueno
Equipo de vendedores	Bueno	Bueno
Descuentos	Bueno	Bueno
Presentación de los productos	Bueno	Bueno
Empaque de los productos	Bueno	Bueno

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

ANEXO M. Formato Encuesta Hard Fit

ENCUESTA

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que Usted nos proporcione será de gran utilidad para **Hard Fit**. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación. Por favor responda con honestidad la encuesta esto es muy importante para nosotros.

Nombre _____ Edad _____

Dirección _____ Estrato _____

Ocupación _____

Correo electrónico _____

Nivel de estudio

☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Profesional

Sexo

☐ Masculino ☐ Femenino

1. ¿Cómo se enteró de los productos que realiza Hard Fit?

- ☐ Por un amigo
 - ☐ Por un familiar
 - ☐ Por un compañero de trabajo
 - ☐ Otro ¿Cuál?
-

2. ¿Qué producto usted le ha comprado a Hard Fit?

- ☐ TRX
 - ☐ Pesas Tobilleras
 - ☐ Teratubos
 - ☐ Escaleras
 - ☐ Otro ¿Cuál?
-

3. ¿Con qué frecuencia utiliza los productos?

- ☐ Diariamente
- ☐ Una vez por semana
- ☐ Varias veces a la semana
- ☐ Una vez al mes

☐ No lo utiliza

4. Por favor valore su opinión sobre la calidad de los productos

☐ Muy baja

☐ Baja

☐ Regular

☐ Alta

5. En comparación con otros productos semejantes, la calidad de los productos es:

☐ Mucho menor

☐ Menor

☐ Más o menos la misma

☐ Mayor

☐ Mucho mayor

6. En comparación con los precios, los productos de Hard Fit son:

☐ Más costosos

☐ Menos Costosos

☐ Igual

☐ No sabe

7. ¿Qué factores considera a la hora de hacer una compra?

☐ Calidad

☐ Precio

☐ Marca

8. Antes de conocer los productos de Hard Fit, ¿En qué lugares realizaba sus compras?

9. ¿Usted conoce en que otros lugares venden productos de entrenamiento funcional? Por favor, mencione cuales.

10. ¿Recomendaría los productos de Hard Fit a otras personas?

☐ Si

☐ No

11. ¿Está usted satisfecho con los tiempos acordados en la entrega de su pedido?

☐ Completamente satisfecho

☐ Satisfecho

☐ Insatisfecho

☐ Completamente insatisfecho

12. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de utilizar los productos de Hard Fit?

☐ Si

☐ No

¿Cuál?

13. ¿Compraría los productos de Hard Fit de nuevo?

- ☐ Seguro que sí
- ☐ Probablemente sí
- ☐ Puede que sí, puede que no
- ☐ Probablemente no
- ☐ Seguro que no

14. ¿Tiene usted alguna sugerencia por realizar a la empresa Hard Fit?

ANEXO N. Costos Variables y Margen de Contribución Restaurante La Perla Dorada

El plato que se costeo fue el arroz Chino en sus diferentes tamaños: Personal, Medio, Familiar y Mega.

En el momento de calcular los costos, el arroz base ya estaba cocido y mezclado con algunos ingredientes como la salsa soya, el acento, la sal y el azúcar.

Costo Arroz Base ya preparado (1Paila)

Material	Unidades Utilizadas del material	Costo Total de cada material
Arroz Blanco	12500 gr	\$39.500
Salsa Soya	2 Onzas	\$ 164,06
Acento	210 gr	\$ 1470,00
Sal	180 gr	\$ 172,80
Azúcar	305 gr	\$ 549,00
		\$41.855,86

Fuente: Elaboración Propia

El caramelo que le echan al arroz lo preparan por aparte y la cantidad que realizan de este es para 4 Pailas de arroz, por lo cual partiendo de esto se calculó aproximadamente que cantidad de caramelo utilizan para una paila y cuál es su costo.

