

**ASESORIA A CUATRO MICROEMPRESAS, CALZADO ARISMAR,
CONFECCIONES DUARI, MAX BELLEZA, DGUSTACIONES ALONDRA
UBICADAS EN LA COMUNA 15 DE SANTIAGO DE CALI, EN CONVENIO CON
LA FUNDACION CARVAJAL Y LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE
OCCIDENTE**

NETHYA VIVIANA LAGUNA RIVERA

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2015**

**ASESORIA A CUATRO MICROEMPRESAS, CALZADO ARISMAR,
CONFECCIONES DUARI, MAX BELLEZA, DGUSTACIONES ALONDRA
UBICADAS EN LA COMUNA 15 DE SANTIAGO DE CALI, EN CONVENIO CON
LA FUNDACION CARVAJAL Y LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE
OCCIDENTE**

NETHYA VIVIANA LAGUNA RIVERA

**Pasantía Comunitaria para optar por el título de profesional en Mercadeo y
Negocios internacionales**

**Director
RAUL URIBE F
Administrador de Empresas, MBA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2015**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título en Mercadeo y Negocios Internacionales.

RAUL URIBE F.

MARIA EUGENIA TORRES

Jurado

LAURA VICTORIA RUBIO

Jurado

Santiago de Cali, 16 de Junio de 2015

Este trabajo va dedicado a mis padres quienes con su entrega, amor y esfuerzo siempre me apoyaron y acompañaron en mi proceso de formación profesional. Ustedes son mi tesoro más grande los amo mucho y gracias por hacer esto posible. También quiero agradecer a cada uno de mis profesores por ese aporte valioso en estos años de carrera.

Nethya Viviana Laguna Rivera

CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. ANTECEDENTES	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1 MARCO TEORICO - CONCEPTUAL	18
5.1.1 Microempresa	18
5.1.3 Áreas Funcionales:	19
5.1.4 Zonas Vulnerables	19
5.1.5 Plan de acción	20
5.1.6 Diagnóstico	20
5.1.7 Comuna	20
5.1.8 Contabilidad	20
5.1.9 Finanzas	20
5.1.10 Mercadeo	21
5.1.11 Ventas	21
6. METODOLOGIA	23
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
6.2 DISEÑO METODOLÓGICO	23
7. GENERALIDADES DE LA COMUNIDAD	25

8. DIAGNOSTICO DE LA MICROEMPRESA “CALZADO ARISMAR”	27
8.1 Reseña Histórica de la Empresa	27
8.2 Perfil del Empresario	27
8.3 AREA DE COSTOS DE LA EMPRESA	28
8.4 Plan de Mejoramiento en el Área de costos	29
8.5 ÁREA ADMINISTRATIVA	31
8.5.1 Matriz DOFA	31
8.5.2 Misión	32
8.5.3 Visión	33
8.6 ÁREA DE ASPECTOS LEGALES.	34
8.7 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA	35
8.8 ÁREA DE MERCADEO	40
9. DIAGNOSTICO DE LA MICROEMPRESA “CONFECCIONES DUARI”	46
9.1 Reseña Histórica de la Empresa	46
9.2 Perfil de la Empresaria	47
9.3 ÁREA DE COSTOS DE LA EMPRESA	47
9.4 ÁREA ADMINISTRATIVA	49
9.4.1 Matriz DOFA	50
9.4.2 Misión	50
9.4.3 Visión	51
9.5 ÁREA DE ASPECTOS LEGALES	52
9.6 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA	53
9.7 ÁREA DE MERCADEO	56
10. DIAGNOSTICO DE LA MICROEMPRESA “MAX BELLEZA”	62
10.1 Reseña Histórica de la Empresa	62
10.2 Perfil de la Empresaria	63
10.3 ÁREA DE COSTOS DE LA EMPRESA	63
10.4 ÁREA ADMINISTRATIVA	66
10.4.1 Matriz DOFA	67
10.4.2 Misión	68

10.4.3 Visión	68
10.5 ÁREA DE ASPECTOS LEGALES.	69
10.6 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA.	70
10.7 ÁREA DE MERCADEO	73
10.7.1 Plan de Mejoramiento.	76
11. DIAGNOSTICO DE LA MICROEMPRESA “D’GUSTACIONES ALONDRA”	80
11.1 Perfil del Empresario	80
11.2 PROYECTO DE INVERSION	81
11.2.1 Matriz DOFA	81
12. CONCLUSIONES	86
13. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFIA	89

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. Información General De La Empresa	27
Cuadro 2. Productos Fabricados Por La Empresa	28
Cuadro 3. Composición Sueldo Del Empresario	29
Cuadro 4. Plan De Mejoramiento Área De Costos	29
Cuadro 5. Punto De Equilibrio Arismar	30
Cuadro 6. Margen De Contribución Arismar	30
Cuadro 7. Comparación De Los Balances	35
Cuadro 8. Razones Financieras	37
Cuadro 9. Rotación De Cartera	39
Cuadro 10. Información General De La Empresa	46
Cuadro 11. Productos Fabricados Por La Empresa	47
Cuadro 12. Sueldo De La Empresaria	48
Cuadro 13. Margen De Contribución Confecciones Duari	48
Cuadro 14. Punto De Equilibrio, Confecciones Duari	49
Cuadro 15. Comparación De Los Balances	53
Cuadro 16. Razones Financieras	55
Cuadro 17. Información General De La Empresa	62
Cuadro 18. Productos De Mayor Rotación	63
Cuadro 19. Margen De Contribución, Max Belleza	64
Cuadro 20. Sueldo De La Empresaria	65

Cuadro 21. Punto De Equilibrio, Max Belleza	65
Cuadro 22. Balance General Inicial	71
Cuadro 23. Razones Financieras	72
Cuadro 24. Principales Productos, Max Belleza	75
Cuadro 25. Información General De La Empresa	80
Cuadro 26. Listado De Productos, Dgustaciones Alondra	82
Cuadro 27. Proyecciones Margen De Contribución	82
Cuadro 28. Punto De Equilibrio, Dgustaciones Alondra	83
Cuadro 29. Resumen Plan De Inversión	84

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1 Territorio Retiro, Comuna 15	26
Figura 2 Producto Calzado Arismar	42
Figura 3 Diseño De Tarjetas De Presentación	43
Figura 4 Diseño De Fanpage	43
Figura 5 Comentario Fan Page	44
Figura 6 Planta De Producción	45
Figura 7 Diseño De Empaque	59
Figura 8 Diseño Tarjetas De Presentación	59
Figura 9 Diseño De Factureros	60
Figura 10 Comparación Antes Y Después	61
Figura 11 Estrategia De Producto	77
Figura 12 Estrategia De Plaza	78
Figura 13 Estrategia De Personal	79
Figura 14 Proyección Margen	83

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto fue realizar planes de mejoramiento para las cuatro microempresas: Calzado Arismar, Confecciones Duari, Max Belleza y Dgustaciones Alondra. Partiendo de un diagnóstico inicial, el cual permitió conocer la situación real en cada una de sus áreas funcionales.

Por lo tanto se efectuó un acompañamiento y asesoramiento a los empresarios, para poder identificar las fortalezas y debilidades en las áreas de Mercadeo, costos, contabilidad, finanzas, administración y producción. Posteriormente se reforzaron cada una de las debilidades encontradas, por medio de planes de mejoramiento.

El trabajo en cada una de las microempresas se realizó con el concurso de los empresarios logrando con ellos su aprobación y capacidad de realizar el mejoramiento acordado.

Finalmente se muestran en este trabajo los resultados obtenidos a lo largo de la asesoría, evidenciando un cambio positivo en cada una de las empresas y entregando al empresario las herramientas para seguir fortaleciendo su negocio y enriqueciendo su espíritu emprendedor.

Utilizando la metodología de asesoramiento empresarial diseñada por la fundación Carvajal.

INTRODUCCIÓN

La microempresa en Cali es el sector que más crecimiento ha tenido en los últimos años con un 5% hasta el año 2011¹, siendo la ciudad con más negocios establecidos del país. Las pymes del Valle representan el 9,3 por ciento del tejido empresarial y el 13,3 por ciento de las exportaciones del departamento. El 16% de la población actual son personas emprendedoras que ya han desarrollado una actividad comercial, siendo esto un indicador positivo para el desarrollo de nuevos modelos de negocios porque esto quiere decir que se tendrá un buen resultado a mediano plazo.²

A pesar de que en Colombia las microempresas han estado evolucionando, además de la sensibilización que el gobierno ha ido ganando para proveer el apoyo que necesitan personas emprendedoras que desean tener su propia fuente de ingresos, aún persisten falencias en la parte de innovación y financiamiento para estas microempresas que ya hacen parte de un mercado competido³.

El presente proyecto que fue realizado mediante un convenio con la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente, desarrollando una metodología de asesoramiento empresarial durante un período de cuatro meses. En este tiempo se intervino a cuatro microempresas de la zona de El Retiro, donde se realizaron las siguientes etapas: Primero un diagnóstico general de cómo se encontraba actualmente la microempresa, segundo se realizó un análisis de todas las áreas funcionales: costos, administración, mercadeo, producción y área contable. Finalmente se desarrolló un plan de acción y mejoramiento en cada una de las cuatro microempresas del sector.

Los resultados obtenidos a partir del desarrollo del plan de acción fueron positivos, de la aceptación de los empresarios como de la Fundación Carvajal. Se logró educar a los empresarios sobre la importancia de tener un orden administrativo, e igualmente del financiero en su negocio, mostrando cómo estas mejoras les pueden mejorar su calidad de vida si se llevan a cabo.

¹ SUPER SOCIEDADES, Crecimiento microempresas. [en línea] Cali, 2011. [Consultado en Septiembre 14 de 2014] Disponible en Internet: http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documentos%20Noticias/INFORME_SECTOR_REAL_Ajustado.pdf

² REDACCIÓN EL PAIS, Cali es la ciudad que tiene el mayor número de empresarios en el país. [En línea] Santiago de Cali, 16 de Febrero 2012, [Consultado en septiembre 9 de 2014] Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/cali-ciudad-tiene-mayor-numero-empresarios-establecidos-en-pais>

³FERRARO, Carlo. Eliminando barreras: El financiamiento a las Pymes en América Latina.[En Línea].[14 abril de 2015] Disponible en internet: http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/0/45220/financiamiento_a_pymes.pdf

1. ANTECEDENTES

La Fundación Carvajal, creada el 10 de abril de 1961 nace como iniciativa de trabajar por el desarrollo y evolución de las zonas más vulnerables de la región. Su mayor accionista es la empresa Carvajal S.A que donó gran parte de su patrimonio (40%), para la creación de esta organización sin ánimo de lucro⁴. El trabajo que realiza la Fundación Carvajal con estas zonas estratégicas⁵ de la región, es impulsar el desarrollo social por medio de proyectos y programas que aportan conocimiento, apoyo en forma de asesoría a las microempresas, como también acompañamiento a la comunidad.

La Fundación Carvajal dice, “entre los puntos más relevantes dentro de la problemática que viven los habitantes del sector del Retiro es que se originó como un asentamiento ilegal, posteriormente intervenido y regularizado por INVICALI, se encuentra la presencia evidente de problemas sociales como el desempleo y fenómenos de exclusión del mercado laboral, lo que empeora la calidad de vida de la comunidad, generando altos índices de inseguridad, presencia de pandillas y grupos delincuenciales”⁶. A partir de esto se desarrollan programas de mejoramiento que aporten al crecimiento de estos sectores.

Entre los programas se encuentra, el de ayuda en la Generación de Ingresos, donde su objetivo es realizar un asesoramiento empresarial a las microempresas ubicadas en los sectores vulnerables de la ciudad de Cali, el asesoramiento es realizado por un estudiante de la universidad con la cual se tenga convenio y el estudiante realiza la función de asesor en todas las áreas funcionales de la microempresa para apoyar en el mejoramiento de procesos productivos, crear planes de acciones que tiendan a incrementar las ventas e ingresos y mejoramiento administrativo, mejorando la competitividad de la empresa a la vez que mejoran los ingresos económicos de las familias, quienes en su mayoría dependen totalmente de la empresa. El Centro de Desarrollo Productivo hace parte del programa de Generación de Ingresos de la Fundación Carvajal, el cual tiene como propósito contribuir a la capacitación técnica, desarrollo de competencias gerenciales, de emprendimiento y laborales, como del desarrollo humano.

⁴ FUNDACION CARVAJAL, Reseña historia. [En Línea].[Consultado el 14 abril de 2015] Disponible en internet:
http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=12&Itemid=16&lang=es

⁵ CARVAJAL S.A, Fundación Carvajal. [en línea] Cali, [Consultado en Septiembre 9 de 2014] Disponible en Internet: <http://www.carvajal.com/fundacion-carvajal-2>

⁶ MENDOZA POLO, Eduar Orlando. Plan de mejoramiento para microempresas productivas vinculadas al programa de la fundación Carvajal, [En Línea] Trabajo de grado Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autonoma de Occidente. Facultad Ciencias Economicas, 2014. [Consultado el 05 de Julio de 2015] Disponible en internet: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1586/1/TAD00715.pdf>

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchas de las microempresas en Colombia, un país donde el 97% son Pymes con menos de 10 empleados, han nacido a partir de la necesidad de tener una fuente de ingresos propia debido a la falta de oportunidades laborales para las personas de los sectores vulnerables de la ciudad, teniendo en cuenta que sus conocimientos sobre el manejo de negocios son totalmente empíricos, además, de no tener una clara visión de cómo coordinar las diferentes áreas funcionales de una microempresa.

La Fundación Carvajal realiza un asesoramiento a la microempresa en forma constante con el objetivo de impulsar la iniciativa de negocios de estas personas, contribuyendo así con el desarrollo económico y social de las familias de estas zonas de la ciudad. Debido a esta situación, la institución hace presencia en la comuna 15 de Cali, específicamente denominada como El Retiro, ubicado al oriente y conocido como uno de los lugares con mayor peligrosidad de la ciudad, Según datos de la defensoría del pueblo, “en estos sectores, se registran altos niveles de violencia y una escasa presencia de la Fuerza Pública, que en muchos casos es rechazada por los mismos pobladores, varios de los cuales son familiares de los miembros de las estructuras delincuenciales. Según las autoridades, éstos son lugares de expendios de drogas y de comercio de armas; además de ser refugios de delincuentes que son respaldados por buena parte de los pobladores, los cuales agreden a la Policía con piedras y palos cuando se acerca a determinados sectores”⁷.

