

**ASESORÍA EMPRESARIAL CON EL MODELO DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL
A TRES MIPYMES DEL DISTRITO DE AGUABLANCA DE LA CIUDAD DE CALI**

**ALEXANDRA RESTREPO SÁNCHEZ
Cód. 0925653**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
CALI
2014**

**ASESORÍA EMPRESARIAL CON EL MODELO DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL
A TRES MIPYMES DEL DISTRITO DE AGUABLANCA DE LA CIUDAD DE CALI**

**ALEXANDRA RESTREPO SÁNCHEZ
Cód. 0925653**

Proyecto de grado para optar al título de Contadora Pública

**Profesora
RUTH GIRALDO DÍEZ
Administradora de empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
CALI
2014**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Fecha de sustentación

DEDICATORIA

Al Señor Jesucristo,
Por su amor y su misericordia, porque ha sido evidente la obra de su mano
poderosa en este proceso de mi vida,

A Rigo y Elián,
Mi esposo y mi hijo, por su amor y apoyo incondicional e incansable,

A mis Padres,
Jorge y Margarita quienes no perdieron la ilusión de verme convertida en una
profesional y me brindaron su apoyo para lograrlo,

A mis hermanos y sus familias,
Por hacer evidente ese lazo de amor que nos une aún en la distancia,

A los Microempresarios,
De quienes aprendí mucho y a quienes espero haberles aportado algo valioso
para sus negocios y sus vidas como ellos lo hicieron conmigo.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres, por su amor, trabajo, ejemplo y sacrificio, porque este logro es suyo, quienes no descansaron hasta ver este sueño realizado, ha sido un privilegio ser su hija, los amo.

A mi esposo, varón valiente y esforzado, esposo envidiable, gracias por dejarte usar por el Señor para dirigir este hermoso hogar y por el apoyo incondicional e incansable que me han brindado con Elián mí amado hijo, quien me hace sentir la mamá más afortunada por ser ejemplo para quienes lo rodean.

Agradezco a mis hermanos, sus esposas e hijos por no cansarse de demostrar su cariño el cual fortalece cada vez más la unidad familiar a pesar de la distancia.

A mis suegros porque han estado pendientes de mí como si fuera su propia hija. A mis cuñados y sus familias porque de una u otra forma han brindado un gran apoyo. A mis hermanos en Cristo, que siempre me llevaron en sus oraciones.

A mis compañeros, por su colaboración, paciencia y demás, me alegra haber pasado esta etapa de mi vida junto a ustedes, mi Grace, Viviana, Jose, Jacke, Jeniffer², Stefy, Frank, Libardo, Leidy, Blanca, Jhon,... a todos muchas gracias. A Janeth Roldan, Contadora Pública quien enriqueció mis conocimientos académicos y me enseñó a aplicarlos en la realidad empresarial.

A la Universidad del Valle y a todos mis profesores, quienes durante toda mi carrera profesional han aportado a mi formación con su conocimiento y experiencia. A mi tutora de tesis, profesora. Ruth Giraldo, por su esfuerzo y dedicación, quien con su profesionalismo ha guiado la brecha final de mis estudios.

A la Fundación Carvajal y a mi tutor Octavio Hincapié, quien con su experiencia dirigió mi camino en esta bonita labor. A los Microempresarios, Edelcy Fernández, Luz Mary García y a los esposos Humberto Fajardo y Yamileth Calderón, por permitirme entrar a sus unidades de negocio, por su disposición y entusiasmo para las asesorías y actividades.

Y principalmente doy gracias a mi Señor Jesucristo, por rodearme en todo momento de personas estupendas que han sido de bendición para mi vida, también por su amor y su misericordia, porque ha sido evidente la obra de su mano poderosa no solo en este proceso de mi vida sino en todos sus ámbitos.

Mi corazón se inflama de amor y de gozo al escribir estas líneas de tal forma que no alcanzo a expresar en ellas todo lo que siento ni a numerar a todas las personas que de una u otra forma me han apoyado y debo un agradecimiento.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	26
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	27
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
1.4 OBJETIVOS	28
1.4.1 General.....	28
1.4.2 Específicos.....	28
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	29
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	30
1.6.1 Tipo de investigación.....	30
1.6.2 Método de investigación.....	30
1.6.3 Técnicas de investigación.....	30
1.6.4 Fuentes de información.....	31
2 MARCO DE REFERENCIA	32
2.1 MARCO TEÓRICO.....	32
2.1.1 Organización.....	32

2.1.2	Mipymes.	33
2.1.3	Teorías administrativas.	33
2.1.3.1	La administración científica.	33
2.1.3.2	Teoría clásica de la administración.	34
2.1.3.3	Teoría situacional o contingencial.	35
2.1.4	Planeación estratégica.	35
2.1.5	Teoría contable.	37
2.1.6	Mercadeo.	38
2.1.7	Modelo de atención integral de la Fundación Carvajal.	39
2.2	MARCO CONCEPTUAL.	41
2.2.1	Administración.	41
2.2.1.1	Planeación.	41
2.2.1.2	Organización.	41
2.2.1.3	Dirección.	42
2.2.1.4	Control.	42
2.2.2	Contabilidad.	43
2.3	MARCO CONTEXTUAL.	44
2.3.1	Comuna 15. Empresa Spa de uñas Shadday Valery.	45
2.3.1.1	Localización.	45
2.3.1.2	División política.	45