Costo Caramelo

Material	Unidades Utilizadas del material	Costo Total de cada material
Colorante	0,130 gr	\$ 2,1
Caramelo	12 Onzas	\$ 2.812,50
Agua		
		\$ 2.814,6

Costo 1 Paila	\$ 703,65
----------------------	------------------

Fuente: Elaboración Propia

Costo Arroz Chino (1 Paila)

Materia Prima	Unidades Utilizadas del material (En gramos)	Costo Total de cada material
Arroz Preparado	12500	\$ 41.856
Pollo	2000	\$ 14.000
Habichuela	500	\$ 700
Jamón	700	\$ 4.200
Raíz China	300	\$ 600
Zanahoria	550	\$ 495
Carne de Cerdo	500	\$ 5.000
Caramelo preparado		\$ 704
Aceite	3 Onzas	\$ 382
17050		\$ 67.936

Fuente: Elaboración Propia

Cada uno de los tamaños que se venden del arroz Chino tienen un peso en gramos. Teniendo en cuenta estos pesos y el peso total de una paila de arroz chino, se calculó el número de cajas por cada tamaño que pueden salir de esta paila de arroz.

Peso en gramos por cada tamaño de Arroz Chino

Tamaño	Gramos
Personal	500
Media	1100
Familiar	1900
Mega	2800

Tamaño	Cantidad de Cajas	Costo de Cada Caja
Personal	34	\$1.992
Media	16	\$4.383
Familiar	9	\$7.571
Mega	6	\$11.157

Fuente: Elaboración Propia

✓ Costo Arroz Chino Personal

Cantidad Costeada	1
Precio de Venta	\$ 5.000

Material	Unidad de Compra del Material	Valor de Cada Unidad de Compra	Unidades Utilizadas del Material	Costo total de cada material
Arroz Chino				\$ 1.992
Camarón	gr	\$ 26	1,7	\$ 44
Caja Personal	Unidad	\$90	1	\$ 90
Papel Empaque	Unidad	\$56	1	\$ 56
Cinta pegante	cm	\$12	20	\$ 240
				\$ 2.422

	Pesos	Porcentaje
Margen de Contribución	\$ 2.578	52%
Costo Variable	\$ 2.422	48%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal - Autora

✓ Costos Arroz Chino Medio (3 Porciones)

Cantidad Costeada	1
Precio de Venta	\$ 13.000

Material	Unidad de Compra del Material	Valor de Cada Unidad de Compra	Unidades Utilizadas del Material	Costo total de cada material
Arroz Chino				\$ 4.383
Camarón	gr	\$ 26	5	\$ 130
Caja Media	Unidad	\$ 120	1	\$ 120
Papel Empaque	Unidad	\$ 56	1	\$ 56
Cinta pegante	cm	\$ 12	20	\$ 240
				\$ 4.929

	Pesos	Porcentaje
Margen de Contribución	\$8.071	62%
Costo Variable	\$4.929	38%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal - Autora

✓ Costo Arroz Chino Familiar (6 Porciones)

Cantidad Costeada	1
Precio de Venta	\$ 18.000

Material	Unidad de Compra del Material	Valor de Cada Unidad de Compra	Unidades Utilizadas del Material	Costo total de cada material
Arroz Chino				\$7.571
Camarón	gr	\$ 26	10	\$ 260
Caja Familiar	Unidad	\$ 200	1	\$ 200
Papel Empaque	Unidad	\$ 56	1	\$ 56
Cinta pegante	cm	\$ 12	20	\$ 240
				\$ 8.327

	Pesos	Porcentaje
Margen de Contribución	\$ 9.673	54%
Costo Variable	\$ 8.327	46%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal – Autora

✓ Costo Arroz Chino Mega (9 Porciones)

Cantidad Costeada	1
Precio de Venta	\$24.000

Material	Unidad de Compra del Material	Valor de Cada Unidad de Compra	Unidades Utilizadas del Material	Costo total de cada material
Arroz Chino				\$11.157
Camarón	gr	\$26	15	\$ 390
Caja Mega	Unidad	\$260	1	\$ 260
Papel Empaque	Unidad	\$56	1	\$ 56
Cinta pegante	cm	\$12	20	\$ 240
				\$12.103

	Pesos	Porcentaje
Margen de Contribución	\$ 11.897	50%
Costo Variable	\$ 12.103	50%