Las microempresas desarrolladas en este sector, se caracterizan por ser creadas por personas con muy escaso conocimiento teórico, pero son personas con mucho conocimiento empírico y práctico, sumando a esta situación los pocos recursos económico con los cuales sostienen estas iniciativas de negocio, en adición a las condiciones de pobreza en las que se encuentran; es en esta coyuntura donde el estudiante despliega la función de asesor empresarial aprendida en el curso de Formación de Asesores dado por la Fundación Carvajal, aplicando además sus conocimientos teóricos, a la vez que se ponen en marcha planes de acción en la microempresa que permitirán a las familias mejorar su calidad de vida a través de mejores ingresos económicos.

⁷ DERECHOS HUMANOS, Cifras de violencia en Cali. [en línea] Cali, 2014. [Consultado en Septiembre 15 de 2014] Disponible en Internet: http://www.derechoshumanos.gov.co/Observatorio/Publicaciones/Documents/2010/Estu_Regionales/cali.pdf

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la asesoría a cuatro microempresas Calzado Arismar, Confecciones Duari, Max Belleza, Dgustaciones Alondra, de la comuna 15 de Santiago de Cali permitirá cumplir con lineamientos del modelo de asesoría de la Fundación Carvajal?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Aplicar el modelo de asesoría empresarial diseñado por la Fundación Carvajal, a cuatro microempresas: Confecciones Duari, Calzado Arismar, Max Belleza y Dgustaciones Alondra, Ubicadas en la Comuna 15 de la ciudad de Santiago de Cali.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico inicial según la metodología de la fundación a cada una de las cuatro microempresas mediante la evaluación de sus áreas funcionales.
- Elaborar una matriz DOFA de acuerdo a lo diagnosticado para conocer fortalezas y debilidades de cada área, como también las oportunidades y amenazas.
- Construir un plan de mejoramiento y estrategias para llegar a los resultados buscados.

4. JUSTIFICACIÓN

El surgimiento de microempresas en sectores vulnerables de la ciudad de Cali, se debe a la necesidad que tienen las personas de escasos recursos, de crear su propia fuente de ingresos debido a la falta de oportunidades laborales y educativas.

La realización del presente trabajo parte de la importancia de ejecutar un asesoramiento empresarial a microempresarios del territorio Retiro comuna 15 de Santiago de Cali, con el fin de apoyar sus negocios de manera que puedan aumentar sus ingresos y mejorar la calidad de vida familiar.

Para la Fundación Carvajal la realización de este proyecto es de gran beneficio porque se tiene un soporte de lo productivo que es para los empresarios conocer y manejar cada una de sus áreas funcionales para generar ingresos propios; Esto motiva a que la Fundación continúe trabajando con personas de estas comunidades y aporte al desarrollo económico de la región.

Por su parte la Universidad Autónoma de Occidente, se beneficia con este proyecto al poner en práctica los conocimientos entregados a los estudiantes e incentivar la proyección social, logrando enriquecer sus procesos de enseñanza.

Para la autora de este proyecto, como estudiante es de gran interés porque enfatiza la proyección social y se aplica el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera. Así mismo, se aprende de los conocimientos empíricos de estos empresarios, logrando de esta forma una retroalimentación de ambas partes.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

En el presente marco teórico se incluyen los aportes que permiten complementar y desarrollar el proceso de asesoría empresarial donde su Línea de trabajo, Generación de Ingresos, tiene como propósito crear, adaptar y consolidar modelos productivos⁸ que mejoren la calidad de vida de las personas ubicadas en zonas vulnerables y así mismo contribuyan con el desarrollo económico y empresarial de la región. Se realizan asesorías empresariales con estudiantes de últimos semestres gracias al convenio que existe con universidades de la ciudad de Santiago de Cali.

5.1.1 Microempresa. Se entiende por microempresa a toda unidad económica que no exceda de 10 empleados y tenga un total de activos fijos inferior a 500 salarios mínimos legales vigentes, según el artículo 2º de la Ley 905 de 2004.

Las microempresas por lo general ejercen actividades económicas regulares y son iniciadas por personas emprendedoras en muchos casos de escasos recursos que no tienen empleo y necesitan generar ingresos para el sostenimiento de sus familias.

En el proyecto se trabajó con las microempresas, Calzado Arismar, Confecciones Duari, Max Belleza y Dgustaciones Alondra micro empresas asignadas por la fundación Carvajal.

5.1.2 Matriz DOFA. Su nombre proviene de las siglas, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, condiciones que se evalúan como factores internos y externos de la empresa. Permite así analizar la situación actual en que se encuentra la iniciativa, creando estrategias para aprovechar oportunidades del mercado.

El modelo de Matriz DOFA fue creado por **Albert S. Humphrey** experto en el campo de la planificación estratégica corporativa, Él dijo: "La mayoría de los ejecutivos se dan cuenta de que la mejor manera de construir un 'plan de pre-acción' es el uso de las personas que harán el trabajo para planificar el trabajo,

⁸ FUNDACION CARVAJAL, Fundación Carvajal. [en línea] Cali, [Consultado en Septiembre 10 de 2014] Disponible en Internet: <http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?lang=es>

pero que comúnmente encuentran que este tipo de enfoque se ve obstaculizada por la falta de grupo de la conducta humana⁹ de ahí parte el estudio, para saber cómo construir un plan de acción y analizar todos los componentes que las personas que trabajan dentro de la compañía no tenían en cuenta por ser factores externos. El análisis de la matriz DOFA tiene varias aplicaciones, por ejemplo para evaluar un producto, una marca, un proveedor y para proyectos de inversión.

Este modelo se aplicó en cada una de las cuatro microempresas asesoradas, para determinar un diagnóstico inicial de la situación real de cada una de sus áreas funcionales, pudiendo entonces de esta forma generar las estrategias de mejoramiento que agregarían mayor competitividad a los negocios analizados.

5.1.3 Áreas Funcionales. “Son aquellas que agrupan especialidades ocupacionales semejantes y afines; que toman como criterio de agrupación las funciones de la propia empresa”¹⁰. Estas áreas tienen como finalidad tener una optimización de los recursos y procesos, los que se dividen en términos generales en: Área de finanzas, Área de mercadeo, Área de producción y Área de recursos humanos las cuales fueron desarrolladas en cada una de las empresas asesoradas.

5.1.4 Zonas Vulnerables. Puede definirse como esos lugares o “territorios que están expuestos a múltiples peligros, ya sea por peligros naturales o por causa de la actividad humana”¹¹. Las zonas vulnerables en su mayoría de veces se asocian a la pobreza de las personas que habitan estas zonas. Barrios como el Retiro, Aguablanca y Ladera son consideradas vulnerables o de alto riesgo debido a la cantidad de personas excluidas laboralmente que llegan de distintas regiones con la posibilidad de empleo en la ciudad pero al no conseguirlo se dedican a delinquir o realizar actividades ilegales en la zona.

⁹ BUSINESS BALL, Análisis DOFA. [en línea] EE.UU, 2014 [Consultado en Septiembre 11 de 2014] Disponible en Internet: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

¹⁰ MUJERES DE EMPRESA, Áreas Funcionales. [en línea] Argentina, 2010. [Consultado en Septiembre 11 de 2014] Disponible en Internet: <http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/090302-glosario-contabilidad.asp>

¹¹ ASENTAMIENTO HUMANOS, Zonas Vulnerables. [en línea] Chile [Consultado en Julio 5 de 2015] Disponible en internet: http://www.profesorenlinea.cl/geografiagr/Asentamientos_peligros_naturales.html

5.1.5 Plan de acción. Es una estructura de mejoramiento que “selecciona actividades importantes y se fijan objetivos o metas para cumplirlas en determinado tiempo y espacio”¹². La fijación de estas metas se realizó con cada una de las empresas después de realizar un análisis de diagnóstico en cada una de sus áreas funcionales y finalmente se evalúa los resultados obtenidos.

5.1.6 Diagnóstico. Es la recolección de datos que arrojan resultados para analizar o es la descripción de cómo se encuentra actualmente el objeto de estudio. La aplicación de este concepto fue lo más importante para el desarrollo de la asesoría en las empresas, ya que a partir de esto se determinan acciones a seguir.

5.1.7 Comuna. Es un área urbana que “agrupa barrios y tiene característica en común”. El proyecto se desarrolló en la comuna 15 de Santiago de Cali, que comprende los barrios Retiro, Vallado, Ciudad Córdoba, Comuneros y Mojica.

5.1.8 Contabilidad. “Es la metodología mediante la cual la información financiera de un ente económico es registrada, clasificada, interpretada y comunicada; esto con el fin de que sea utilizada por los gerentes, inversionistas, autoridades gubernamentales y otras personas y empresas, como ayuda para la toma de decisiones en cuanto a asignación y utilización de recursos”¹³. La aplicación de la contabilidad en la asesoría fue de gran ayuda para los empresarios debido a que conocieron el estado financiero real de su empresa.

5.1.9 Finanzas. “Se refieren a la forma como se obtienen los recursos, a la forma como se gastan o consumen, a la forma como se invierten, pierden o rentabilizan”¹⁴.

¹² PLAN DE MEJORAMIENTO, Plan de acción. [En Línea] Colombia [Consultado en Julio 5 de 2015] Disponible en internet: <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>

¹³ DE GERENCIA, Contabilidad. [En línea]. [Consultado en Abril 28 de 2015] Disponible en internet: <http://www.degerencia.com/tema/contabilidad>

¹⁴ GERENCIE.COM, Concepto de Finanzas. [En Línea]. [Consultado en Abril 28 de 2015] Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/concepto-de-finanzas.html>

5.1.10 Mercadeo. Su principal función es crear valor a determinado producto que sea requerido por algún segmento de personas, según Kotler “el mercadeo consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios”¹⁵.

5.1.11 Ventas. Según la American Marketing Association es “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)”¹⁶.

5.1.12 Cliente. “La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer”¹⁷

5.1.14 Competidor. “Se refiere a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor”¹⁸ El análisis de los competidores es vital para realizar una evaluación de cómo se encuentra la empresa en comparación a las demás que ofrecen los mismos productos o servicios.

¹⁵ REVISTA PYM, Mercadeo. [En Línea]. [Consultado en Abril 28 de 2015] Disponible en internet: <http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser>

¹⁶ AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, Definición de venta. [En Línea]. [Consultado en Abril 28 de 2015] Disponible en internet: <https://www.ama.org/search/pages/results.aspx?k=sale>

¹⁷ BAQUERO José, HUERTAS Fernando; Quien se ha llevado a mi cliente. 2Ed, España 2007 McGraw Hill. P.1

¹⁸ Competidor [en línea]. Colombia: Businesscol, 2012. [Consultado en Junio 15 de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=COMPETIDOR>

5.1.15 Estrategia. “Las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”¹⁹. Después de realizar un diagnóstico y una matriz DOFA se desarrollan estrategias que impulsen el crecimiento de las empresas.

5.1.16 Razones Financieras. “son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social”²⁰.

¹⁹ PORTER Michael, Estrategias Genéricas. [en línea], Colombia [Consultado en Junio 15 de 2015] Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

²⁰ GERENCIE, Razones Financieras. [En Línea]. [Consultado en Abril 28 de 2015] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

6. METODOLOGIA

La investigación realizada a lo largo de este proyecto, se desarrolla dentro de una metodología de asesoramiento empresarial diseñada por parte de la Fundación Carvajal y enseñada a los estudiantes asesores.

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se desarrolla con un tipo de investigación exploratoria descriptiva, con métodos cualitativos y de observación. Se dice que es exploratoria “porque tiene como objetivo reunir información antecedente, clarificar los problemas y formular hipótesis o establecer las prioridades de la investigación”.²¹

La investigación descriptiva tiene un papel importante en el desarrollo del proyecto puesto que describen características específicas del mercado y se evalúan estrategias actuales de la mezcla de marketing. Este tipo de investigación incluye la técnica de observación en el cual se determinan comportamientos, actitudes y costumbres de las personas o del objeto de estudio.

6.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó un método de observación el cual tiene como objetivo analizar e identificar parámetros desconocidos para la elaboración de planes de acción y mejoramiento.

Primero se desarrolla un diagnóstico interno general a toda la empresa para conocer la situación actual, posteriormente realizar una aplicación de la matriz DOFA para crear estrategias y planes de mejoramiento; Después de realizar el análisis se socializan los resultados con el microempresario explicando los pasos a seguir para el cumplimiento de esas estrategias a corto y mediano plazo.

Lo nombrado anteriormente que pertenece a la metodología de asesoramiento diseñada por la fundación Carvajal, se desarrolla en tres fases que son:

²¹ HAIR Joseph, BUSH Robert y ORTINAU David. Investigación de mercados. 4 Ed. México: Mc Graw Hill, 2009. p. 651

FASE I: DIAGNOSTICO GENERAL DE LA MICROEMPRESA

Se realiza una visita de reconocimiento al empresario, donde se evalúa el estado actual de la microempresa por medio de unas plantillas diseñadas especialmente para este diagnóstico, analizando de manera muy general cada área: costos, mercadeo, finanzas y administración.

FASE II: ANALISIS MEDIANTE LA MATRIZ DOFA

En esta segunda fase, de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnostico anterior se aplica la metodología de la matriz DOFA, la que permite ver las fortalezas y debilidades que presenta actualmente la empresa, de lo anterior se generan estrategias para aprovechar oportunidades del mercado, o para mejorar aspectos de cada una de las áreas analizadas.

FASE III: PLAN DE MEJORAMIENTO

En esta última fase, se lleva a cabo el plan de mejoramiento, desarrollando las estrategias planteadas para el corto plazo. Para terminar se hace una socialización con cada uno de los cuatro microempresarios, realizando un plan de trabajo para obtener los resultados esperados.

7. GENERALIDADES DE LA COMUNIDAD

El Distrito de Aguablanca es uno de los barrios más grandes ubicados al oriente de Cali, tiene aproximadamente 700.000 habitantes es decir son casi el 30% de la población total²², en su mayoría es habitada por personas desplazadas por la violencia y de Departamentos como el Choco. Es un sector que ha sido vulnerado por la violencia de bandas criminales, pero también cuenta con muchas organizaciones y entidades privadas que realizan trabajo con la comunidad para mejorar sus condiciones de vida y mejorar la imagen que tiene el sector²³.

Además el sector es conocido por tener la mayor cantidad de trabajo informal, con un alto aporte a la economía y desarrollo de la ciudad, pero también en la cultura de nuestra ciudad ya que muchos artistas y deportistas reconocidos han sido niños y jóvenes que han crecido en este sector.