2.3.1.3	Aspectos demográficos.	46
2.3.1.4	Estratificación.	46
2.3.1.5	Aspectos educativos.	46
2.3.1.6	Aspectos económicos.	47
2.3.2	Comuna 14. Empresa Comestibles Humberth.....	48
2.3.2.1	Localización.....	48
2.3.2.2	División política.	48
2.3.2.3	Aspectos demográficos.	48
2.3.2.4	Estratificación.	49
2.3.2.5	Aspectos educativos.	49
2.3.2.6	Aspectos económicos.....	50
2.3.3	Comuna 13. Empresaria Luz Mary García	50
2.3.3.1	Localización.....	50
2.3.3.2	División política.	51
2.3.3.3	Aspectos demográficos.	52
2.3.3.4	Estratificación.	52
2.3.3.5	Aspectos educativos.....	53
2.3.3.6	Aspectos económicos.....	53
3.	RESULTADOS	55
3.1	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS ..	55

3.1.1	Diagnóstico de la empresa: Spa de uñas ShaddayValery	55
3.1.1.1	Datos generales.....	55
3.1.1.2	Área de costos.....	57
3.1.1.3	Área contable y financiera.....	59
3.1.1.4	Área de mercadeo.....	67
3.1.1.5	Área legal, laboral y tributaria.....	74
3.1.1.6	Área administrativa.....	75
3.1.1.7	Matriz DOFA.....	77
3.1.2	Diagnóstico de la empresa: Comestibles Humberth.....	78
3.1.2.1	Datos generales.....	78
3.1.2.2	Área de costos.....	79
3.1.2.3	Área contable y financiera.....	82
3.1.2.4	Área de mercadeo.....	89
3.1.2.5	Área legal, laboral y tributaria.....	94
3.1.2.6	Área administrativa.....	95
3.1.2.7	Área de producción.....	97
3.1.2.8	Matriz DOFA.....	99
3.1.3	Diagnóstico de la empresa: Comercio de lácteos.....	100
3.1.3.1	Datos generales.....	100
3.1.3.2	Área de costos.....	101

3.1.3.3	Área contable y financiera.....	103
3.1.3.4	Área de mercadeo.	109
3.1.3.5	Área legal, laboral y tributaria.	112
3.1.3.6	Área administrativa	113
3.1.3.7	Matriz DOFA.....	115
4.	PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS	116
4.1	PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS SPA DE UÑAS SHADDAY VALERY.....	116
4.1.1	Plan de acción área de costos.....	116
4.1.2	Plan de acción área contable y financiera	116
4.1.3	Plan de acción área de mercadeo.....	118
4.1.4	Plan de acción área legal, laboral y tributaria	120
4.1.5	Plan de acción área administrativa	120
4.2	PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS COMESTIBLES HUMBERTH	121
4.2.1	Plan de acción área de costos.....	121
4.2.2	Plan de acción área contable y financiera	121
4.2.3	Plan de acción área de mercadeo.....	122
4.2.4	Plan de acción área legal, laboral y tributaria	124
4.2.5	Plan de acción área administrativa	125
4.2.6	Plan de acción área de producción.....	126
4.3	PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS LUZ MARY GARCÍA.....	126

4.3.1	Plan de acción área de costos.....	126
4.3.2	Plan de acción área contable y financiera.....	127
4.3.3	Plan de acción área de mercadeo.....	128
4.3.4	Plan de acción área legal, laboral y tributaria	129
4.3.5	Plan de acción área administrativa	129
5.	CONCLUSIONES.....	130
6.	RECOMENDACIONES.....	131
	BIBLIOGRAFÍA.....	132

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de planeación estratégica.	36
Figura 2. Mezcla de mercadeo	39
Figura 3. Modelo de atención integral de la fundación Carvajal	40
Figura 4. Sistema de información contable.	44
Figura 5. Organigrama Comestibles Humberth	96
Figura 6. Proceso de producción Comestibles Humberth.	97

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Mapa Santiago de Cali (Distribución por comunas)	45
Ilustración 2. Spa de uñas Shadday Valery y empresaria Edelcy Fernández.	55
Ilustración 3. Comestibles Humberth, empresario Humberto Fajardo y esposa	78
Ilustración 4. Distribución de la planta Comestibles Humberth.....	98
Ilustración 5. Empresaria Luz Mary García	100

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Costos variables por servicio Spa de uñas Shadday Valery. (5-mar-14).	57
Tabla 2. Margen de contribución ponderado Spa de uñas Shadday Valery. (5-mar-2014)	58
Tabla 3. Punto de equilibrio Spa de uñas Shadday Valery (5-mar-2014).....	58
Tabla 4. Estado de resultados por costos. Spa de uñas Shadday Valery (5-mar-2014)	59
Tabla 5. Balance General Inicial a 28 de febrero de 2014. Spa de uñas Shadday Valery	60
Tabla 6. Estado de resultados del 1 de marzo al 31 de mayo de 2014. Spa de uñas Shadday Valery	62
Tabla 7. Comparativo estado de resultados por costos vs promedio de estados de resultados real, Spa de uñas Shadday Valery.....	63
Tabla 8. Balance final a 31 de mayo de 2014. Spa de uñas Shadday Valery	64
Tabla 9. Comparación de balances Spa uñas Shadday Valery.....	65
Tabla 10. Comparación de índices financieros Spa de uñas Shadday Valery	66
Tabla 11. Preferencia de promoción	72
Tabla 12. Costos variables por producto Comestibles Humberth. (5-mar-2014)...	80
Tabla 13. Punto de equilibrio Comestibles Humberth (5-mar-2014).....	81
Tabla 14. Estado de resultados por costos. Comestibles Humberth (5-mar-2014)	81
Tabla 15. Balance General Inicial a 28 febrero 2014. Comestibles Humberth	83