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal - Autora

ANEXO O. Balance General Final Restaurante La Perla Dorada

Fundación Carvajal		BALANCE GENERAL FINAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA La Perla Dorada		FECHA:	17-Jun-15
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
CAJA	\$ 10.000	1% SOBREGIROS BANCARIOS	
BANCOS		OBLIGACIONES BANCARIAS	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		PROVEEDORES	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		ANTICIPOS RECIBIDOS	
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 414.900	26% OTRAS OBLIGACIONES	
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO		PRESTACIONES SOCIALES	
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO		IMPUESTOS POR PAGAR	
INVENTARIO DE MERCANCIAS			
OTRAS INVERSIONES (cadena)	\$ 1.200.000	74%	
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.624.900	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS		PASIVOS A LARGO PLAZO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 4.375.000	80% OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 5.300.000
DEPRECIACION	\$ 72.916	1% CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1.	\$ 4.302.084	79%	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 510.000	9% E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 5.300.000
DEPRECIACION	\$ 8.500	0%	
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2.	\$ 501.500	9% TOTAL PASIVOS	\$ 5.300.000
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 700.000		
DEPRECIACION	\$ 38.888		
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3.	\$ 661.112		
VEHICULO			
DEPRECIACION			
VALOR NETO VEHICULOS 4.			
CONSTRUCCIONES			
DEPRECIACION			
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5.			
TERRENOS			
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 5.464.636	TOTAL PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS			
PAGOS POR ANTICIPADO			
OTROS ACTIVOS			
C. TOTAL OTROS ACTIVOS		TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 7.089.596
TOTAL ACTIVOS	\$ 7.089.596		

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal- Autora

ANEXO P. Análisis de la Competencia Restaurante La Perla Dorada

Factores de éxito de la competencia	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	
	China Jordán	Beijín
Precio de venta de los productos	Regular	Bueno
Calidad del producto	No tiene conocimiento	Regular
Atención de los clientes	No tiene conocimiento	No tiene conocimiento
Horario de atención	Bueno	Bueno
Canal de distribución	Igual	Igual
Publicidad	Regular	Regular
Presentación y ubicación del local	Igual	Igual
Equipo de vendedores	Igual	Regular
Descuentos	No tiene conocimiento	No tiene conocimiento
Presentación de los productos	Igual	Igual
Empaque de los productos	Igual	Igual

Fuente: Plantilla Fundación Carvajal - Autora

ANEXO Q. Formato Encuesta La Perla Dorada

ENCUESTA

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que Usted nos proporcione será de gran utilidad para el restaurante Chino La Perla Dorada. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación. Por favor responda con honestidad la encuesta, esto es muy importante para nosotros.

Nombre _____ Edad _____

Dirección _____ Estrato _____

Ocupación _____

Correo electrónico _____

Nivel de estudio

☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Profesional

Sexo

☐ **Masculino** ☐ **Femenino**

1. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo nuestros platos?

- ☐ Menos de un mes
- ☐ Entre uno y tres meses
- ☐ Entre tres y seis meses
- ☐ Entre seis y un año

2. Cuando realiza sus pedidos, qué tipo de platos solicita:

- ☐ Arroz Chino solo
- ☐ Arroz Chino más Costilla
- ☐ Arroz Chino más Chuleta
- ☐ Arroz tres delicias
- ☐ Chopsuey

3. ¿Qué calificación le daría usted al Chopsuey del restaurante?

- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Muy bueno
- ☐ No lo he consumido

4. Con qué frecuencia consume los platos del restaurante:

- ☐ Una vez a la semana

- ☐ Dos veces a la semana
- ☐ Sólo los fines de semana
- ☐ Una vez al mes

5. ¿Qué calificación le daría usted a la calidad de nuestros platos?

- ☐ Regular
- ☐ Buena
- ☐ Muy buena
- ☐ Excelente

6. ¿Está usted satisfecho(a) con los tiempos de entrega de su pedido a domicilio?

- ☐ Completamente satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Insatisfecho

7. ¿Qué calificación le daría usted al empaque y presentación de los productos del restaurante?

- ☐ Regular
- ☐ Buena
- ☐ Muy buena
- ☐ Excelente

8. En comparación con los platos de otros restaurantes de comida China, nuestros platos son:

- ☐ Mucho mejor

☐ Mejor

☐ Igual

☐ No lo sé

9. La persona que recibe su pedido a domicilio es:

	Sí	No	Sin opinión
Desatenta	☐	☐	☐
Amable	☐	☐	☐
Eficiente	☐	☐	☐

10. ¿Qué sugerencias tiene usted para el restaurante?