La Fundación Carvajal implementa un plan de desarrollo territorial que “busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes actores, públicos y privados y fortaleciendo las capacidades locales para el aprovechamiento más eficiente y sostenible de los recursos endógenos existentes”²⁴.

El presente trabajo se desarrolla principalmente en el barrio el Retiro ubicado al oriente de Cali y perteneciente a la comuna 15, integrada por los barrios: Laureano Gómez, Comuneros I, El Vallado y Ciudad Córdoba. El retiro es uno de los barrios más antiguos del sector y habitan más de 11.200 habitantes, “el 95% de la población se encuentra en condiciones de pobreza, y de él el 35% está bajo la línea de indigencia. Por las dimensiones de la problemática se requieren grandes esfuerzos para mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias”.²⁵

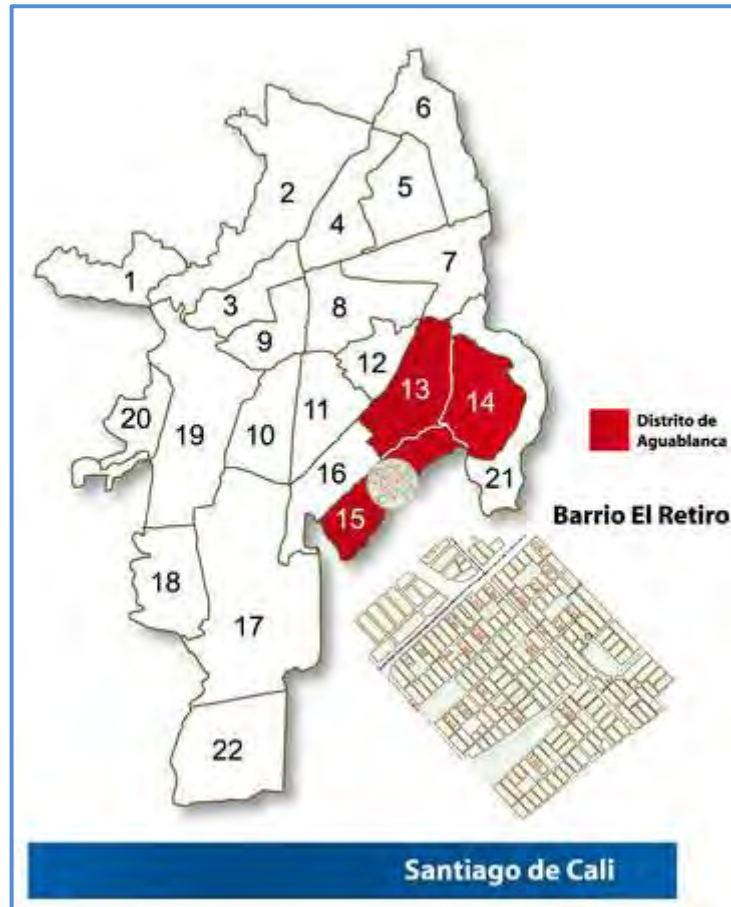
²² ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI COMUNA 15, Distrito de Agua Blanca. [En Línea]. [Consultado en Mayo 2 de 2015] Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna15.htm>

²³ FUNDACION CARVAJAL, Distrito de Agua Blanca. [En Línea]. [Consultado en Mayo 2 de 2015] Disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=47:distrito-de-aguablanca&Itemid=4&lang=es

²⁴ FUNDACION CARVAJAL, Desarrollo territorial. [en línea] Cali, [Consultado en Septiembre 11 de 2014] Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=22&Itemid=4&lang=es

²⁵ FUNDACION CARVAJAL, Barrio el Retiro. [en línea] Cali, [Consultado en Septiembre 11 de 2014] Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es

Figura 1 Territorio Retiro, Comuna 15



Fuente: ZONAS DE INTERVENCIÓN, Barrio el Retiro. [en línea] Santiago de Cali 2010, [Consultado en Septiembre 11 de 2014] Disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es

8. DIAGNOSTICO DE LA MICROEMPRESA “CALZADO ARISMAR”

La información general de la empresa Calzado Arismar, se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 1 Información General de la empresa

Información de la Empresa	
Razón Social	Calzado Arismar
Actividad Económica	Producción de Calzado
Dirección de la Empresa	Calle 49 #24a-98
Barrio de la Empresa	Laureano Gómez
Teléfono	4052296 / 3175662020
Representante Legal	Arístides Granda
Cedula	16.738.341
Estrato	1

8.1 Reseña Histórica de la Empresa

Hace varios años el empresario compró un terrero en el barrio Laureano Gómez y con las ganancias de la empresa se construyó lo que es ahora una casa de tres pisos. Antes de que la empresa cayera en pérdidas, en el primer piso había un local donde se vendían los zapatos al detal, mientras que la planta se ubicada en el tercer piso. Contaba con varias máquinas (el empresario no especificó) y 15 empleados.

Calzado Arismar nació de las ganas de ser emprendedor, ya no quería trabajar más como operario guarnecedor en su anterior empleo. Su meta ahora es volver a levantar la empresa como era hace cinco años, tener nuevos clientes y tener más ventas.

8.2 Perfil del Empresario

El empresario Arístides Granda, se encontraba terminando estudios secundarios, respondiendo económicamente por su familia que está conformada por su esposa y dos hijos.

Antes de crear la empresa Calzado Arismar, trabajaba como obrero guarnecedor y decidió que no quería ser más empleado, con este pensamiento inicio su negocio. Todo el conocimiento que él ha adquirido ha sido por su experiencia de trabajo. El empresario tiene una visión de su negocio como una empresa con altos volúmenes de producción y ventas, deseando hacer conocer su empresa a nivel nacional. Además su familia hace parte activa del negocio, ayudando en la manufactura del calzado y apoyándolo en muchas situaciones.

8.3 AREA DE COSTOS DE LA EMPRESA

En el diagnóstico inicial de la empresa en el área de costos, fue bastante provechoso para el empresario, porque a medida que se le preguntaba sobre el costo de los materiales y de los costos fijos se iba dando cuenta de la errónea asignación en los precios de algunos de sus productos, en consecuencia no estaba obteniendo la rentabilidad que deseaba.

Ahora cuando se aplicó la metodología de la Fundación Carvajal, se clasificaron los siguientes temas en el área de costos:

- El sueldo del empresario, teniendo en cuenta todos los gastos que tenía mensualmente.
- Valor de los activos fijos.
- Costo variable de los productos en producción
- Margen de contribución que deja cada producto y punto de equilibrio.

A través de la metodología y haciendo la clasificación anterior se pudo determinar la rentabilidad de cada producto, por ejemplo la plataforma alta deja un 37% de margen de contribución, como se muestra en la tabla siguiente

Cuadro 2 Productos fabricados por la empresa

PRODUCTO	VENTAS MES	PRECIO VENTA	COSTO VARIABLE	MARGEN DE CONTRIBUCION (UNIT)	MARGEN DE CONTRIBUCION (%)
Plataforma en Yute	200	27.000	19.513	\$ 7.487	28%
Plataforma Alta	150	30.000	18.863	\$ 11.137	37%
Plataforma Transparente	100	35.000	22.159	\$ 12.841	37%

Cuadro 3 Composición sueldo del empresario

CONCEPTO	VALOR
Alimentación	\$ 300.000
Transporte Familia	\$ 54.000
Pensión Colegios	\$ 95.800
Recreación	\$ 60.000
Vestuario	\$ 40.000
Servicios Públicos Casa	\$ 60.000
Teléfono	\$ 50.000
Gas Domiciliario	\$ 96.000
Cuotas Créditos Personal	\$ 124.000
Diezmos	\$ 120.000
Consumo Familia	\$ 50.000
Total	\$1.049.800

8.4 Plan de Mejoramiento en el Área de costos

El cuadro siguiente muestra las diferentes estrategias que la empresa va seguir con el objetivo de mejorar los costos y mejorar el margen bruto del calzado.

Cuadro 4 Plan de mejoramiento área de costos

ESTRATEGIA	EJECUCIÓN	RESULTADOS
Disminución de costos.	100%	Nuevos proveedores con precios más asequibles.
		Compra de materiales e insumos al por mayor.
Aumento de Ventas	80%	Impulso de las ventas por internet, por medio de una Fan page en Facebook.
Catalogo para clientes	10%	Se tomaron las fotos únicamente.

Punto de Equilibrio de la empresa y Margen de Contribución

En el siguiente cuadro se muestra el punto de equilibrio mensual y diario que debe tener la empresa Calzado Arismar para encontrar el nivel de ventas óptimo para cubrir costos y gastos sin tener utilidades ni pérdidas.

Cuadro 5 Punto de equilibrio Arismar

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Punto de equilibrio mes	\$ 3.902.387
Punto equilibrio diario	\$ 130.080

Según Kotler en su libro, Fundamentos de mercadeo dice “Fijación de precios basada en el punto de equilibrio, fijar el precio para cubrir justamente los costos de fabricar y vender un producto, o fijar el precio para tener cierta utilidad neta”²⁶.

El empresario presenta unas ventas promedio al mes de \$ 5.583.333, eso quiere decir que esta un 43% por encima del punto de equilibrio, lo cual se puede interpretar que la empresa está muy bien en ventas. Entre más lejos estén las ventas por encima del punto de equilibrio, la empresa está más segura en sus resultados.

Cuadro 6 Margen de contribución Arismar

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	
Margen de la empresa	33,2%
Costo Variable	66,8%

²⁶ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary; Fundamentos de Mercadeo. 8Ed, México 2008 Pearson Educación. p.267

Este cuadro muestra que el porcentaje de costo variable está muy alto, mientras el de margen bruto está muy bajo. El empresario debe tomar acciones para mejorar el margen que es el que le permite cubrir los gastos y generar utilidades.

8.5 ÁREA ADMINISTRATIVA

La empresa está constituida por su gerente y fundador Arístides Granda quien es el que toma todas las decisiones de su negocio. En el momento de esta asesoría no tenía empleados. Pero recibe la ayuda de su familia quien es la que lo apoya laboralmente en la producción del calzado mientras el realiza ventas institucionales con ventas al por mayor.

Calzado Arismar es una empresa dedicada a la fabricación de todo tipo de calzado para dama, reconocida por sus clientes por la calidad que ofrece pero la empresa no tenía definido el perfil ni una misión que le diera peso a la marca. Mediante el proceso de esta asesoría empresarial, se logró determinar la misión y visión de la empresa con ayuda del empresario entre otros temas de importancia crítica que se tocaran más adelante en este informe.

8.5.1 Matriz DOFA

ANALISIS DOFA		OBSERVACIONES
FORTALEZAS	Calidad de los materiales como el cuero y sintético	Impulsar la calidad como diferenciador de la marca.
	Fan page con toda la información de sus productos	Tener actividad constante para interactuar con los clientes potenciales.
	Reconocimiento en el mercado por su calidad	
	Apoyo laboral de su familia	Integrar a la familia con el negocio en ideas o consejos.
	Lleva un costeo de sus materiales y productos	Seguir después de la asesoría llevando un coste de los materiales.
	Tiene una imagen corporativa definida	
DEBILIDADES	Hace 6 años no hace renovación de su matrícula mercantil	Ponerse al día en todo el aspecto legal para no perder clientes.
	No maneja un flujo de caja diario.	

ANALISIS DOFA		OBSERVACIONES
	No tiene capital para invertir	Sacar del negocio el sueldo y el resto como inversión.
	Falta de organización de la plata de producción	Organizar para una mejor área de trabajo
OPORTUNIDADES		
	Crecimiento de la demanda por el zapato sintético	Aprovechar temporada decembrina para fabricar sobre medida.
	Compran de productos por medios electrónicos desde otras ciudades	Estar activamente en la red social.
	Crecimiento de la población femenina	
AMENAZAS		
	Visita de la DIAN	Tener en orden para el 2015 los aspectos legales.
	Competencia desleal que copia diseños exclusivos de la marca	Llevar muestrario y exhibirlo únicamente al cliente.
	El largo plazo de pago que piden los clientes	Fijar entre ambas partes acuerdos de pago que favorezcan.
	Llegada de mucho calzado de origen asiático	Diferenciar la calidad del producto

8.5.2 Misión

Con el empresario se formuló la siguiente misión para la empresa. Somos una empresa dedicada a la producción de todo tipo de calzado para dama con el fin de vestir sus pies de moda y calidad. Calzado Arismar está comprometido con la satisfacción y expectativa de nuestros clientes brindando innovación y diseño en cada uno de nuestros zapatos.

Al empresario se le explicaron las razones académicas e importancia de la misión para la empresa, basado en lo que formula Jack Fleitman, autor del libro Negocios Exitosos, "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"²⁷.

²⁷ FLITMAN Jack. (2000). Negocios Exitosos. México: Mc Graw Hill. Pág. 37

8.5.3 Visión. Para establecer y desarrollar la visión se procedió de la misma forma que se hizo con la misión de la empresa, llegando a la siguiente
Ser la empresa productora de calzado para dama con mayor reconocimiento local y nacional por nuestro trabajo con estándares de calidad, moda y diseño que garanticen la satisfacción de cada uno de nuestros clientes.

Al empresario se le explicaron las razones académicas e importancia de la misión para la empresa, basado en lo que formula Jack Fleitman, “En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”²⁸.

8.5.4 Contratos Laborales. El empresario Arístides no era consciente de los riesgos que se tienen al no tener los respectivos contratos documentados con los empleados.

Hace unos meses tenía un empleado con 20 años de antigüedad en la empresa, por tal motivo se le resaltó la importancia de tener un soporte físico.

Recomendación. Se le sugirió al empresario tener una carpeta con la información de los empleados y los recibos de pago. También se hizo la gestión de ayudar a conseguir empleados para la temporada decembrina 2014 pero fue complicado debido a la dificultad de encontrar mano de obra calificada en este sector y por esta situación se perdieron muchas oportunidades de venta de solicitudes que estaban haciendo las cuales se pudieron estimar aproximadamente en \$3'200.000 para este mes.

8.5.5 Estructura Organizacional. Arístides Granda es la persona encargada de realizar todos los trámites de la empresa, compra de materiales, mantenimiento de las máquinas (Se encontraban con exceso de aceite lubricante y mugre), atención al cliente y entrega de pedidos. El empresario es una persona que siempre está diseñando un nuevo estilo de calzado para fabricarlo y mostrarlo a los clientes, les realiza constantemente visitas para saber si tienen pedidos por realizar.

²⁸ FLITMAN Jack, Negocios Exitosos. Mc Graw Hill, 2000, Pág. 283

El empresario tiene computador para fines publicitarios a través del Facebook y no lo utiliza para nada más.