Tabla 16. Estado de resultados del 1 de marzo al 31 de mayo de 2014, Comestibles Humberth	85
Tabla 17. Comparativo estado de resultados por costos vs promedio de estados de resultados real, Comestibles Humberth.....	86
Tabla 18. Balance General Final a 31 de mayo de 2014 Comestibles Humberth .	86
Tabla 19. Comparación de balances Comestibles Humberth.....	87
Tabla 20. Comparación de índices financieros Comestibles Humberth	88
Tabla 21. Análisis de la competencia Comestibles Humberth.....	91
Tabla 22. Costos variables por productos Luz Mary García (15-may-14)	102
Tabla 23. Punto de equilibrio Luz Mary García (15-may-14).....	102
Tabla 24. Estado de resultados por costos. Comestibles Humberth (15-may-14)	103
Tabla 25. Balance General inicial a 15 de mayo de 2014. Luz Mary García	104
Tabla 26. Estado de resultados del 15 al 31 de mayo de 2014. Luz Mary García	105
Tabla 27. Comparativo estados de resultados, Luz Mary García	106
Tabla 28. Balance general final a 31 de mayo de 2014. Luz Mary García	106
Tabla 29. Comparación de balances Luz Mary García	107
Tabla 30. Comparación de índices financieros Luz Mary García	108
Tabla 31. Analisis de factibilidad nuevo mercado. Luz Mary Garcia	111

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Distribución de la población por estratos de la comuna 15	46
Gráfico 2. Composición de la población de la comuna 15 por máximo nivel educativo alcanzado.....	47
Gráfico 3. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la comuna 15.....	47
Gráfico 4. Distribución de la población por estratos de la comuna 14	49
Gráfico 5. Composición de la población de la comuna 14 por máximo nivel educativo alcanzado.....	49
Gráfico 6. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la comuna 14.....	50
Gráfico 7. Distribución de la población por estratos de la comuna 13	52
Gráfico 8. Composición de la población de la comuna 13 por máximo nivel educativo alcanzado.....	53
Gráfico 9. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la comuna 13.....	53
Gráfico 10. Frecuencia de uso del servicio de manicure y pedicura mensual	71
Gráfico 11. Motivo para ir a un lugar a recibir los servicios	72
Gráfico 12. Nivel de satisfacción de los clientes. Spa de uñas Shadday Valery ...	73
Gráfico 13. Nivel de satisfacción de clientes queseras. Comestibles Humberth ...	92
Gráfico 14. Tipo de cliente que compra el producto a las queseras. Comestibles Humberth.....	93

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación de las mipymes	33
Cuadro 2. Fortalezas y debilidades área de costos Spa de uñas Shadday Valery	59
Cuadro 3. Fortalezas y debilidades área contable y financiera Spa de uñas Shadday Valery	67
Cuadro 4. Análisis de la competencia Spa de uñas Shadday Valery	70
Cuadro 5. Fortalezas y debilidades área de mercadeo Spa de uñas Shadday Valery	74
Cuadro 6. Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria Spa de uñas Shadday Valery	75
Cuadro 7. Fortalezas y debilidades área administrativa Spa de uñas Shadday Valery	76
Cuadro 8. Matriz DOFA Spa de uñas Shadday Valery.....	77
Cuadro 9. Fortalezas y debilidades área de costos comestibles Humberth	81
Cuadro 10. Fortalezas y debilidades área contable y financiero Comestibles Humberth.....	89
Cuadro 11. Fortalezas y debilidades área de mercadeo Comestibles Humberth..	94
Cuadro 12. Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria Comestibles Humberth.....	95
Cuadro 13. Fortalezas y debilidades área administrativa	97
Cuadro 14. Fortalezas y debilidades área de producción Comestibles Humberth	98

Cuadro 15. Matriz DOFA Comestibles Humberth.....	99
Cuadro 16. Fortalezas y debilidades área de costos Luz Mary García	103
Cuadro 17. Fortalezas y debilidades área contable y financiera	108
Cuadro 18. Matriz DOFA de incursión a mercado en el centro de Cali	112
Cuadro 19. Fortalezas y debilidades área de mercadeo	112
Cuadro 20. Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria Luz Mary García.....	113
Cuadro 21. Fortalezas y debilidades área administrativa.....	114
Cuadro 22. Matriz DOFA Luz Mary García.....	115
Cuadro 23. Plan de acción y mejoramiento área de costos Spa de uñas Shadday Valery	116
Cuadro 24. Plan de acción y mejoramiento área contable y financiera Spa de uñas Shadday Valery	116
Cuadro 25. Plan de acción y mejoramiento área de mercadeo Spa de uñas Shadday Valery	118
Cuadro 26. Plan de acción y mejoramiento área legal, laboral y tributaria Spa de uñas Shadday Valery	120
Cuadro 27. Plan de acción y mejoramiento área administrativa Spa de uñas Shadday Valery	120
Cuadro 28. Plan de acción y mejoramiento área de costos Comestibles Humbert	121
Cuadro 29. Plan de acción y mejoramiento área contable y financiera Comestibles Humbert.....	121
Cuadro 30. Plan de acción y mejoramiento área de mercadeo Comestibles Humbert.....	122

Cuadro 31. Plan de acción y mejoramiento área legal, laboral y tributaria Comestibles Humbert.....	124
Cuadro 32. Plan de acción y mejoramiento área administrativa Comestibles Humbert.....	125
Cuadro 33. Plan de acción y mejoramiento área de producción Comestibles Humbert.....	126
Cuadro 34. Plan de acción y mejoramiento área de costos Luz Mary García	126
Cuadro 35. Plan de acción y mejoramiento área contable y financiera Luz Mary García.....	127
Cuadro 36. Plan de acción y mejoramiento área de mercadeo Luz Mary García	128
Cuadro 37. Plan de acción y mejoramiento área legal, laboral y tributaria Luz Mary García.....	129
Cuadro 38. Plan de acción y mejoramiento área administrativa Luz Mary García	129

ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Costo variable Producto (manicure o pedicura) Spa de uñas Shadday Valery	135
ANEXO B. Costo variable Producto (Limpieza facial) Spa de uñas Shadday Valery	136
ANEXO C. Margen de contribución servicio Spa de uñas Shadday Valery.....	137
ANEXO D. Margen de contribución comercio Spa de uñas Shadday Valery	138
ANEXO E. Costos fijos y gastos de administración Spa de uñas Shadday Valery	139
ANEXO F. Fotos local y mostrario uñas Spa de uñas Shadday Valery.....	140
ANEXO G. Formato encuesta para análisis de consumidores e identificación de clientes potenciales. Spa de uñas Shadday Valery.....	141
ANEXO H. Resultados de encuesta para análisis de los consumidores. Spa de uñas Shadday Valery	142
ANEXO I. Formato encuesta para medir nivel de satisfacción de los clientes. Spa de uñas Shadday Valery.	144
ANEXO J. Formato encuesta para análisis del servicio de la competencia. Spa de uñas Shadday Valery.	145
ANEXO K. Costo variable empanada pañuelo. Comestibles Humberth.....	146
ANEXO L. Costo variable dedo de queso de 500 gr. Comestibles Humberth	147
ANEXO M. Margen de contribución de la industria. Comestibles Humberth	148
ANEXO N. Costos fijos y gastos de administración Comestibles Humberth	149

ANEXO O. Salario del empresario Comestibles Humberth	150
ANEXO P. Fotos productos y empaque Comestibles Humberth	151
ANEXO Q. Encuesta para queseras para el análisis de la atención al cliente directo y la percepción del consumidor final.....	152
ANEXO R. Resultados encuesta para medir satisfacción cliente detallista Comestibles Humberth.30 Mayo 2014	153
ANEXO S. Encuesta de refrigerios escolares para medir la satisfacción del consumidor final.	155
ANEXO T. Margen de contribución comercio Luz Mary García	156
ANEXO U. Costos fijos y gastos de administración Luz Mary García	157
ANEXO V. Misión y visión anterior Spa de uñas Shadday Valery	158
ANEXO W. Misión y visión actual Spa de uñas Shadday Valery	159
ANEXO X. Objetivos de corto, mediano y largo plazo Spa de uñas Shadday Valery	160
ANEXO Y. Misión y visión Comestibles Humberth	161
ANEXO Z. Objetivos de corto, mediano y largo plazo Comestibles Humberth....	162
ANEXO AA – Misión y Visión Luz Mary García	163
ANEXO BB – Objetivos de corto, mediano y largo plazo Luz Mary García	164

GLOSARIO

ACTIVOS: bienes y derechos que la empresa posee.

ASESORÍA: proceso en el que se da asistencia o apoyo mediante sugerencias, ilustraciones, opiniones con conocimiento al empresario.

CLIENTE: persona o entidad que solicita un bien o servicio a cambio de dinero

CONTABILIDAD: técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados.

COSTO: valor monetario de los consumos de factores necesarios para la producción de un bien o la prestación de un servicio.

COSTOS VARIABLES: costo que aumenta o disminuye proporcionalmente con el aumento o disminución del número de productos a elaborar.

ESTADOS FINANCIEROS: informes que dan a conocer la situación de una empresa en un momento dado.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN: valor que queda de las ventas después de cubrir los costos variables, para el cubrimiento de los demás costos y gastos de la empresa.

PASIVOS: deudas y obligaciones que posee la empresa.

PATRIMONIO: valor de los bienes que realmente pertenecen a la empresa.

PROCESO ADMINISTRATIVO: es el desarrollo de las actividades de la administración como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

PROVEEDOR: persona o entidad que pone a disposición a cambio de dinero los recursos necesarios para producción de un bien o generar un servicio.

PUNTO DE EQUILIBRIO: es el valor mínimo que debe venderse para no ganar ni perder, simplemente cubrir los costos y gastos de las operaciones.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se describe la implementación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle, a las microempresas Spa de uñas Shadday Valery, Comestibles Huberth y Comercio de Luz Mary García, ubicadas en el distrito de Aguablanca, durante los meses de febrero a junio del 2014.

La asesoría tiene como objetivo fortalecer las unidades económicas en cada una de sus áreas mediante la implementación de planes de acción determinados a partir de un análisis interno y externo de las microempresas y la elaboración de estrategias a partir de la matriz DOFA.

INTRODUCCIÓN

“No puede haber una empresa sana en un medio social enfermo, porque tarde que temprano los males del medio repercuten en su desempeño. Por eso, el empresario responsable debe necesariamente comprometerse en la solución de los problemas sociales.” Manuel Carvajal Sinisterra (1960).¹

Siendo fiel a sus palabras, el señor Carvajal, forjó el desarrollo de actividades encaminadas al fortalecimiento de las comunidades vulnerables de la ciudad de Cali, iniciando con la creación de la Fundación Carvajal, la cual en cumplimiento de su propósito ejecuta tres líneas de acción: Educación y cultura, Vivienda y entorno Urbano y Generación de ingresos, todas acompañadas con el componente de desarrollo social.

La Fundación Carvajal ejecuta sus proyectos bajo alianzas con otras entidades e instituciones públicas y privadas. En el desarrollo de la línea de generación de ingresos, realizó convenios con distintas universidades de la ciudad de Cali, entre ellas la Universidad del Valle,

La participación de la Universidad del Valle se da mediante un convenio en el cual los estudiantes de último semestre de la facultad de ciencias de la administración participan con la realización de asesorías a microempresarios bajo el modelo de atención integral de la Fundación Carvajal, como modalidad de grado, con el cual se pretende dotar de herramientas a los microempresarios de los sectores vulnerables para ser gestores de su propio crecimiento.

Con el fin de contribuir en el desarrollo de estos objetivos de carácter social, en el desarrollo del presente trabajo se realiza la asesoría integral con el modelo de la Fundación Carvajal a tres mipymes del distrito de Aguablanca de la ciudad de Cali.