ANEXO R. Lista de Chequeo Buenas Prácticas de Manufactura La Perla Dorada

Calificación:

0: No Cumple

1: Cumple Parcialmente

2: Cumple

POB: Puntaje Obtenido

PMAX: Puntaje Máximo que desea obtener

ASPECTO	POB	PMAX	%
1. Condiciones Generales	19	20	95%
1.1 Localización y accesos			
Estar ubicado en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento	2	2	
Accesos y alrededores limpios, libres de acumulación de basuras y deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.	2	2	
1.2 Diseño y Construcción			
La edificación debe estar diseñada y construida de manera que proteja los ambientes de producción e impida la entrada de polvo, lluvia, suciedades u otros contaminantes, así como del ingreso y refugio de plagas y animales domésticos.	1	2	
Los diversos ambientes de la edificación deben tener el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos.	2	2	
La edificación y sus instalaciones deben estar construidas de manera que se faciliten las operaciones de limpieza, desinfección y control de plagas según lo establecido en el plan de saneamiento del establecimiento.	2	2	
No se permite la presencia de animales en los establecimientos, específicamente en las áreas destinadas a la fabricación, procesamiento y preparación.	2	2	
1.3 Abastecimiento de agua			
El agua que se utilice debe ser de calidad potable	2	2	

1.4 Disposición de Residuos sólidos			
Los residuos sólidos que se generen deben ser ubicados de manera tal que no representen riesgo de contaminación al alimento, a los ambientes o superficies de potencial contacto con este.	2	2	
Los residuos sólidos deben ser removidos frecuentemente de las áreas de producción y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y plagas y que no contribuya de otra forma al deterioro ambiental.	2	2	
El establecimiento debe estar dotado de un sistema de recolección y almacenamiento de residuos sólidos que impidan el acceso y proliferación de insectos, roedores y otras plagas.	2	2	
2. Condiciones Específicas del Área de Preparación de Alimentos			
2.1 Pisos	5	12	42%
Los pisos deben estar contruidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza, desinfección y mantenimiento sanitario.	0	2	
2.2 Paredes			
En las áreas de elaboración, las paredes deben ser de materiales resistentes, colores claros, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección. Además, según el tipo de proceso hasta una altura adecuada, las mismas deben poseer acabado liso y sin grietas, pueden recubrirse con pinturas plásticas de colores claros.	2	2	
Las uniones entre las paredes y entre estas y los pisos, deben estar selladas y tener forma redondeada para impedir la acumulación de suciedad y facilitar la limpieza y desinfección.	0	2	
2.3 Techos			
Los techos deben estar diseñados y contruidos de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de hongos y levaduras, el desprendimiento superficial y además facilitar la limpieza y el mantenimiento.	0	2	
2.4 Ventanas y otras aberturas			
Las ventanas y otras aberturas en las paredes deben construirse de manera tal que se evite la entrada y acumulación de polvo, suciedades, al igual que el ingreso de plagas y facilitar la limpieza y desinfección.	1	2	
2.5 Iluminación			
La iluminación debe ser de la calidad e intensidad adecuada para la ejecución higiénica y efectiva de todas las actividades	2	2	
3. Equipos y Utensilios	POB	PMAX	
	12	12	100%
Los equipos y utensilios empleados en el manejo de alimentos deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como a la utilización frecuente de los agentes de limpieza y desinfección	2	2	