Recomendación. En la parte de producción se recomendó al empresario limpiar constantemente las máquinas para evitar daños al calzado. Igualmente en la parte del personal se le explico la importancia de tener buenas relaciones con los empleados e incentivarlos para que realicen de mejor manera el trabajo. En el manejo administrativo de la empresa falta sistematizar la información para tener un mejor control de los pedidos realizados y cuentas por cobrar.

8.6 DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL AREA DE ASPECTOS LEGALES.

Calzado Arismar está registrado en la cámara de comercio de Cali con una matrícula mercantil que no está renovada desde el año 2008. De igual forma no está al día con sus obligaciones tributarias. El empresario tiene RUT, explicándole la importancia de tener la documentación y pago de impuestos al día.

La misma situación se encontró con relación a su empleado quien no tiene un contrato documentado.

Recomendación. Se le explicó al empresario porqué es importante para la empresa tener al día los documentos legales, de igual forma se le explico los tramites que se deben realizar en la medida que transcurre el negocio También se le explico en qué momento se debe pasar de ser régimen simplificado a ser régimen común, explicando cuáles son las sanciones al no realizar los trámites correspondientes.

Se le recomienda igualmente tener una carpeta organizada con la información necesaria del empleado, contrato, hoja de vida, llamados de atención y recibos de pago para evitar algún inconveniente a futuro por la antigüedad de la persona.

8.7 DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO AREA CONTABLE Y FINANCIERA

La empresa no llevaba ningún tipo de contabilidad como tampoco tenía registros de las ventas que se realizaban de igual manera no se tenía conocimiento de la cantidad de material que había en inventario hasta ese momento.

Se realizó un análisis de la situación financiera actual de la empresa, contando el dinero en caja como también las cuentas por cobrar y pagar de la empresa. De igual manera se realizó un inventario de todos los activos fijos que posee y del inventario de materia prima e insumos que tenía hasta la fecha del 30 de septiembre 2014 (Balance Inicial).

Se le explicó al empresario el manejo del flujo de caja entregándole un archivo de Excel donde el empresario registraba cada movimiento de dinero por parte de la empresa.

Al siguiente mes se realizó el mismo proceso para realizar el Balance General Final de la empresa con el objetivo de ver los cambios obtenidos en ese tiempo. Como también se realizó el estado de pérdidas y ganancias, revisando el manejo del flujo de caja del empresario.

- **Balances Comparativos.**

En el siguiente cuadro se hace una comparación entre el balance inicial cuando se inició el proceso de asesoría y el balance final cuando se finalizó el proceso.

Cuadro 7 Comparación de los balances

BALANCE GENERAL COMPARATIVO			
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
Caja	\$ 108.000	\$ 354.000	227,8%
Bancos			
Cuentas Por Cobrar Clientes	\$ 100.000	\$ 813.000	713,0%
Inventarios	\$ 1.428.630	\$ 415.168	-70,9%
Otros			
Total Activo Corriente	\$ 1.636.630	\$ 1.582.168	-3,3%
Maquinaria Y Equipo	\$ 6.824.000	\$ 6.824.000	

BALANCE GENERAL COMPARATIVO			
Muebles Y Enseres	\$ 460.000	\$ 460.000	
Depreciaciones		\$ 60.750	
Total Activo Fijo	\$ 7.284.000	\$ 7.223.250	-0,8%
Otros Activos			
Total Activos	\$ 8.920.630	\$ 8.805.418	-1,3%
Pasivos	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
Obligaciones Bancarias			
Proveedores	\$ 390.000	\$ 360.000	-7,7%
Anticipos Recibidos			
Otras Obligaciones		\$ 94.250	
Total Pasivo Corriente	\$ 390.000	\$ 454.250	16,5%
Total Pasivo Largo Plazo			
Total Pasivos	\$ 390.000	\$ 454.250	16,5%
Capital	\$ 50.000	\$ 50.000	
Utilidad Acumulada	\$ 8.480.630	\$ 8.480.630	
Utilidad Del Periodo		-\$ 179.462	
Total Patrimonio	\$ 8.530.630	\$ 8.351.168	-2,1%
Total Pasivo Mas Patrimonio	\$ 8.920.630	\$ 8.805.418	-1,3%

En este cuadro comparativo se pueden observar los cambios obtenidos a lo largo de cuatro meses que duro el proceso con la fundación Carvajal.

Los cambios principales que se pueden observan son en caja un aumento del 227% es decir \$254.000 más en caja. De igual forma en cuentas por cobrar a clientes se registró un aumento de 713% es decir que tuvo más ventas equivalentes a \$713.000, como también se muestra una reducción de inventarios de 70,9% equivalente a \$1.013.462

En resumen los cambios fueron positivos de acuerdo a lo analizado en el párrafo anterior.

- **Razones Financieras**

En el siguiente cuadro se muestran las razones financieras de la empresa, las que permiten analizar el estado actual de la empresa desde su creación hasta la fecha.

Como dice la siguiente definición de una página electrónica especializada en este tema, Gerencie.com “Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo

proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar²⁹.

Cuadro 8 Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS	
Liquidez Corriente	\$ 3,5
Prueba De Fuego	\$ 2,6
Razón De Endeudamiento	5,2%
Razón De Autonomía	94,8%
Rentabilidad Sobre Ventas	-4,0%
Rentabilidad Sobre Activos	-2,0%
Rentabilidad Sobre Patrimonio	-2,1%

A continuación se interpretan brevemente cada una de las razones financieras de la empresa mostrando la formula correspondiente para hallar el indicador.

Liquidez Corriente: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Este indicador se interpreta como la capacidad de pago en el corto plazo, para Calzado Arismar el resultado del análisis es que por cada peso de pasivo tiene \$3,5 para pagar.

Prueba de Fuego: $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Este indicador se interpreta como el grado en que el activo corriente sin los inventarios puede cubrir el pasivo, para Calzado Arismar el resultado del análisis es que por cada peso de pasivo tiene \$2,6 para pagar.

²⁹ Razones financieras, Gerencie.com, [en línea] Bogotá 2012, [Consultado el 28 de abril de 2015] Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Razón de Endeudamiento: $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$

Este indicador se interpreta como el nivel de dependencia financiera frente acreedores externos, Calzado Arismar tan solo debe un 5,2% de lo que posee.

Razón de Autonomía: $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$

Este indicador se interpreta como el grado de independencia financiera frente a sus acreedores, Calzado Arismar se puede financiar con un 94,8% de capital propio.

Rentabilidad sobre ventas: $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Este indicador se interpreta como el beneficio o utilidad después de cubrir todos los costos y gastos del periodo, Calzado Arismar obtuvo una rentabilidad negativa de - 4%.

Rentabilidad Sobre Activos: $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$

Este indicador se interpreta como el beneficio generado por el activo de la empresa, Calzado Arismar por cada peso de activo obtiene una rentabilidad negativa de -2%

Rentabilidad sobre Patrimonio: $\frac{\text{utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

Este indicador se interpreta como la productividad del patrimonio, es decir que por cada peso aportado por el propietario Calzado Arismar genera -2,1% de beneficio a su propietario.

En conclusión de estos indicadores se puede interpretar que la empresa se encuentra en un estado aceptable ya que su liquidez, prueba de fuego y razón de endeudamiento son positivas; La empresa requiere de más ventas para mejorar su rentabilidad.

Cuadro 9 Rotación de Cartera

ROTACION DE CARTERA	
Rotación De Cuentas Por Cobrar	30
Rotación De Cuentas Por Pagar	72
Rotación De Materias Primas	5
Rotación De Producto Terminado	3
Rotación De Mercancías	
Capital De Trabajo	\$ 1.127.918

Cuentas Por Cobrar: De acuerdo a la información entregada por la empresa, esta presenta una demora 30 días para convertir estas cuentas en dinero en efectivo.

Cuentas Por Pagar: Calzado Arismar convierte en efectivo 72 veces las cuentas por pagar en el transcurso de un periodo.

Rotación Materia Prima: El tiempo que se demora Calzado Arismar en convertir la materia prima en producto terminado es de aproximadamente 5 días.

Recomendación. Dados los diferentes indicadores de costos obtenidos, se recomendó realizar un ajuste en los precios de los productos debido a que la rentabilidad que estaba obteniendo la empresa no era la esperada.

De acuerdo a los indicadores financieros se le recomendó al empresario disminuir los plazos de pago para los clientes debido a que la rotación en las cuentas por cobrar era muy lenta, no había una rápida recuperación de la cartera debido a esto poco flujo de efectivo.

Por otra parte se logró optimizar los inventarios de la empresa, la rotación era rápida no se quedaba ningún material en stock por más de un mes.

Finalmente el empresario se concientizó de la importancia de llevar una contabilidad mes a mes para saber en qué estado se encuentra la empresa, aunque aún es necesario explicarle detenidamente el significado de cada una de

las razones financieras y cuáles serían las posibles formas de contrarrestar un indicador negativo.

8.8 DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE MERCADEO

En el diagnóstico inicial que se le realizó a la empresa, el señor Arístides Granda no realizaba ningún tipo de actividad de mercadeo, siendo consiente que debía implementar alguna acción que le aumentara sus ventas o captara nuevos clientes. Por otra parte no se tenía información sobre la competencia de igual manera los precios de cada una de las líneas de calzado eran erróneos debido a que había un mal costeo de los materiales como así mismo de los costos de producción de la empresa.

Al momento de la asesoría se determinó junto con el empresario identificar el mercado al que va dirigido la empresa, la competencia directa de igual manera la tendencia del mercado, de acuerdo a esto se realizó un plan de mejoramiento con estrategias de producto, plaza, precio y promoción.

- **Análisis de Mercado**

Calzado Arismar, es una empresa que nació hace veinte años con el objetivo de suplir la necesidad de las mujeres por verse elegantes y a la vez a la moda. Actualmente está en un mercado competido tanto nacional como internacional debido a la cantidad de zapatos provenientes de ciudades como Bucaramanga y de países asiáticos a precios muy inferiores a los de la ciudad.

- **Segmento Meta**

El mercado al que está dirigido Calzado Arismar, son mujeres con edades entre los 18 a 45 años de niveles socioeconómicos 2 y 3 que se preocupan por su presentación personal.

- **Análisis de la Competencia.**

Actualmente la empresa tiene como competencia directa al señor Guillermo, quien en un principio fue su socio del empresario. Es su competencia más fuerte debido a que conoce todos los costos, precios y clientes a los que les puede ofrecer el producto. En ocasiones la competencia copia diseños exclusivos de Arismar.

- **Proveedores.**

La empresa tiene proveedores desde hace muchos años que le dan plazos de pago y crédito debido a la confianza con el empresario, todos se encuentran ubicados en el centro de la ciudad.

Recomendación Proveedores.

Comprar en cantidad, Calzado Arismar por lo general compra los materiales sobre pedido que realicen los clientes, por tal motivo los costos y los gastos de transporte son altos, como estrategia para disminuirlos es comprar por volúmenes, es decir ir una sola vez y comprar todos los materiales que tienen mayor rotación.

- **Producto**

La empresa maneja 3 líneas de calzado que son:

Plataforma en Yute, Plataforma Alta y Plataforma Transparente.

Su principal diferenciador es la calidad de los materiales como así mismo el terminado del calzado. Un aspecto para mejorar es resaltar que la marca tiene diseños exclusivos, ya que el señor Arístides Granda diseña los estilos.

- **Marca.**

Calzado Arismar

- **Empaque.**

Bolsa transparente de calidad media, polietileno de PEBD

- **Plan de Mejoramiento**

Las siguientes estrategias fueron diseñadas como planes de mejoramiento en cada una de las 4ps de la empresa.

- **Estrategias de Producto**

- Seguir utilizando la misma calidad en los terminados del zapato.
- Resaltar como diferenciador del producto, los diseños exclusivos.
- Usar una bolsa transparente con más resistencia para evitar daños en el empaque.
- Poner sello de la marca en todas las plantillas de los zapatos.

Figura 2 Producto Calzado Arismar



- **Estrategias de Promoción**

Con el empresario se acordó crear una nueva imagen de la marca que se identificara más con el segmento al que va dirigido, se hicieron 3 propuestas y

el empresario escogió la que se muestra a continuación con el diseño de las tarjetas de presentación.

Figura 3 Diseño de tarjetas de presentación



- **Diseño de Fan Page**

Esta fue una de las estrategias que tuvo más impacto para la marca. La elaboración de la Fan Page fue una estrategia de medios digitales para llegarle de una manera más efectiva al mercado objetivo. La respuesta fue positiva debido a los comentarios realizados en las fotos de los zapatos de igual manera por la llamada de una persona de otra ciudad que deseaba más información del producto.

Figura 4 Diseño de FanPage



Figura 5 Comentario Fan Page



- **Estrategias de Plaza**

CALZADO Arismar se encuentra ubicado en el barrio Laureano Gómez en una casa de tres pisos en la cual el tercer piso funciona como planta de producción.

Se plantearon las siguientes estrategias para la planta:

- Colocar un aviso llamativo con el nombre de la marca, el tipo de calzado que se fabrica de igual manera los arreglos que se realizan
- Organizar la planta de manera que sea un lugar de trabajo agradable poniendo en práctica las 5'S que son:

Seleccionar: Tener lo necesarios

Ordenar: Que cada cosa tenga su sitio

Limpiar: Área de trabajo limpia

Estandarizar: Cada objeto con su lugar marcado

Mantener: Seguir mejorando

- Señalizar donde se encuentran ubicados los materiales.

Figura 6 Planta de Producción



9. DIAGNOSTICO DE LA MICROEMPRESA “CONFECCIONES DUARI”

En el cuadro siguiente se presenta la información general de la empresa Confecciones Duari, donde se dan varios elementos que la identifican.

Cuadro 10 Información General de la empresa

Información de la Empresa	
Razón Social	Confecciones Duari
Actividad Económica	Producción de Dotaciones y Uniformes
Dirección de la Empresa	Carrera 33 #48-11
Barrio de la Empresa	Retiro
Teléfono	4361155 / 3207206347
Representante Legal	Esperanza Duarte
Cedula	31.626.758
Estrato	1

9.1 Reseña Histórica de la Empresa

Hace veintidós años la empresaria trabajaba como operaria en una empresa. Un día con su hermana decidieron no ser más operarias y colocar un local de confecciones e ir por los colegios ofreciendo los servicios para hacer los uniformes, un amigo de la hermana era coordinador de un colegio que fue donde empezaron diseñando los uniformes, así fueron creciendo por recomendación de las personas.