Entre las razones que justifican y revelan la importancia de la presente investigación se tiene que el fortalecimiento de las mipymes no solo representaría beneficios a sus propietarios y las familias de los mismos, sino, que al representar el 96.3% del número de empresas en el país, y el 80.8% del empleo anual, su fortalecimiento representaría también beneficios para la sociedad en general.

El propósito del presente trabajo de investigación es la aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle, para el mejoramiento de tres microempresas del distrito de Aguablanca de la ciudad de Cali.

¹ Fundación Carvajal. Reporte anual 2009-2010. P. 10

Teniendo en cuenta lo anterior, se procederá a definir las palabras y elementos que se consideran claves en el tema de investigación como son el Modelo de atención integral de la fundación Carvajal, la teoría y conceptos enmarcados en las distintas áreas funcionales de la organización, con el fin de trazar un lineamiento para el desarrollo de la investigación.

A partir de los lineamientos teóricos y conceptuales, la investigación se realizará buscando el alcance de los objetivos específicos en su orden, lo cual a su vez permitirá el alcance del objetivo general, partiendo de la exposición de algunas características de las comunas 15, 14 y 13, para la comprensión del contexto en el que se desenvuelven las Mypimes objeto de la asesoría, de la misma forma se presentará el análisis y la descripción de la situación inicial de las empresas para proceder a definir el plan de acción para las empresas por áreas funcionales, exponiendo los logros obtenidos en cada una.

Se espera dejar capacidad instalada en las microempresas intervenidas para el crecimiento y fortalecimiento empresarial y a la vez que el desarrollo de esta investigación sirva de guía para los futuros asesores que desean contribuir a la sociedad a través de esta modalidad de proyecto de investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La fundación Carvajal se crea en 1961 “con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y la zona rural del Valle del Cauca en Colombia”,² para lo cual trabaja con tres líneas de acción: Educación y cultura, Vivienda y entorno Urbano y Generación de ingresos, todas acompañadas con el componente de desarrollo social, las cuales ejecuta bajo alianzas con entidades públicas y privadas.

Según cifras oficiales, en 2005 en Colombia se reportaron 1.442.117 establecimientos, de los cuales 1.389.698 corresponden a Mipymes, siendo el 92.6% microempresas, el 3.2% pequeñas y el 0.5% medianas, para un total del 96.4%; generando un 80.8% del empleo nacional.³

Por la importancia de las Mipymes en el desarrollo económico y su contribución al equilibrio social, la fundación ha direccionado proyectos de la línea de generación de ingresos a aquellas unidades productivas ubicadas en los sectores vulnerables de la ciudad de Cali.

Para ampliar la cobertura, la fundación Carvajal realizó convenios con varias universidades de Cali, entre ellas la Universidad del Valle, permitiendo que los estudiantes de pregrado de Contaduría Pública y Administración de empresas, puedan desarrollar su trabajo de grado, realizando la asesoría a los microempresarios vinculados, aplicando el modelo de asesoría y apoyo empresarial de la Fundación Carvajal.

El modelo de la fundación Carvajal consiste en la realización de una asesoría integral a los microempresarios, enfocándose en las diferentes áreas de la empresa: área de costos, área contable y financiera, área de mercadeo, área administrativa, área legal, laboral y tributaria y área de producción, para el mejoramiento de competencias técnicas y gerenciales que hasta el momento habían sido adquiridas de forma empírica por el empresario.

Lo anterior con el fin de contribuir en la sostenibilidad de las microempresas, en beneficio de las familias que dependen de estas unidades productivas y por consiguiente, contribuir en el proceso de alcanzar la equidad social en nuestro país.

² Fundación Carvajal. Reporte anual 2009-2010. P. 10.

³ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Reporte de mipymes No. 3 [en línea]. [citado 2 abril 2014]. Disponible en: file:///D:/PEFIL%20USUARIO/Mis%20documentos/Downloads/ReporteMipymes03%20(1).pdf

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia las mipymes conforman el 96.4% de los establecimientos y generan el 80.8% del empleo en el país, representando un factor importante en el crecimiento económico y el desarrollo social a nivel nacional, sin embargo, el crecimiento y en ocasiones la continuidad de estos negocios se pone en riesgo, debido a que la mayoría de ellas pertenecen a personas con pocos recursos, niveles de escolaridad bajo o en algunos casos nulo, y por lo tanto con falta de conocimiento en el ámbito empresarial, lo cual se refleja en la gestión que realizan en sus empresas.

En el área de costos se caracterizan por no realizar ningún control de precios de los proveedores, ignoran costos como el de transporte, no identificando el costo exacto de sus productos y los precios de venta se determinan de forma intuitiva y sin tener en cuenta sus costos totales ni el margen de contribución correspondiente a la actividad económica que desarrollan.

En el área contable y financiera por no realizar registro de las operaciones del negocio, ni elaborar estados financieros que sirvan de base para la toma de decisiones, las toman instintivamente. De igual forma, las prácticas de mercadeo son nulas presentando ausencia de elementos diferenciadores en los productos y de estrategias de mercadeo.

El área administrativa se caracteriza por la ausencia de planeación, lo que imposibilita el desarrollo de la demás funciones administrativas como son la organización, la dirección las cuales se ejecutan según el diario vivir y las circunstancias, y el control que es prácticamente nulo en todos los ámbitos.

Es evidente el alto nivel de informalidad de estas empresas y además, se enfrentan a amenazas externas, principalmente las exigencias del mercado y económicas creadas por la globalización, teniendo que competir con las grandes industrias.

Todos estos factores en conjunto generan baja competitividad, alto nivel de informalidad y limitación en el mercado al que se ofrecen los productos, lo cual pone en riesgo su permanencia y crecimiento, afectando no solo a los propietarios y sus familias, sino a la economía del país en general.