Equipos y Utensilios	POB	PMAX	
Todas las superficies de contacto directo con el alimento deben poseer un acabado liso, no poroso, no absorbente y estar libres de defectos, grietas, intersticios u otras irregularidades que puedan atrapar partículas de alimentos o microorganismos que afectan la inocuidad de los alimentos.	2	2	
En los espacios interiores en contacto con el alimento, los equipos no deben poseer piezas o accesorios que requieran lubricación ni roscas de acoplamiento u otras conexiones peligrosas.	2	2	
Las superficies de contacto directo con el alimento no deben recubrirse con pinturas u otro tipo de material desprendible que represente un riesgo para la inocuidad del alimento.	2	2	
Las mesas y mesones empleados en el manejo de alimentos deben tener superficies lisas, con bordes sin aristas y estar construidas con materiales resistentes, impermeables y de fácil limpieza y desinfección.	2	2	
Los recipientes usados para materiales no comestibles y desechos, deben ser a prueba de fugas, debidamente identificados, contruidos de material impermeable, de fácil limpieza y desinfección y, de ser requerido, provistos de tapa hermética. Los mismos no pueden utilizarse para contener productos comestibles.	2	2	
4. Personal Manipulador de alimentos	10	12	83%
Todas las personas que realizan actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en educación sanitaria, principios básicos de Buenas Prácticas de Manufactura y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos.	1	2	
Mantener una estricta limpieza e higiene personal y aplicar buenas prácticas higiénicas en sus labores, de manera que se evite la contaminación del alimento y de las superficies de contacto con este.	2	2	
Lavarse las manos con agua y jabón desinfectante, antes de comenzar su trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento	2	2	
Mantener el cabello recogido y cubierto totalmente mediante malla, gorro u otro medio efectivo y en caso de llevar barba, bigote o patillas se debe usar cubiertas para estas.	1	2	
Mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte.	2	2	
No se permite utilizar reloj, anillos, aretes, joyas u otros accesorios mientras el personal realice sus labores	2	2	
5. Operaciones de preparación y servido de los alimentos	12	12	100%
El recibo de insumos e ingredientes para la preparación y servido de alimentos se hará en un lugar limpio y protegido de la contaminación ambiental y se almacenarán en recipientes adecuados.	2	2	
Los alimentos o materias primas crudos, tales como, hortalizas, frutas, carnes y productos hidrobiológicos que se utilicen en la preparación de los alimentos deben ser lavados con agua potable corriente antes de su preparación.	2	2	

Operaciones de preparación y servicio de los alimentos	POB	PMAX	
Los alimentos perecederos, tales como, leche y sus derivados, carne y preparados, productos de la pesca deben almacenarse en recipientes separados, bajo condiciones de refrigeración y/o congelación y no podrán almacenarse conjuntamente con productos preparados o listos para el consumo con el fin de evitar la contaminación cruzada.	2	2	
El personal que está directamente vinculado a la preparación o servicio de los alimentos no debe manipular dinero simultáneamente	2	2	
El lavado y desinfección de utensilios debe hacerse con agua potable corriente, jabón o detergente y cepillo y con especial cuidado en las superficies donde se pican o fraccionan los alimentos, las cuales deben estar en buen estado de conservación e higiene; las superficies para el picado deben ser de material sanitario, de preferencia plástico, nylon, polietileno o teflón.	2	2	
La limpieza y desinfección de los utensilios que tengan contacto con los alimentos se hará en tal forma y con elementos o productos que no generen ni dejen sustancias peligrosas durante su uso.	2	2	
RESPONSABILIDAD			
El propietario, la administración del establecimiento y el personal que labore como manipulador de alimentos, serán responsables de la inocuidad y la protección de los alimentos preparados y expendidos al consumidor.			
La autoridad sanitaria competente en cumplimiento de sus actividades de inspección, vigilancia y control verificará el cumplimiento de la capacitación para los manipuladores de alimentos.			

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO S. Paso a Paso Aspectos Legales

No.	Pasos		Detalle		Observaciones
1	Inscripción en el Registro Mercantil	Consultar si el nombre que va a utilizar para el restaurante ya se encuentra registrado	La consulta la puede realizar en la siguiente página del RUE (Registro Único Empresarial) http://www.rues.org.co/RUES_Web/Consultas		
2		Consultar la actividad económica que se va a realizar (CIIU)	Para conocer la actividad económica que va a realizar puede consultar la siguiente página http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/		
3		Diligenciar los formularios	Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial, suministrando en forma exacta los datos solicitados. Este podrá ser adquirido en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio de Cali.		
			Diligenciar Formulario de Registro Único Empresarial para establecimientos de comercio		
	Diligenciar el Formulario RUT .Diligencie el Formulario de Registro Único Tributario de la DIAN a través de la página internet www.dian.gov.co , seleccionando la opción “Inscripción RUT”, y en Tipo de Inscripción elija “Cámara de Comercio”, pulse el botón continuar. Imprima y firme el formulario diligenciado.				
			Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades para el establecimiento de comercio (CAE). Con la información registrada en éste documento la Cámara de Comercio de Cali notifica la matrícula de los establecimientos de comercio a las Secretarías de Planeación Municipal, Hacienda Municipal, Gobierno Municipal, para ser visitado por un grupo interdisciplinario formado por las entidades de Inspección, Vigilancia y Control.		