Tiene las máquinas de producción en el segundo piso de su casa, como así mismo un local en republica de Israel, al local muy pocas veces va la empresaria. También trabaja sobre pedido cuando alguien necesita dotación.

En temporada escolar siempre contrata cuatro personas que han trabajado con ella por más de diez años, son las encargadas de coser, la empresa les paga por prenda.

9.2 PERFIL DE LA EMPRESARIA

La empresaria Esperanza Duarte, tiene 50 años de edad, actualmente vive con su esposo, la familia de su hija que es un bebé de 6 meses aproximadamente y el esposo. Tiene una empresa de confecciones donde realiza uniformes para colegios de igual manera dotaciones empresariales.

Al momento de la asesoría la empresaria manifestó que su esposo trabaja en la casa y está de acuerdo con las actividades que ella realiza, la apoya como así mismo sus hijos que viven en el exterior y le envían ayudas económicas constantemente.

9.3 ÁREA DE COSTOS DE LA EMPRESA

El diagnóstico inicial que se realizó en el área de costos de la empresa, fue de gran importancia porque aunque la empresaria tiene un muy buen margen y es muy organizada con el costo de sus materiales, no tenía en cuenta los costos de servicios públicos ni de insumos. Se realizó una lista de los productos que fabricaba así mismo a cada uno se les calculo el costo variable y el margen de rentabilidad real que tenía con el precio actual.

Cuadro 11 Productos fabricados por la empresa

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO	COSTO VARIABLE PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD	MARGEN DE CONTRIBUCION PORCENTAJE	VENTA DEL MES DE PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCION MES PRODUCTO
Uniformes	60	48.000	17.187	\$ 30.813	64%	\$ 2.880.000	\$ 1.848.783
Overol	30	54.000	25.385	\$ 28.615	53%	\$ 1.620.000	\$ 858.450
Camibuso	50	23.000	9.933	\$ 13.067	57%	\$ 1.150.000	\$ 653.333

Como se puede apreciar en el cuadro, Confecciones Duari tiene un margen de rentabilidad alto por encima del 50% en cada uno de los productos.

Con la empresaria se determinaron cuatro variables fundamentales para realizar un plan de acción, primero se acordó el sueldo del empresaria mensual de acuerdo a los gastos mensuales aproximados que tenía, después se realizó un

inventario inicial como así mismo un cálculo los activos fijos de la empresa. También se determinaron los costos variables de cada producto con el margen de contribución total de la empresa.

Cuadro 12 Sueldo de la empresaria

CONCEPTO	VALOR
Alimentación	\$ 400.000
Transporte Familia	\$ 50.000
Pensión Colegios	
Recreación	\$ 50.000
Vestuario	\$ 20.000
Servicios Públicos Casa	\$ 80.000
Teléfono	\$ 30.000
Gas Domiciliario	\$ 12.000
Total	\$642.000

Cuadro 13 Margen de contribución Confecciones Duari

MARGEN DE CONTRIBUCION	
Margen de Contribución	59,5%
Costo Variable	40,5%

De acuerdo a lo anterior la empresa tiene un costo por debajo del 50% lo cual es favorable pero se debe procurar disminuir el costo total de los productos.

Con los datos anteriores y las ventas mensuales en promedio que tiene la empresa, se calculó el punto de equilibrio mensual de igual manera el punto de equilibrio diario que se debe cumplir para cubrir todos los costos así mismo gastos de la empresa.

Cuadro 14 Punto de equilibrio, Confecciones Duari

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Punto de Equilibrio Mes	\$ 1.634.960
Punto Equilibrio Diario	\$ 54.499

- **Plan de Mejoramiento en el área de costos**

Fidelización. Calcular según el costo, el porcentaje de descuento que se le puede ofrecer a los clientes por realizar grandes volúmenes de pedidos.

Inversión. Analizar el costo, viabilidad y beneficio que obtendría la empresa al realizar una inversión en una máquina de bordados, no solamente le serviría a la empresaria para realizar las prendas sino que también sería un ingreso extra debido a que este tipo de máquinas son poco comunes y muy demandadas para la fabricación de bordados.

De igual manera cotizar el diseño de catálogos con fotos propias de las prendas realizadas por la empresa, esto sería de gran ayuda para la empresaria al momento de mostrar los productos que elabora.

Asesoría. Se le enseñó a la empresaria el paso a paso para calcular los costos de los productos que fabrica. También se le socializaron los resultados del análisis de costos como así mismo el punto de equilibrio que debe obtener. Esperanza se comprometió a seguir llevando estos manejos en el área de costos para no volver a cometer errores en la asignación de precios.

9.4 ÁREA ADMINISTRATIVA

La señora Esperanza Duarte quien es la dueña de la empresa, es la persona encargada de todo el funcionamiento administrativo de esta, en temporadas escolares contrata cuatro operarias quienes se dedican a la fabricación de uniformes, su hija Yulived es la encargada del área comercial y ventas. En la

compra de materiales la empresaria es la única que realiza estas compras así mismo es quien hace uso del dinero de la empresa.

9.4.1 Matriz DOFA

ANALISIS DOFA		OBSERVACIONES
FORTALEZAS	Reconocimiento en colegios cercanos	Hacer seguimiento y servicio postventa.
	Reinvierte parte de las utilidades en la empresa	Tener una caja o cuenta donde tenga el dinero de la empresa.
	Pago oportuno de los clientes, no mayor a 30 días	
	Tiene claridad en el costeo de sus productos	Seguir realizando el coste de cada producto.
DEBILIDADES	En ocasiones por competir reduce mucho en precio de venta	No competir a precio de costo, resaltar el diferenciador.
	No sabe que cantidad de telas e insumos tiene.	Realizar inventario de los materiales.
	No tiene aviso en la fábrica.	
ANALISIS DOFA		OBSERVACIONES
OPORTUNIDADES	Temporadas escolares e inicio de clases de institutos	Ofrecer precios especiales a los clientes fieles.
	Uso de uniformes en las universidades y empresas industriales	Presentar catalogo propio a estos sectores
AMENAZAS	Competencia a costo y baja calidad	Resaltar el diferenciador de calidad y diseño.
	Algunos clientes piden certificado de un contador.	Alianza estratégica con un contador para realizar estos trámites.

9.4.2 Misión Con la empresaria se formuló la siguiente misión para la empresa:

Estamos orientados a ofrecer los productos de mejor calidad, brindando un servicio personalizado con el fin de garantizar soluciones integrales a nuestros clientes.

A la empresaria se le explicaron las razones académicas e importancia de la misión para la empresa, basado en lo que formula Jack Fleitman, autor del libro

Negocios Exitosos, "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"³⁰.

9.4.3 Visión Para establecer y desarrollar la visión se procedió de la misma forma que se hizo con la misión de la empresa, llegando a la siguiente:

Nos proyectamos en el año 2017 como una de las empresas con más crecimiento y participación en el mercado de las confecciones, de esta manera con personal capacitado para la atención de nuestros clientes.

A la empresaria se le explicaron las razones académicas e importancia de la misión para la empresa, basado en lo que formula Jack Fleitman, "En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad"³¹.

9.4.4 Contratos Laborales. La empresa en temporadas escolares tiene cuatro operarias a quienes les paga al destajo, es decir por prenda realizada, no se tiene ningún tipo de contrato escrito con ellas, pero la empresaria si tiene una carpeta con los recibos de pago firmados por cada una. De igual manera se le explico a la empresaria los riesgos de no tener un soporte físico ni fotocopia de la EPS de las operarias.

9.4.5 Estructura Organizacional. Como se explicó anteriormente, la empresaria es la encargada de realizar todos los trámites de la empresa, su hija Yulived es quien la apoya en la parte comercial. De igual manera Esperanza es la encargada de comprar los materiales, entregar pedidos y recibir dinero por parte de los clientes.

³⁰ FLITMAN Jack, Negocios Exitosos. Mc Graw Hill, 2000, Pág. 37.

³¹ FLITMAN Jack, Negocios Exitosos. Mc Graw Hill, 2000, Pág. 283

- **Plan de Mejoramiento**

Se le recomendó a la empresaria solicitar hoja de vida de las operarias como así mismo registrarlas en una carpeta que contenga todo tipo de información relacionada con ellas, de igual manera se le explico él porque es importante para la empresa darle participación a las empleadas para que desempeñen un mejor trabajo y sean más productivas.

En la parte de producción, se le explico a la empresaria él porque es importante organizar las maquinas en orden de procesos para disminuir los tiempo de producción, así mismo la necesidad de hacer continuamente limpieza a todas las maquinas.

Por otra parte se hizo énfasis en asignar tareas específicas a las empleadas para que no haya ningún inconveniente por la mala elaboración de una prenda.

9.5 DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE ASPECTOS LEGALES

Confecciones Duari hasta el momento de la asesoría tenía todos los documentos legales y obligaciones tributarias al día, no tiene contratos escritos con las empleadas por este motivo se le explico a la empresaria los riesgos a los que se expone la empresa en caso de que a alguna operaria le pase algo en el lugar de trabajo o simplemente por antigüedad decida pedir dinero a la empresa.

- **Plan de Mejoramiento.** Debido a que la empresa tiene al día todos los documentos como registro mercantil e industria y comercio no se le hizo mucho énfasis en el concepto de cada uno, pero si se realizó una asesoría sobre el régimen común y simplificado como así mismo la explicación de en qué momento la empresa se vería obligada a cambiarse de régimen. Esta asesoría fue de vital importancia ya que la empresa en ocasiones por sus ventas en temporadas escolares, puede sobre pasar el tope que exige la ley para ser régimen simplificado.

La empresaria entendió los riesgos que se tienen al no cambiarse de régimen y también el no tener un soporte contable.

9.6 DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

La empresa no llevaba una contabilidad completa, si se tenía un libro con los movimientos diarios de dinero y ventas pero era una información no confiable debido a que en ocasiones se olvidaban de apuntar alguna compra o salida de dinero.

Con la empresaria se realizó el inventario de la materia prima que tenía hasta la fecha, contando la cantidad de dinero en caja, como también las por cobrar y pagar de la empresa. Todo esto se realizó para empezar a levantar un balance general inicial.

A partir de esta información se determinó el estado financiero de la empresa, al mes siguiente (Noviembre 1) se volvió a repetir el procedimiento para hacer una comparación de como evoluciono la empresa en ese mes.

- **Plan de Mejoramiento.** Se le enseñó a la empresaria a realizar el estado de pérdidas y ganancias de la empresa para saber cuál es la utilidad que está obteniendo. Se realizaron inventarios de todos los materiales que se tenían en ese momento, entre esos estaban cortes de la temporada escolar pasada que servían para la siguiente temporada es decir se optimizan recursos y se disminuyen costos en compra de materia prima, de igual manera se recomendó a la empresaria la realización de una carpeta con toda la información contable de la empresa.

Cuadro 15 Comparación de los balances

BALANCE GENERAL COMPARATIVO			
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
Caja	\$ 130.000	\$ 100.000	-23,1%
Bancos		\$ 4.073.001	
Cuentas Por Cobrar Clientes	\$ 2.300.000	\$ 3.117.000	35,5%
Inventarios	\$ 1.905.007	\$ 1.845.782	-3,1%
Otros			
Total Activo Corriente	\$ 4.335.007	\$ 9.135.783	110,7%
Maquinaria Y Equipo	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	
Muebles Y Enseres	\$ 455.000	\$ 455.000	

BALANCE GENERAL COMPARATIVO			
Depreciaciones		\$ 110.459	
Total Activo Fijo	\$ 13.255.000	\$ 13.144.541	-0,8%
Otros Activos			
Total Activos	\$ 17.590.007	\$ 22.280.324	26,7%
Pasivos	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
Total Pasivo Largo Plazo		\$ 4.000.000	
Total Pasivos		\$ 4.000.000	
Capital	\$ 300.000	\$ 300.000	
Utilidad Acumulada	\$ 17.290.007	\$ 17.290.007	
Utilidad Del Periodo		\$ 690.317	
Total Patrimonio	\$ 17.590.007	\$ 18.280.324	3,9%
Total Pasivo Mas Patrimonio	\$ 17.590.007	\$ 22.280.324	26,7%

En este cuadro comparativo se pueden observar los cambios obtenidos en de un mes a otros.

Los cambios principales que se pueden observar son en cuentas por cobrar a clientes un aumento del 35,5% es decir \$816.500 más en cuentas debido al aumento en las ventas. De igual forma se puede ver una rotación de inventario, es decir que se está optimizando el material restante en la fábrica.

- **Razones Financieras.** En el siguiente cuadro se muestran las razones financieras de la empresa, las que permiten analizar el estado actual de la empresa desde su creación hasta la fecha.

Como dice la siguiente definición de una página electrónica especializada en este tema, Gerencie.com “Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar”³².

³² Razones financieras, Gerencie.com, [en línea] Bogotá 2012, [Consultado el 28 de abril de 2015] Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Cuadro 16 Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS	
Razón De Endeudamiento	18,0%
Razón De Autonomía	82,0%
Rentabilidad Sobre Ventas	35,2%
Rentabilidad Sobre Activos	3,1%
Rentabilidad Sobre Patrimonio	3,8%

A continuación se interpretan brevemente cada una de las razones financieras de la empresa mostrando la formula correspondiente para hallar el indicador.

Razón de Endeudamiento: $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$

Este indicador se interpreta como el nivel de dependencia financiera frente acreedores externos, Confecciones Duari debe el 18% de lo que posee.

Razón de Autonomía: $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$

Este indicador se interpreta como el grado de independencia financiera frente a sus acreedores, Confecciones Duari se puede financiar con un 82% de capital propio.

Rentabilidad sobre ventas: $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Este indicador se interpreta como el beneficio o utilidad después de cubrir todos los costos y gastos del periodo, Confecciones Duari obtuvo una utilidad de 35,2%.

Rentabilidad Sobre Activos: $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$

Este indicador se interpreta como el beneficio generado por el activo de la empresa, Confecciones Duari por cada peso de activo obtiene una rentabilidad de 3,1%.

Rentabilidad sobre Patrimonio: $\frac{\text{utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

Este indicador se interpreta como la productividad del patrimonio, es decir que por cada peso aportado por la propietaria Confecciones Duari genera 3,8% de beneficio a su propietaria.

9.7 DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO ÁREA DE MERCADEO

En el diagnóstico inicial que se le realizó a la empresa, la señora Esperanza Duarte no realizaba desde los últimos 6 meses ningún tipo de publicidad ni implementaba estrategias que aumentaran sus ventas, los clientes seguían siendo los mismos de años atrás debido a que están fidelizados con la marca por la antigüedad. Por otra parte no se tenían fijadas metas de ventas mensuales.