Las microempresas intervenidas en la presente investigación no son la excepción a estas situaciones y riesgos en la continuidad y crecimiento, aunque cada una, de acuerdo a sus características posee unas falencias más marcadas que otras.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal, a las microempresas Comercio de Luz Mary García, Comestibles Huberth y Spa de uñas Shadday Valery, del distrito de Aguablanca, ubicadas en las comunas 13, 14 y 15 de la ciudad de Cali respectivamente, contribuirá a optimizar las áreas funcionales de cada unidad de negocio?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General.

Contribuir al mejoramiento de las áreas funcionales de las microempresas Spa de uñas Shadday Valery, Comestibles Huberth y Comercio de Luz Mary García, ubicadas en el distrito de Aguablanca, mediante la aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle.

1.4.2 Específicos.

- Realizar el diagnóstico de cada área funcional de las microempresas para identificar sus fortalezas y debilidades.
- Realizar el análisis externo a las microempresas para identificar las amenazas y oportunidades de cada una.
- Elaborar la matriz DOFA a cada microempresa para estructurar las estrategias de cada área.
- Elaborar un plan de acción y mejoramiento por área, donde incluya las estrategias, actividades, cronograma y responsables.
- Socializar ante la Universidad del Valle, la Fundación Carvajal y los microempresarios los resultados de la asesoría.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones sin importar el tamaño, forma jurídica, sector económico, tipo societario, se crean por lo general con las mismas finalidades, como por ejemplo generar excedentes para el beneficio de sus socios, propietarios o accionistas y que posibiliten la reproducción de la empresa a largo plazo, crear empleo y fortalecer la actividad económica del país, entre otras.

Por lo anterior se resalta la importancia de la aplicación del modelo de asesoría integral de la Fundación Carvajal, a las microempresas Spa de uñas Shadday Valery y Comestibles Huberth y Comercio de Luz Mary García, pertenecientes al distrito de Aguablanca de la ciudad de Cali, por los siguientes aspectos:

Para el microempresario la importancia radica, en que al encontrarse en condiciones de vulnerabilidad, y depender de sus negocios para la sostenibilidad de sus familias, la asesoría les brinda herramientas y conocimientos que lo apoyen en su proceso de desarrollo, mejoramiento de la productividad empresarial, la formación gerencial y la identificación de oportunidades del mercado.

Para la sociedad, el crecimiento y la sostenibilidad de las mipymes que se busca con el desarrollo de esta investigación, contribuye en la generación de empleo para la sostenibilidad de otras familias distintas a las de los propietarios de los negocios y por consiguiente, un crecimiento económico y mejora en la calidad de vida de la comunidad en general.

Los dos aspectos anteriores forman parte del objeto social de la Fundación Carvajal con su línea de acción de generación de ingresos, por lo tanto, el desarrollo de la investigación contribuye en la continuación de esta labor tan importante, que además, va de la mano con el balance social que está incluido en la misión de la Universidad del Valle, por lo cual se ha unido a este proyecto que genera sensibilidad social en sus estudiantes.

A nivel profesional, el desarrollo de la presente investigación no solo permite el alcance del título de Contadora Pública, sino, la adquisición de experiencia como asesora, aplicando los conocimientos adquiridos en la academia, conjugados con los adquiridos en el diplomado de formación de asesores dictado por la Fundación Carvajal en el contexto real de las empresas.

A nivel personal produce satisfacción saber que se ha contribuido en el desarrollo social y el bienestar de los microempresarios poniendo a sus servicios los conocimientos adquiridos.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo de investigación.

La investigación que se desarrolla en este trabajo es de carácter descriptivo. Este tipo de investigación “tiene como objetivo analizar e inventariar características de fenómenos, objetos, problemas de un estudio para definir su naturaleza”.⁴

Se encaminará al conocimiento de las características, situaciones y rasgos de las microempresas y su entorno para la elaboración de un diagnóstico que describa la situación actual de cada unidad económica, que sirva de utilidad en la generación de estrategias para el mejoramiento del desempeño de los microempresarios.

1.6.2 Método de investigación.

El desarrollo de la investigación se realiza buscando el alcance de los objetivos específicos en su orden, lo cual a su vez permite el alcance del objetivo general o finalidad de la investigación, a través del método deductivo mediante la observación que exige la planeación estratégica, para describir las características, elementos y procedimientos de los microempresarios para la determinación sus debilidades y fortalezas y de su entorno para la identificación de oportunidades y amenazas.

A partir de la información colectada se procede a realizar el diagnóstico del estado inicial de las microempresas y se condensa en una matriz DOFA para cada microempresa para estructurar las estrategias, para la elaboración del plan de acción que permitan mejorar el desempeño empresarial en cada área.

1.6.3 Técnicas de investigación.

Para la recolección de la información las técnicas de investigación que se usadas son:

La entrevista: que tiene por objetivo la recolección de datos por indagación, a través del diálogo con las personas capaces de aportar los datos de interés⁵, que para esta investigación son el empresario y la comunidad que lo rodea (Clientes,

⁴ESCORCIA, Olavo. Manual para la investigación: guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos. Kimpres Ltda. Bogotá. 2009.

⁵ BEHAR, Daniel. Metodología de la investigación. 2008. Editorial Shalom. Disponible en: <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/1/Libro%20metodologia%20investigacion%20PDF.pdf>

Proveedores, Personas del sector, etc.). En el caso del empresario durante toda la investigación se realizan visitas frecuentes.

La encuesta: Las encuestas recogen información a través de procedimientos estandarizados donde a cada individuo de la porción de la población de interés se le realizan las mismas preguntas, con el fin de identificar el perfil de dicha población.⁶ Esta técnica se aplica principalmente en la caracterización del mercado y mayormente de los clientes.