No	Pasos		Detalle		Observaciones
4	Inscripción en el Registro Mercantil	Cancelar los derechos de inscripción a que hubiere lugar.	El costo de la matrícula, si el restaurante tiene activos por \$3.000.000, es de \$160.000; si los activos son menores a \$3.000.000 el costo de la matrícula disminuye y tiene que presentar adicionalmente el Inventario o Balance de apertura firmado por un Contador Público.		
5	Solicitar Concepto o Certificado Sanitario		Uno de los Puntos de atención para obtener información sobre este Certificado es la Secretaría de Salud Pública Municipal. Para obtener más información sobre Puntos de atención, requisitos y costos puede visitar esta página: http://www.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=19614		
6	Consultar el uso del suelo		Este concepto lo entrega la Subdirección de Ordenamiento Urbanístico de Planeación Municipal (Ir a Paso a paso concepto Uso del Suelo)		
7	Certificado de seguridad: Solicitar concepto técnico del cuerpo oficial de Bomberos		Expedido por el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cali (ventanilla de Bomberos en la Tesorería Municipal)		
8	Realizar Curso de manipulación de alimentos		Este curso lo da de manera gratuita los días martes a partir de la 1:00 pm la Secretaría de Salud Municipal de Cali.		

Fuente: Elaboración Propia

OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA EL REGISTRO MERCANTIL

NOTA:

- Adicional a los documentos anteriores se debe llevar la cédula original y una fotocopia ampliada al 150%
- Los formularios para la matricula mercantil se pueden conseguir en físico en la Cámara de Comercio o también de manera virtual en la página.

AL MOMENTO DE PRESENTAR LOS DOCUMENTOS VERIFIQUE QUE:

1. Haya diligenciado todas las casillas de los formularios.
2. Los formularios no presenten tachones o enmendaduras.
3. Se encuentren debidamente firmados.
4. El número de teléfono y la dirección que se reporte en el formulario del RUT (Pre-Rut) debe coincidir con los datos del domicilio principal reportados en el formulario del Registro Único Empresarial y Social RUES.

RECUERDE QUE:

De acuerdo con el artículo 33 del Código de Comercio la matricula mercantil debe renovarse entre los primeros tres meses del año, indiferente a la fecha en la cual se realizó la inscripción de la matricula mercantil.

COSTOS DE LA MATRÍCULA

Para proceder a realizar la matrícula mercantil de la persona natural y su establecimiento de comercio se deberá cancelar los derechos que la inscripción origina (Artículo 45 del C.Co). El costo dependerá de los activos reportados en los Formulario del Registro Único Empresarial y Social RUES (artículo 23 del Decreto 393 de 2002).

MODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cualquier modificación tales como: cambio de nombre, dirección, teléfono, actividad económica etc., debe comunicarse por escrito y personalmente a la Cámara de Comercio, por intermedio del comerciante.

Paso a Paso Concepto Uso del Suelo

- 1.** Para solicitar su uso del suelo, debe ir a la Ventanilla de Atención al Ciudadano (primer piso del CAM) y radicar la solicitud. Le pedirán dirección del predio, actividad comercial que se realizará (Código CIIU de Cámara de Comercio) y datos personales, (incluye correo electrónico). \$9600 cuesta el trámite. Una vez radicados, la información se subirá a la plataforma SAUL.
- 2.** En www.cali.gov.co, a través del link 'Secretarías y Dependencias'-Planeación', se ingresa a la plataforma SAUL. Dando click en 'Usos del Suelo' - 'Listar (POT 2014)' podrá hacerle seguimiento a su proceso. Puede buscar su solicitud por número predial, dirección y número de radicado.
- 3.** Ingresando por el link 'Respuestas' podrá conocer en qué va el proceso y si su uso del suelo ha sido aprobado. En la plataforma encontrará copia de la información radicada y recibo de pago. Si se aprueba, el sistema habilitará una URL para que consulte y descargue el documento.