Al momento de la asesoría la empresaria manifestó no conocer su competencia, tiene una mínima información sobre esta, por este motivo se acordó con la empresaria analizar más de cerca quien podía ser la competencia directa.

Junto con la empresaria en el momento de la asesoría se realizó un análisis de mercado, competencia de igual manera el perfil de los clientes de Confecciones Duari, partiendo de esto se realizaron estrategias de mejoramiento.

Análisis del Mercado. Confecciones Duari es una empresa que tiene veintidós años de experiencia en el mercado de confecciones, siendo una de las empresas más posicionadas en el sector del retiro de igual manera en los colegios aledaños. Según Proexport La industria de confección en Colombia representa el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país³³.

³³ MANUAL DE ACCESO A MERCADOS DEL SECTOR TEXTIL, InexModa. Colombia 2010 [En Línea] [Consultado en Mayo 2 de 2015] Disponible en internet: <http://www.inexmoda.org.co/Portals/0/doc/PDF/MAM.pdf>

En cuanto al mercado de confecciones local, el Valle del Cauca en el año 2013 según el DANE tuvo un aumento del 29.4% siendo el sector de mayor crecimiento en la industria.

- **Segmento Objetivo.** El mercado al que está dirigido Confecciones Duari, son los colegios públicos, institutos y empresas industriales que buscan calidad como así mismo un buen servicio post venta.
- **Análisis de la Competencia.** Confecciones Duari tiene una fuerte competencia directa que es almacenes SI quienes tienen más de 50 años de experiencia en el mercado, así mismo los que tienen el porcentaje más grande de participación a nivel local. La manera de contrarrestar este competidor es por medio de los precios, ofreciendo calidad a precios más asequibles al cliente final.
- **Proveedores.** La empresaria compra a su mayor proveedor y competidor que es almacenes SI, la compra de materiales es económica debido a que compra a grandes volúmenes de igual manera le dan descuentos por compras al por mayor. Por otra parte la empresaria no ha identificado los proveedores de su competencia.
- **Recomendación proveedores.** Realizar un solo recorrido para la compra de materiales, comprar al por mayor para aprovechar descuentos, pagar de contado para recibir también beneficios por pronto pago.

- **Producto**

La empresa tiene varias líneas de productos, pero se realizó la asesoría con los tres que tienen mayor rotación.

- Uniformes
- Overol
- Camibusos

Su principal diferenciador es la calidad de la tela a precios bajos, la empresaria enfatiza mucho en la calidad de sus productos de igual manera los clientes actuales se fidelizaron con la marca también por el servicio post venta que ofrece la empresaria, el cual es realizar arreglos a las prendas sin ningún costo.

- **Marca:** Confecciones Duari

- **Empaque.** El empaque primario son bolsas transparentes y el empaque secundario son bolsas grandes de color blanco.

- **Plan de Mejoramiento**

Las siguientes estrategias fueron diseñadas como planes de mejoramiento en cada una de las 4ps de la empresa.

- **Estrategias de Producto**

- ✓ Mantener los materiales de igual o superior calidad que la competencia.
- ✓ Realizar un eslogan que le dé más peso e impacto a la marca.
- ✓ Como empaque primario seguir con las bolsas plásticas transparentes pero de empaque secundario se propone las bolsas grandes con la imagen de la marca.

Figura 7 Diseño de Empaque



Estrategias de Promoción. Se recomendó a la empresaria rediseñar las tarjetas de presentación de igual manera actualizar la información.

Figura 8 Diseño tarjetas de presentación



Por otra parte la empresaria realiza promoción de su marca por medio de los factureros y recibos de pago, tiene el logo así mismo la información completa sobre la empresa y el contacto.

Figura 9 Diseño de Factureros



Estrategias de Plaza. Confecciones Duari se encuentra ubicada en el barrio El Retiro, su planta de producción queda en el segundo piso de la casa de la señora Esperanza Duarte dueña de la empresa.

Se plantearon las siguientes estrategias para la planta de producción:

- Organizar de manera estratégica las máquinas para disminuir los tiempos de producción así mismo los costos.
- Organizar y marcar el sitio donde van a estar ubicados todas las telas e insumos necesarios para la producción.
- Ordenar la vitrina donde se encuentran ubicados los hilos, para ubicar de manera más práctica los hilos que tienen mayor uso.

Figura 10 Comparación Antes y Después

ANTES



DESPUES



10. DIAGNOSTICO DE LA MICROEMPRESA “MAX BELLEZA”

En el siguiente cuadro se presenta la información general de la empresa Max Belleza, donde se dan varios elementos que la identifican.

Cuadro 17 información general de la empresa

Información de la Empresa	
Razón Social	Max Belleza
Actividad Económica	Comercialización de Productos de Belleza
Dirección De La Empresa	Cra 33 # 43-04
Barrio De La Empresa	El Vergel
Teléfono	3127046806
Representante Legal	Nuris Edith Obregón
Cedula	66.976.364
Estrato	1

10.1 Reseña Histórica de la Empresa

Hace seis años la empresaria decidió emprender con la colmena llamada Max Belleza, vive con su esposo de igual manera con sus dos hijos uno de 19 años y una bebe de 1 año. Desde hace 10 años vive en el barrio el vergel, es nacida en Tumaco Nariño. Siempre le ha gustado trabajar pero independiente, aunque trabajo por más de 9 años en la empresa Gane, siempre le ha gustado tener su propio dinero. Cuando conoció al padre de su hija él le dijo que le gustaría que ella se dedicara al hogar a cuidar la niña lo cual acepto y busco la manera de conseguir su propia fuente de ingresos, fue así como decidió emprender con la colmena en el año 2008. Su meta es crecer en el negocio, introducir más productos de igual manera ampliar el lugar de trabajo, actualmente cuenta con una trabajadora quien presta servicio al clientes así mismo realiza los oficios de la casa.

10.2 Perfil de la Empresaria

La empresaria Nuris Edith Obregón tiene 38 años de edad, realizó estudios secundarios hasta el grado séptimo, ha tenido experiencia laboral como vendedora por más de 10 años. Tiene una familia conformada por su esposo y dos hijos, hace aproximadamente año y media falleció su 3 hijo. La casa es alquilada pero hasta el final de la asesoría estaba en proceso de comprarla. La empresaria se encuentra en unión libre con el papá de uno de sus hijos. Él es suboficial del ejército por lo cual casi no mantiene en la casa así que no hay mucho apoyo por parte de él en el negocio, así lo expreso la empresaria.

10.3 ÁREA DE COSTOS DE LA EMPRESA

En el diagnóstico inicial que se realizó a la empresa se evidenció que los precios actuales estaban erróneos, debido a que los costos de la mercancía habían aumentado meses atrás y la empresaria no sabía, a medida que se llamaba a los proveedores para preguntar por el costo la empresaria se daba cuenta que los productos habían subido de precio y ella no rectificaba las facturas para hacer ajustes.

En el proceso de esta asesoría se le enseñó a la empresaria a calcular los costos de acuerdo a los gramos o al peso de los productos, debido a que ella vende mil pesos de cera, tinte y alisadora. También se determinaron los porcentajes de rentabilidad obtenidos con la venta de los productos, inventario de activos fijos de igual manera el sueldo de la empresaria.

Cuadro 18 Productos de mayor rotación

PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION \$	MARGEN DE CONTRIBUCION %
Pelo Kanekanol	\$ 3.200	\$ 4.000	\$ 800	20%
Alisadora x 1000	\$ 50.000	\$ 111.100	\$ 61.100	55%
Tinte x 1000	\$ 50.000	\$ 111.100	\$ 61.100	55%
Blondon x1000	\$ 436	\$ 1.000	\$ 564	56%
Pirsin	\$ 200	\$ 500	\$ 300	60%
Aretes Topitos	\$ 90	\$ 500	\$ 410	82%
Tinte thims	\$ 5.702	\$ 7.000	\$ 1.298	19%

PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION \$	MARGEN DE CONTRIBUCION %
Esmalte Masglo	\$ 3.810	\$ 4.500	\$ 690	15%
Esmalte Admis	\$ 1.635	\$ 2.000	\$ 365	18%
Polvos Bardot	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 500	17%
Polímero Sobre	\$ 900	\$ 1.500	\$ 600	40%
Silicona Sobre	\$ 924	\$ 1.500	\$ 576	38%
Alisadora Organic	\$ 13.000	\$ 18.000	\$ 5.000	28%
Alisadora Loving Garden	\$ 15.500	\$ 20.000	\$ 4.500	23%
Tintes Pastilla	\$ 800	\$ 1.500	\$ 700	47%
Uñas Adoro	\$ 500	\$ 1.000	\$ 500	50%
Pegante Adoro	\$ 900	\$ 1.500	\$ 600	40%
Pegante Extensión	\$ 2.500	\$ 4.000	\$ 1.500	38%
Motas Humanas	\$ 2.917	\$ 5.000	\$ 2.083	42%
Extensiones mirage	\$ 22.000	\$ 35.000	\$ 13.000	37%
Extensión Milenium	\$ 16.000	\$ 30.000	\$ 14.000	47%
Shampoo semilla de lino	\$ 313	\$ 500	\$ 187	37%
Acondicionador semilla de lino	\$ 332	\$ 500	\$ 168	34%
Removedor Mariposa	\$ 700	\$ 1.000	\$ 300	30%
Removedor Lmar	\$ 2.479	\$ 3.000	\$ 521	17%
TOTALES	\$ 197.338	\$ 368.700	\$ 171.362	

De acuerdo al cuadro anterior se puede analizar que son pocos los productos que tienen un margen por encima del 50%, los anteriores productos no tenían el ajuste en precios nombrado anteriormente.

Cuadro 19 Margen de contribución, Max Belleza

MARGEN DE CONTRIBUCION	
Margen de contribución comercio	46,5%
Costo variable comercio	53,5%

La empresa tiene una rentabilidad de menos del 50%, los recursos están acumulados en los costos variables de la mercancía que son alto, también es debido a que no se ha realizado un buen ajuste de precios que cubran estos costos y así mismo se obtenga la rentabilidad deseada.

Cuadro 20 Sueldo de la empresaria

CONCEPTO	VALOR
Alimentación	\$ 200.000
Transporte Familia	\$ 30.000
Pensión Colegios	
Recreación	\$ 30.000
Vestuario	\$ 50.000
Servicios Públicos Casa	\$ 80.000
Teléfono	
Gas Domiciliario	\$ 5.000
Empleada Del Servicio	\$ 300.000
Consumo Familia	
Total	\$695.000

Como se puede ver en el cuadro anterior, el sueldo de la empresaria no es alto debido a que recibe otro ingreso por parte del padre de su hija. Al momento de la asesoría la empresaria manifestó haber comprado la casa donde ha vivido por 6 años en alquiler, el segundo piso lo alquilo para seguir recibiendo un ingreso adicional.

- **Punto de Equilibrio de la empresa.** En el siguiente cuadro se muestra el punto de equilibrio mensual y diario que debe tener la empresa Max Belleza para encontrar el nivel de ventas óptimo para cubrir costos y gastos sin tener utilidades ni pérdidas.

Cuadro 21 Punto de equilibrio, Max Belleza

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Punto De Equilibrio Mes	\$ 3.246.281
Punto Equilibrio Diario	\$ 108.209

Según Kotler en su libro, Fundamentos de mercadeo dice “Fijación de precios basada en el punto de equilibrio, fijar el precio para cubrir justamente los costos de fabricar y vender un producto, o fijar el precio para tener cierta utilidad neta”³⁴

- **Plan de Mejoramiento**

Se muestra las diferentes estrategias que la empresa va seguir con el objetivo de mejorar los costos y mejorar el margen bruto de los productos.

Se realizaron ajustes a los precios de algunos productos para tener una mayor rentabilidad y también se cotizaron nuevos proveedores.

Fidelización. Se recomendó a la empresaria dar un obsequio a los clientes que van frecuentemente por lo menos 2 veces a la semana. El obsequio puede ser un sachet de algún tratamiento para el cabello.

Por otra parte otra estrategia de fidelización que se puede implementar es realizar descuentos a las manicuristas que no solo compren esmaltes sino que también compre sus insumos en Max Belleza.

Disminución de Costos. Se le insistió a la empresaria en contactar un nuevo proveedor que ofreció los productos a mejores precios.

10.4 DIAGNOSTICO Y PLAN DE ACCION DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

En el área administrativa la empresaria es la encargada de tomar todas las decisiones de su empresa, tiene una empleada quien es la que atiende en ocasiones el negocio pero también se dedica a las labores del hogar. La señora Nuris es quien compra la mercancía, paga a proveedores, atiende el negocio de igual manera maneja todo el dinero de la empresa. No tiene mucho apoyo por parte de su familia debido a que su esposo es militar y su hijo de 19 años se encuentra trabajando.

³⁴ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary; Fundamentos de Mercadeo. 8Ed, México 2008 Pearson Educación. p.267

10.4.1 Matriz DOFA

ANALISIS DOFA		OBSERVACIONES
FORTALEZAS	Buena ubicación del local	Aprovechar más el espacio del local.
	Variedad de productos	Impulsar más la rotación de productos de muy buena calidad
	Avisos exteriores	Organizar los avisos para que sean visibles
	Lleva un control de las ventas diarias	Sistematizar el control para mayor organización
	Uso de cámaras de vigilancia	
	Tiene sistema computarizado de caja	Contratar una persona que le enseñe a la empresaria como manejar el programa para sacarle el mayor provecho
DEBILIDADES	Costos altos de los productos	Buscar otros proveedores que ofrezcan mejores precios.
	Falta de organización del local	Dedicar un día a organizar y limpiar el polvo del local.
	Presentación personal inadecuada	Evaluar la posibilidad de tener uniformes.
	No está legalizada	
ANALISIS DOFA		OBSERVACIONES
OPORTUNIDADES	Temporadas de diciembre, día de la madre y día de la mujer.	Realizar promociones o precios especiales para esos días.
	Poca competencia en los alrededores	Potenciar al máximo el negocio ya que es la única opción de los clientes.
	Colegios alrededor	
	Mayores tendencias de la población a consumir el producto	Población mayormente afro.
AMENAZAS		
	La principal amenaza de Max Belleza es la inseguridad de la zona.	Observar continuamente las cámaras de seguridad que tiene la empresa para evitar robos.

10.4.2 Misión Con la empresaria se formuló la siguiente misión para la empresa:

Max Belleza está orientada a ofrecer el mejor servicio, calidad de productos y comodidad a nuestros clientes con el fin de posicionarnos como una de las colmenas más reconocidas del sector.