La revisión documental: De textos académicos y artículos especializados que permiten caracterizar el entorno y ser fuente de información académica respecto a cada una de las áreas funcionales.

1.6.4 Fuentes de información.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizan dos fuentes:

Fuentes primarias son la información resultante de las encuestas y entrevistas que se realizan para la elaboración del diagnóstico inicial de las empresas, la cual, se obtiene de forma directa por la investigación realizada.

Fuentes secundaria, que es “aquella información obtenida indirectamente a través de documentos, libros o investigaciones adelantadas por personas ajenas a la investigación”⁷, que proporcionen las características, y lineamientos para el desarrollo de la investigación, como trabajos de grado, en los que se ha realizado la asesoría a empresarios, documentos y material entregado por la Fundación Carvajal, textos académicos y artículos especializados.

⁶ *Ibíd.* P 62.

⁷ CERDA, H. Los elementos de la investigación: Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información. Bogotá: El Buho. 1991. P. 329. Disponible en: <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Organización.

El diccionario de la Real academia de la lengua Española define el término como una acción: “acción y efecto de organizar y organizarse”, pero también lo define como una entidad: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”⁸.

La organización como una acción será mejor definida cuando se haga referencia a la administración y las funciones administrativas, por lo cual, inicialmente se dará una definición de organización como entidad.

Cruz Kronfly (1983)⁹ “concibe la organización empresarial privada “como una determinada magnitud del capital social en movimiento en un momento determinado del tiempo y del espacio”, y plantea que es indispensable diferenciar las personas propietarias del capital, de las que participan como operarias o administradoras del mismo para definir el origen, los objetivos y los propósitos de las organizaciones.

Kronfly realiza la definición de organización “a partir de tres puntos de vista, los cuales, considera, constituyen una metodología universal para asumir el análisis científico de cualquier realidad o proceso social: La teoría de valor, propia de la economía política, la teoría de la ideología, propia de la epistemología contemporánea y la teoría de la casualidad estructural, propia de la concepción materialista de la historia”.¹⁰

De una forma más concreta, Carlos Dávila (1985) concibe a la organización como “el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales”¹¹.

⁸Diccionario de la Real Academia Española [en línea]. [citado 16 abril 2014]. Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=organizaciones>

⁹Cruz Kronfly (1983), citado por ZAPATA, Álvaro, MURILLO, Vargas, MARTÍNEZ, Yenny. Organización y Management: Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Colombia: Universidad del Valle. Artes Gráficas del Valle Ltda. 2006.

¹⁰ Ibíd. P 30.

¹¹ DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración, segunda edición. Colombia. McGraw-Hill. 1985.

2.1.2 Mipymes.

La investigación va dirigida a tres mipymes por lo que se definirá este término, aclarando que la palabra microempresa se usará como sinónimo y para hacer referencia a las unidades de negocios de los microempresarios.

Mipymes, según el literal b del artículo 1 de la ley 590 del 2000, es la abreviación para referirse a las micro, pequeñas y medianas empresas.¹² El artículo 2 de la ley 905 de 2004, las define como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”¹³, y las clasifica teniendo en cuenta dos parámetros que se especifican en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Clasificación de las mipymes

TAMAÑO	PLANTA DE PERSONAL	ACTIVOS TOTALES EN SMMLV*
MICROEMPRESA	No superior a diez (10) empleados	Excluyendo la vivienda inferiores a quinientos (500)
PEQUEÑA EMPRESA	Entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000)
MEDIANA EMPRESA	Entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000)

*SMMLV: Salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2.1.3 Teorías administrativas.

Las teorías administrativas se desarrollaron como respuesta a los problemas empresariales de cada época, para ahondar se hablará de las principales teorías, sus autores y contribuciones.

2.1.3.1 La administración científica.

El estadounidense Frederick Taylor es considerado el padre de la administración científica por sus aportes en el desarrollo temprano de la administración, a partir de su experiencia como aprendiz, obrero común, capataz, maestro mecánico y

¹² COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590. (10, julio, 2000). por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa [en línea]. [citado 2 abril 2014]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

¹³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905. (2, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa [en línea]. [citado 2 abril 2014]. Disponible en: <http://web.presidencia.gov.co/leyes/2004/agosto/Ley%20No.%20905.pdf>

luego ingeniero en jefe de una compañía acerera, logró identificar los problemas y las actitudes de los trabajadores y las posibilidades de mejorar la calidad de la administración.¹⁴

Los principios de la administración científica que son:¹⁵

- “Selección y capacitación del personal
- Salarios altos y costos de producción bajos
- Identificación de la mejor manera de ejecutar tareas
- Cooperación entre la administración y los trabajadores”

2.1.3.2 Teoría clásica de la administración.

El francés Henri Fayol y la escuela del proceso de administración, quien es considerado el padre de la teoría de la administración moderna. Fayol identificó la necesidad de una teoría general de la administración que permitiera su enseñanza, por lo cual planteó diez y seis deberes de los gerentes, catorce principios de la administración y creó y divulgó su propia teoría que comienza por dividir a la empresa en seis funciones distintas así:¹⁶

1. Función técnica (Producción, manufactura)
2. Comercial (Compra, venta, intercambio)
3. Financiera (Obtención y utilización del capital)
4. Seguridad (Protección de la propiedad de las personas)
5. Contabilidad (Registro de existencias, balances, costos, estadísticas)
6. Administración (Planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Fayol afirmó que la función administrativa era la más importante y planteó el enfoque funcional de la administración o la definición de la escuela del proceso administrativo que indica que administrar es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar¹⁷. Las cuales actualmente se han sintetizado en las cuatro funciones omitiendo la coordinación.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: McGraw-Hill. 2004. P 17

¹⁵ Ibíd. P 37.

¹⁶ Ibíd. P 46

¹⁷Ibíd.