A la empresaria se le explicaron las razones académicas e importancia de la misión para la empresa, basado en lo que formula Jack Fleitman, autor del libro *Negocios Exitosos*, "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"³⁵.

10.4.3 Visión Para establecer y desarrollar la visión se procedió de la misma forma que se hizo con la misión de la empresa, llegando a la siguiente:

Nos proyectamos como la colmena con más variedad de productos, espacio y personal calificado que brinde asesoría personalizada a nuestros clientes, siendo la mejor colmena del sector.

A la empresaria se le explicaron las razones académicas e importancia de la misión para la empresa, basado en lo que formula Jack Fleitman, "En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad"³⁶.

10.4.4 Contratos Laborales. La empresaria no tiene ningún contrato escrito con la empleada que tiene para la atención del negocio de igual manera para las labores de la casa. Le paga un sueldo fijo y cumple un horario, por este motivo se le explico a la señora Nuris la importancia de tener un soporte físico y a los riesgos que se expone la empresa al no tener una carpeta con toda la información de la empleada.

³⁵ FLITMAN Jack, *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill, 2000, Pág. 37.

³⁶ FLITMAN Jack, *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill, 2000, Pág. 283

10.4.5 Estructura Organizacional. Como se nombró anteriormente la empresaria es la encargada de realizar todo lo de la empresa, ella misma mira que productos faltan, hace los pedidos paga a proveedores y es la encargada en varias ocasiones de atender el negocio. No le asigna tareas específicas a la empleada algo que sería de gran ayuda para tener un orden en la empresa.

- **Plan de Mejoramiento.**

La empresaria realizó una carpeta ordenada con todas las facturas de cada mes, se le recomendó hacer lo mismo pero con toda la información de la empleada, es decir tener el contrato, hoja de vida y soportes de pago.

- ✓ **Personal.** Evaluar la implementación de camibuses con el logo de la empresa para una mejor presentación personal.
- ✓ **Finanzas.** Estar constantemente actualizado con los costos de los productos para ajustar precios y también estar pendiente para hacer los pagos de manera oportuna a proveedores.
- ✓ **Servicio al Cliente.** Ser cordial y tener una buena actitud hacia al cliente, ofrecerle la asesoría de manera personalizada para lograr una fidelización de este.

10.5 DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS ASPECTOS LEGALES.

La empresa no cumple con ninguno de los aspectos legales que debería tener un establecimiento comercial, la empresaria no sabía cuál era la importancia de esto así que se le explico por qué debería tenerlos de igual manera cuáles podrían ser los futuros problemas que se podían afrontar al no tener un soporte de la empresa.

- **Plan de Mejoramiento.**

Se asesoró a la empresaria en cuales eran los documentos que debía tener la empresa, algunos se pueden obtener a un mediano plazo a medida que vaya creciendo la empresa pero el registro en la cámara y comercio es un documento que debería haberse tenido desde el día de creación del negocio.

Por otra parte la empresaria no tiene contrato con la empleada como se expresó anteriormente es un riego que tiene la empresa porque esta persona cumple con un horario y un sueldo fijo mensual, hace más de un año esta prestando los servicios a la empresa y tampoco se tiene constancia de algún seguro médico.

10.6 DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA.

En el diagnóstico inicial de esta área, se evidenció que la empresa no llevaba una contabilidad organizada pero si tenían un cuaderno donde se apuntaba el movimiento diario de la empresa, era el flujo de caja utilizado pero no era muy confiable debido a que la empresaria o la empleada en ocasiones se les olvidaba escribir que producto que vendieron en el momento.

Por otra parte la empresaria adquirió un computador con un software de caja instalado el cual es muy útil para la empresa debido a que se tiene toda la información contable sistematizada de igual manera se tienen datos reales de los inventarios de la empresa. Pero esta inversión no está generando resultado debido a que no se le está dando un uso a este activo, la persona que se lo vendió no le explico cómo se deben introducir todos los datos al sistema.

- **Plan de Mejoramiento.**

Con la empresaria se realizó el inventario de todos los productos que habian en el negocio, se tomó más de 5 días debido a que se estaban registrando en el software, se alcanzaron a registrar muchos artículos pero el hacer esto retrasaba el proceso de asesoría por tal motivo se terminó el inventario manual. De igual manera se contó el dinero en caja, las cuentas por pagar y cobrar de la empresa para realizar el Balance General inicial, debido a que la empresaria ingreso en la mitad del proceso no se pudo hacer el segundo balance para la comparación de resultados.

Se realizó el primer balance y con este también se plantearon estrategias para tener una mayor rotación del inventario ya que ahí es donde se encuentra una mayor concentración de los recursos.

Cuadro 22 Balance general inicial

BALANCE GENERAL INICIAL	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL
Caja	\$ 243.000
Bancos	
Cuentas Por Cobrar Clientes	
Inventarios	\$ 19.424.027
Otros	
Total Activo Corriente	\$ 19.667.027
Maquinaria Y Equipo	\$ 80.000
Muebles Y Enseres	\$ 950.000
Equipo De Computo	\$ 2.000.000
Vehiculos	
Construcciones	
Terrenos	
Depreciaciones	
Total Activo Fijo	\$ 3.030.000
Otros Activos	
Total Activos	\$ 22.697.027
Pasivos	Balance Inicial
Obligaciones Bancarias	
Proveedores	\$ 646.914
Anticipos Recibidos	
Otras Obligaciones	
Prestaciones Sociales	
Otras Deudas	
Total Pasivo Corriente	\$ 646.914
Total Pasivo Largo Plazo	
Total Pasivos	\$ 646.914
Capital	\$ 100.000
Utilidad Acumulada	\$ 21.950.113
Utilidad Del Periodo	
Total Patrimonio	\$ 22.050.113
Total Pasivo Mas Patrimonio	\$ 22.697.027

- **Razones Financieras**

En el siguiente cuadro se muestran las razones financieras de la empresa, las que permiten analizar el estado actual de la empresa desde su creación hasta la fecha.

Como dice la siguiente definición de una página electrónica especializada en este tema, Gerencie.com “Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar”³⁷.

Cuadro 23 Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS			
Liquidez Corriente	\$ 30,40	Rentabilidad Sobre Ventas	20%
Prueba De Fuego	\$ 0,38	Rentabilidad Sobre Activos	8%
Razón De Endeudamiento	3%	Rentabilidad Sobre Patrimonio	8%
Razón De Autonomía	97%	Capital De Trabajo	\$ 19.020.113

A continuación se interpretan brevemente cada una de las razones financieras de la empresa mostrando la formula correspondiente para hallar el indicador.

Razón de Endeudamiento: $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$

Este indicador se interpreta como el nivel de dependencia financiera frente acreedores externos, Max Belleza debe un 3% de lo que posee.

³⁷ Razones financieras, Gerencie.com, [en línea] Bogotá 2012, [Consultado el 28 de abril de 2015] Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Razón de Autonomía: $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$

Este indicador se interpreta como el grado de independencia financiera frente a sus acreedores, Max Belleza se puede financiar con un 97% de capital propio.

Rentabilidad sobre ventas: $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Este indicador se interpreta como el beneficio o utilidad después de cubrir todos los costos y gastos del periodo, Max Belleza obtuvo una utilidad de 20%.

Rentabilidad Sobre Activos: $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$

Este indicador se interpreta como el beneficio generado por el activo de la empresa, Max Belleza por cada peso de activo obtiene una rentabilidad de 8%.

Rentabilidad sobre Patrimonio: $\frac{\text{utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

Este indicador se interpreta como la productividad del patrimonio, es decir que por cada peso aportado por la propietaria Confecciones Duari genera 8% de beneficio a su propietaria.

10.7 DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE MERCADEO

La realización del diagnóstico inicial en este área, arrojó que la empresa no llevaba a cabo ninguna estrategia para incrementar sus ventas, fidelizar clientes o posicionamiento de la marca. La empresaria realizó hace más de 6 meses unos volantes con información del negocio pero no fueron repartidos al mercado objetivo al que va dirigido.

Por otra parte la empresaria no tiene conocimiento de su competencia, no se ha fijado que productos venden y a qué precio. De igual manera se diagnosticó que no conoce su mercado.

De acuerdo a lo anterior se realizaron estrategias para posicionar la marca en el sector e incrementar ventas.

- **Análisis de Mercado**

Max Belleza, es una colmena que surgió como necesidad de tener una fuente de ingresos propia por parte de la señora Nuris Obregón.

El sector de la belleza y estética en Colombia siempre ha sido una de las industrias con más inversión debido a la cultura de preocuparse principalmente por el aspecto e imagen personal. El mercado que abarca Max Belleza son personas de estratos 2 que también invierten parte de sus ingresos por cuidar su imagen e ir paralelo a la moda.

- ✓ **Segmento Objetivo.** Max Belleza, va dirigido a mujeres afro de estrato 2 en edades entre los 18 a 40 años que se preocupen por su imagen y el cuidado personal.
- ✓ **Análisis de la Competencia.** La principal competencia de Max Belleza, está ubicada a 2 cuadras a la redonda de donde se encuentra el local, la desventaja del competidor es el poco surtido y desconocimiento de la demanda del mercado, no cuenta con los productos que tienen mayor rotación ni tampoco con horarios de atención que se acomoden al cliente.
- ✓ Una fuerte competencia que tiene la empresa, está ubicada aproximadamente a 3 cuadras y es quien ha ido quitándole participación de mercado a Max Belleza debido a los precios de igual manera el surtido que tienen. La forma de ir ganando espacio en el mercado, es por medio del servicio al cliente y las estrategias de fidelización que se realicen, para familiarizar al cliente con la marca.

- ✓ **Proveedores.** Los proveedores de la empresa se encuentran la gran mayoría ubicados en el centro, en el establecimiento llamado la colmena. Conocen a la empresaria hace mucho tiempo le dan plazos de pago y despachan la mercancía sin realizar primero un anticipo, es algo positivo para la empresaria debido a la confianza que hay por parte de ellos. Por otra parte están los distribuidores mayoristas de esmaltes.

- ✓ **Plan de Mejoramiento Proveedores.** Se le recomendó a la empresaria comprar productos por volúmenes para aprovechar los descuentos ofrecidos, también estar pendiente de las facturas debido a que los costos aumentan y esto afecta la rentabilidad del negocio. Por otra parte se le aconsejo a la empresaria cotizar otras opciones de proveedores en caso de que los costos ya estén afectando el funcionamiento de la empresa.

- ✓ **Producto.** La empresa comercializa cantidad de productos dedicados al cuidado de la piel, el cabello y de imagen personal.

Cuadro 24 Principales productos, Max Belleza

PRODUCTO
Pelo Kanekanol
Alisadora x 1000
Tinte x 1000
Blondon x1000
Pirsin
Aretes Topitos
Tinte thims
Esmalte Masglo
Esmalte Admis
Polvos Bardot
Polímero Sobre
Silicona Sobre
Alisadora Organic
Alisadora Loving Garden
Tintes Pastilla
Uñas Adoro
Pegante Adoro
Pegante Extensión
Motas Humanas

PRODUCTO
Extensiones mirage
Extensión Milenium
Shampoo semilla de lino
Acondicionador semilla de lino
Removedor Mariposa
Removedor Lmar

- ✓ **Marca.** Son productos que tienen cada uno su marca, pero el nombre del establecimiento que los comercializa es Max Belleza

- ✓ **Empaque.** Bolsas plásticas blancas

10.7.1 Plan de Mejoramiento.

Las siguientes estrategias fueron diseñadas como planes de mejoramiento en cada una de las 4ps de la empresa.

Estrategias de Producto

- Limpiar los productos y organizarlos de forma visualmente atractiva.

- Organizar a la altura de la vista de las personas los productos que tengan mayor demanda del mercado.

- Se realizó un amarre de productos, es decir por comprar cualquier producto que fuera superior a \$10.000 se obsequiaba otro producto en este caso un tratamiento para cabello.

- De igual manera se realizaron promociones de productos que estaban en stock y se decidieron vender a precio de costo.

Figura 11 Estrategia de Producto



- ✓ **Estrategias de Precio.** Se recomienda estar rectificando los costos de los productos para así determinar un precio que cubra el margen de utilidad deseado.
- ✓ Buscar proveedores que tengas costos inferiores a los actuales para poder competir con precios que es el principal motivo de compra del cliente en el sector.
- ✓ **Estrategias de Promoción.** Se recomienda el uso de material P.O.P como volantes informativos que contengan la información primordial para que el cliente se sienta motivado a comprar en Max Belleza.
- ✓ Colocar un aviso llamativo en el local donde se encuentra ubicada la peluquería para que las personas se sientan atraídas a conocer el lugar.

✓ **Estrategias de Plaza**

Organizar de manera más atractiva las vitrinas y góndolas donde se tienen exhibidos los productos como técnica de merchandising.

Acondicionar un lugar especial para la venta de minutos y no mezclarlo con los productos de la colmena.

Figura 12 Estrategia de plaza

ANTES



DESPUES



Se organización las estanterías de igual manera los exhibidores por tamaños de productos, en este caso las extensiones fueros organizadas por marca y largos.

✓ **Estrategias de Personal.** Implementar el uso de uniformes o camibusos para las personas que tienen contacto directo con el cliente, para una mejor imagen del negocio.

Figura 13 Estrategia de personal



11. DIAGNOSTICO DE LA MICROEMPRESA “D’GUSTACIONES ALONDRA”

En el cuadro siguiente se presenta la información general de la empresa Dgustaciones Alondra, donde se dan varios elementos que la identifican.

Cuadro 25 información general de la empresa

Información de la Empresa	
Razón Social	D’gustaciones Alondra
Actividad Económica	Elaboración y comercialización de comidas rápidas
Dirección de la Empresa	Carrera 39e # 55-33
Barrio de la Empresa	Ciudad Córdoba
Teléfono	3043535201
Representante Legal	Herly Godoy Ortiz
Cedula	1130666064
Estrato	2

11.1 Perfil del Empresario

El empresario Herly Godoy Ortiz tiene 29 años de edad, vive en un apartamento ubicado en el barrio Ciudad Córdoba con su esposa. Hace aproximadamente 7 años tenía un negocio de comidas rápidas sobre la calle 51 con carrera 39, sin embargo dejó este medio de generación de ingresos debido a la inseguridad del sector. Posteriormente a través de un líder comunitario se dió cuenta de un proyecto juvenil de intervención social por medio del deporte (Golazo), en el cual participo por cumplir con el perfil del proyecto. Durante este ha recibido formación (Diplomado en formación deportiva con énfasis en Fútbol, Curso de primeros auxilios y Curso en Juzgamiento).

Hace dos años viene considerando volver a iniciar el negocio de comidas rápidas para complementar sus ingresos y brindarle una mejor calidad de vida a su familia y esposa.

11.2 PROYECTO DE INVERSION

Con el empresario Herly Godoy se analizó la viabilidad de tener un negocio de comidas rápidas en el barrio Ciudad Córdoba, hasta el momento de la asesoría el local comercial no había sido posible conseguirlo, pero se espera que para el mes de Enero 2015 ya se tenga una ubicación determinada, el proyecto se desarrolló en ese sector y los costos se determinaron de acuerdo al conocimiento del empresario de igual manera a cotizaciones que se realizaron.

11.2.1 Matriz DOFA

ANALISIS DOFA		OBSERVACIONES
FORTALEZAS	Buena maquinaria y equipo	Pintar el carro de perros para que tenga un mejor aspecto
	Buena ubicación del local	
	Buenos márgenes de contribución	Destinar parte de este dinero a la inversión.
	Experiencia del empresario	
DEBILIDADES	Diseños iguales a la competencia	Diferenciarse de la competencia por el sabor
	No está legalizado	Dependiendo de las ventas en los primeros 4 meses, se legaliza el negocio.
ANALISIS DOFA		OBSERVACIONES
OPORTUNIDADES	Ubicación en zona comercial	Tener algún producto diferenciador
	Mercado potencial en la zona	Tener combos para estudiantes de institutos cercanos.
AMENAZAS	Competencia	Mucha competencia por ser un sector comercial
	Inseguridad	Zona con alto índice de pandillas.

El siguiente cuadro contiene el costo variables de los productos que se proyectan vender en el negocio, el margen de contribución que se obtendría y el precio de venta con el que se empezaría en el mercado.

Cuadro 26 Listado de productos, Dgustaciones Alondra

PRODUCTO	MES	PRECIO	COSTO	MARGEN	MARGEN %	TOTAL	MARGEN TOTAL
Perro Sencillo	200	4.000	1.885	\$ 2.115	53%	\$ 800.000	\$ 423.067
Perro especial	70	6.000	2.652	\$ 3.348	56%	\$ 420.000	\$ 234.373
Salchipapa Sencilla	150	3.000	1.063	\$ 1.938	65%	\$ 450.000	\$ 290.625
Salchipapa Especial	50	5.500	2.303	\$ 3.197	58%	\$ 275.000	\$ 159.861
Alipapa	250	2.500	1.463	\$ 1.038	42%	\$ 625.000	\$ 259.375
Hamburguesa	100	5.000	619	\$ 4.381	88%	\$ 500.000	\$ 438.080
Hamburguesa Especial	60	7.000	806	\$ 6.194	88%	\$ 420.000	\$ 371.628

Como se puede analizar del cuadro, la utilidad que se obtiene de los productos incluyendo costos fijos y variables es muy buena. El costo de la materia prima de estos productos es relativamente económico debido a que ya se tiene un conocimiento previo de las cantidades utilizadas en cada uno.

Cuadro 27 Proyecciones Margen de Contribución

PROYECCION MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	
Margen de contribución	62,4%
Costo Variable	37,6%

Figura 14 Proyección Margen

NOMBRE	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE EN %	MARGEN CONTRIBUTIVO	MARGEN EN PORCENTAJE	COSTO FIJO	COSTO FIJO EN %	COSTO TOTAL	UTILIDAD	UTILIDAD EN %
Perro Sencillo	\$ 4.000	\$ 1.885	47%	\$ 2.115	53%	\$ 436	11%	\$ 2.320	\$ 1.680	42%
Perro especial	\$ 6.000	\$ 2.652	44%	\$ 3.348	56%	\$ 436	7%	\$ 3.087	\$ 2.913	49%
Salchipapa Sen	\$ 3.000	\$ 1.063	35%	\$ 1.938	65%	\$ 436	15%	\$ 1.498	\$ 1.502	50%
Salchipapa Esp	\$ 5.500	\$ 2.303	42%	\$ 3.197	58%	\$ 523	10%	\$ 2.825	\$ 2.675	49%
Alipapa	\$ 2.500	\$ 1.463	59%	\$ 1.038	42%	\$ 348	14%	\$ 1.811	\$ 689	28%
Hamburguesa	\$ 5.000	\$ 619	12%	\$ 4.381	88%	\$ 436	9%	\$ 1.055	\$ 3.945	79%
Hamburguesa E	\$ 7.000	\$ 806	12%	\$ 6.194	88%	\$ 436	6%	\$ 1.242	\$ 5.758	82%

El costo de la elaboración de los productos es bajo, es inferior al 50%, en otras palabras, se tiene un margen de contribución alto para la empresa con un 62.4%, lo que es considerado como un punto positivo a favor del negocio.

Punto de Equilibrio

En el siguiente cuadro se muestra el punto de equilibrio mensual y diario que debe tener la empresa. Quiere decir que Degustaciones Alondra para encontrar un nivel de ventas óptimo para cubrir costos y gastos sin tener utilidades ni pérdidas, situación que se ilustra en el cuadro siguiente.

Cuadro 28 Punto de equilibrio, Dgustaciones Alondra

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Punto de Equilibrio Mes	\$ 2.681.133
Punto Equilibrio Diario	\$ 89.371

Según Kotler en su libro, Fundamentos de mercadeo dice, “Fijación de precios basada en el punto de equilibrio, fijar el precio para cubrir justamente los costos de fabricar y vender un producto, o fijar el precio para tener cierta utilidad neta”³⁸.

Cuadro 29 Resumen plan de inversión

PLAN DE INVERSION		
Empleos generados		
Inversión activo fijo	\$ 630.000	
Inversión capital de trabajo	\$ 1.370.000	
Inversión gasto pre operativo		
Total valor de la inversión	\$ 2.000.000	
Aporte empresario	\$ 200.000	
Valor a financiar	\$ 1.800.000	
Plazo	18	
Tasa de interés	1,0%	
Cuota	\$ 109.768	
PROMEDIO SEIS MESES		
Ventas	\$ 2.708.750	100%
Costo Variable	\$ 1.028.329	38%
Margen de contribución	\$ 1.680.421	62%
Costo fijos y gastos	\$ 1.182.450	44%
Intereses crédito	\$ 15.675	1%
Utilidad	\$ 482.296	18%
Capacidad de pago	\$ 289.378	11%
Abono capital	\$ 94.093	3%
Rentabilidad de la inversión	24%	
Tiempo de recuperación de la inversión	4	

³⁸ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary; Fundamentos de Mercadeo. 8Ed, México 2008 Pearson Educación. p.267

El anterior cuadro, hace referencia a todo el estudio de inversión que se realizó para la implementación de un negocio de comidas rápidas en el barrio Ciudad Córdoba.

Figura 12. Lugar previsto para la ubicación del negocio



12. CONCLUSIONES

- La elaboración de este proyecto fue muy enriquecedor de igual forma gratificante debido a que se pudo tener experiencia no solo en la parte laboral, si no también en lo social al trabajar con personas de bajos recursos económicos, pero con una enorme riqueza personal que pese a dificultades en la zona (comuna 15) emprenden negocios para tener su propia fuente de ingresos.
- Por otra parte, el haber sido asesora de personas que tienen poco conocimiento teórico del manejo de un negocio, fue uno de los retos que en lo personal me ayudaron a reforzar más mis conocimientos académicos pero también a absorber todo ese conocimiento empírico que tienen cada uno de los microempresarios asesorados.
- El realizar un diagnóstico inicial de las empresas basadas en el diplomado de la Fundación Carvajal, es una de las partes fundamentales para poder conocer más a fondo la problemática en la que se encuentra la empresa y de ahí partir para realizar planes de mejoramiento que ayuden al empresario a tener una mayor rentabilidad de su negocio.
- La construcción de planes de mejoramiento, según la situación interpretada en la matriz DOFA, siendo esta una de las herramientas para el asesor que lo capacitan para poder ayudar al empresario a dimensionar cómo está su negocio realmente.
- Se siente una gran satisfacción el haber ayudado a los microempresarios a tener un mayor control de su negocio, pero también a dejarlos con bases más sólidas, conocimientos nuevos, con resultados con tendencia positiva que impactaron sus negocios.

- El diplomado implementado por la Fundación Carvajal a los estudiantes universitarios, antes de recibir las microempresas, fue un excelente aporte para mi formación profesional porque reforzaron muchos conocimientos.
- De igual forma también se aprendieron nuevos conceptos que se aplicaron teniendo resultados reales y tangibles fortaleciendo todas las áreas funcionales de la empresa en análisis.
- Se logró a conocer parte de la otra ciudad que tiene muy escasos recursos para vivir y que prácticamente de la nada sacan empresas delante de manera de generar mayores ingresos para sus familias.
- Se conoció como una gran empresa como Carvajal S.A., ha creado una institución que tiene como único fin el aportar ayuda en capacitación empresarial a esa otra ciudad de bajos recursos a través de los estudiantes universitarios previos a su graduación.
- La sensibilización que se logra en los estudiantes universitarios al vivir y experimentar las situaciones que viven las familias de escasos recursos para sacar sus familiar e ideas de negocios adelante.
- El impacto positivo que se observó en los microempresarios al ellos ver cómo se puede fácilmente encausar sus empresas por un sendero de mejor crecimiento.

13. RECOMENDACIONES

- Se le recomendó constantemente al empresario, seguir las recomendaciones de las asesorías brindadas por la Fundación Carvajal para que su negocio tenga un positivo crecimiento.
- De igual forma se sugiere al empresario asistir a los cursos para que reciba conocimientos más sólidos del manejo empresarial.
- Para los nuevos asesores, se recomienda leer primero los anteriores trabajos realizados con el empresario para seguir implementando estrategias que no hayan sido finalizadas o evaluadas.
- Se recomienda para la implementación de una nueva idea de negocio, realizar un estudio completo de mercado en este sector debido a que es bastante comercial.
- Se sugiere a la Fundación Carvajal seguir capacitando a los empresarios en estudios técnicos para que junto con el estudiante asesor se pueda generar una sinergia que impacte positivamente el negocio.
- A la fundación Carvajal realizar un seguimiento a estas empresas con el fin de evaluar su mejoramiento después de este proyecto de asesoría.

BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI COMUNA 15, Distrito de Agua Blanca. [En Línea]. [Consultado en Mayo 2 de 2015] Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna15.htm>

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, Definición de venta. [En Línea]. [Consultado en Abril 28 de 2015] Disponible en internet: <https://www.ama.org/search/pages/results.aspx?k=sale>

BARRIO EL RETIRO, Fundación Carvajal. [En línea] Cali, [Consultado en Septiembre 11 de 2014] Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es

BAQUERO José, HUERTAS Fernando; Quien se ha llevado a mi cliente. 2Ed, España 2007 McGraw Hill. P.1

BUSINESS BALL, Análisis DOFA. [en línea] EE.UU, 2014 [Consultado en Septiembre 11 de 2014] Disponible en Internet: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

CARVAJAL S.A, Fundación Carvajal. [en línea] Cali, [Consultado en Septiembre 9 de 2014] Disponible en Internet: <http://www.carvajal.com/fundacion-carvajal-2>

Competidor [en línea]. Colombia: Businesscol, 2012. [Consultado en Junio 15 de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=COMPETIDOR>

DE GERENCIA, Contabilidad. [En línea]. [Consultado en Abril 28 de 2015] Disponible en internet: <http://www.degerencia.com/tema/contabilidad>

DERECHOS HUMANOS, Cifras de violencia en Cali. [en línea] Cali, 2014. [Consultado en Septiembre 15 de 2014] Disponible en Internet: http://www.derechoshumanos.gov.co/Observatorio/Publicaciones/Documents/2010/Estu_Regionales/cali.pdf

DESARROLLO TERRITORIAL, Fundación Carvajal. [en línea] Cali, [Consultado en Septiembre 11 de 2014] Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=22&Itemid=4&lang=es

EL PAIS CALI, Cali es la ciudad que tiene el mayor número de empresarios en el país. [En línea] Cali, 2012, [Consultado en septiembre 9 de 2014] Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/cali-ciudad-tiene-mayor-numero-empresarios-establecidos-en-pais>

FERRARO, Carlo. Eliminando barreras: El financiamiento a las Pymes en América Latina.[En Línea].[14 abril de 2015] Disponible en internet: http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/0/45220/financiamiento_a_pymes.pdf
FLITMAN Jack, Negocios Exitosos. Mc Graw Hill, 2000, Pág. 37.

FUNDACIÓN CARVAJAL, Centro de Desarrollo Productivo. [en línea] Cali, [Consultado en Junio 15 de 2015] Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=31:centro-de-desarrollo-productivo-de-alimentos&Itemid=11&lang=es

GENERACION DE INGRESOS, Fundación Carvajal. [en línea] Cali, [Consultado en Septiembre 10 de 2014] Disponible en Internet: <http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?lang=es>

GERENCIE.COM, Concepto de Finanzas. [En Línea]. [Consultado en Abril 28 de 2015] Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/concepto-de-finanzas.html>

HAIR Joseph, BUSH Robert y ORTINAU David. Investigación de mercados. 4 Ed. México: Mc Graw Hill, 2009. p. 651

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary; Fundamentos de Mercadeo. 8Ed, México 2008 Pearson Educación. p.267

MERCA 2.0, Modelo de Negocios CANVAS. [en línea] México, Mayo 2013. [Consultado en Septiembre 11 de 2014] Disponible en Internet: <http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/>

MUJERES DE EMPRESA, Áreas Funcionales. [en línea] Argentina, 2010. [Consultado en Septiembre 11 de 2014] Disponible en Internet: <http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/090302-glosario-contabilidad.asp>

PORTER Michael, Estrategias Genéricas. [en línea], Colombia [Consultado en Junio 15 de 2015] Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

RAZONES FINANCIERAS, Gerencia.com. [En Línea]. [Consultado en Abril 28 de 2015] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

RESEÑA HISTORICA, Fundación Carvajal. [En Línea]. [Consultado el 14 abril de 2015] Disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=12&Itemid=16&lang=es

REVISTA PYM, Mercadeo. [En Línea]. [Consultado en Abril 28 de 2015] Disponible en internet: <http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser>

SUPER SOCIEDADES, Crecimiento microempresas. [en línea] Cali, 2011.
[Consultado en Septiembre 14 de 2014] Disponible en Internet:

YouTube. (Septiembre 11 de 2014). Business Model CANVAS, 9 de septiembre
de 2012. [Archivo de video] Obtenido de:
https://www.youtube.com/watch?v=OoshJr_cEgY