2.1.3.3 Teoría situacional o contingencial.¹⁸

Esta teoría enfatiza en que no existe nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, explicando que existe una relación entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas aplicables para el alcance de los objetivos. La teoría surge del resultado de diversas investigaciones en las que se determinó que la estructura de las organizaciones se deriva de las características del entorno que las rodea, adaptándose a este para poder sobrevivir, condicionándose igualmente la estructura por la tecnología que utiliza.

2.1.4 Planeación estratégica.

La definición de planeación estratégica que se va a tener en cuenta, es la suministrada por Goodstein, Nolan y Pfeiffer, quienes indican que es "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada".¹⁹

Indica Aguilar, que "la planeación estratégica, a diferencia de la planeación tradicional, contempla no solo el corto y el largo plazo, sino que hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante; busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales."²⁰

Goodstein, Nolan y Pfeiffer, definen la planeación estratégica como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo"²¹, sin embargo, afirman que "Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales."²²

¹⁸Ibíd.P 436.

¹⁹ GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy, PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Capítulo uno: Introducción a la planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill Interamericana Editores. 2004. P. 5-8. ISBN: 958-600-706-5

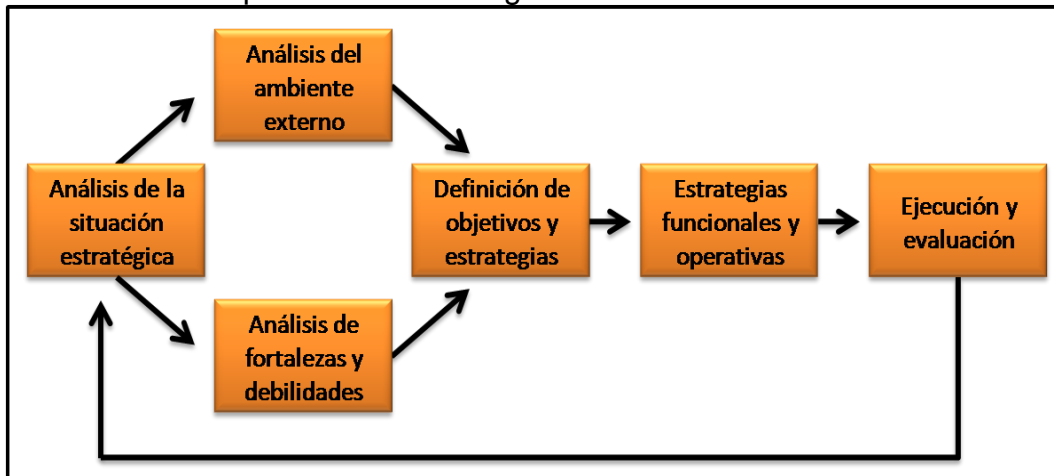
²⁰AGUILAR, Conrado. La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. En: Revista Temas de ciencia y tecnología. mayo-agosto 2000, Vol. 4, No. 11, p. 17-28.

²¹ GOODSTEIN, Op. Cit. P 5.

²²Ibíd.

Amarú plantea el proceso de planeación estratégica en el siguiente diagrama:²³

Figura 1. Proceso de planeación estratégica.



Fuente: AMARU, Antonio. Fundamento de administración. Teoría general y proceso administrativo.

En el análisis de la situación estratégica actual se debe analizar o establecer la misión, en la cual se establece la razón de ser de la organización y el desempeño actual contrastándolo con los objetivos.

Seguidamente, se realiza el análisis del ambiente externo con el fin de determinar las amenazas y oportunidades que le representan y de igual forma se realiza en análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades de los sistemas internos de la organización.

Teniendo en cuenta la información obtenida en las etapas anteriores se pasa a determinar los objetivos y las estrategias a desarrollar, tanto funcionales como operativas, culminando con la ejecución y la evaluación de las mismas, para reiniciar el proceso nuevamente.

Para el planteamiento de estrategias a partir del análisis interno y externo existe una herramienta moderna denominada Matriz DOFA, la cual “ofrece un marco conceptual para un análisis sistémico que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización”, para la formulación de cuatro estrategias alternativas²⁴:

²³ AMARU, Antonio. Fundamento de administración. Teoría general y proceso administrativo. México, Pearson Educación, 2009. P 184.

²⁴ KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill Interamericana Editores. 2012. P 136-138.

1. “*La estrategia DA* busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar)”.
2. “*La estrategia DO* intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.”
3. “*La estrategia FA* utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas”.
4. “*La estrategia FO*, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades”.

2.1.5 Teoría contable.

Franco (1985) indica que “la teoría contable es un conjunto coherente de principios hipotéticos, conceptuales y pragmáticos que forman el marco conceptual de referencia, mediante el cual la práctica contable puede ser evaluada y dirigida al desarrollo de nuevas prácticas y procedimientos”²⁵

Los programas de investigación científica “se apoyan en la formulación de un paradigma o una serie de paradigmas compartidos o rebatidos por diferentes sectores científicos”²⁶. En cuanto a la teoría contable, según Cañibano (1982)²⁷, los paradigmas se traducen en tres programas de investigación científica:

- “Programa de investigación legalista, de corte jurídico-patrimonial, que tiende a analizar toda suerte de deberes contables conducentes a una información que represente la imagen fiel de la situación financiero-patrimonial de la empresa.
- Programa de investigación económico, en donde el objetivo esencial que informaría el paradigma es la contabilidad como instrumento de información dirigida a la toma de decisiones, en un entorno de incertidumbre económica y cambiante.
- Programa de investigación formalizado, interesado en la axiomatización de la contabilidad, centrando su interés en las reglas lógico-matemáticas o inferenciales, lo que permitiría que la contabilidad como sistema de información gane capacidad explicativa y predictiva.”²⁸

²⁵ FRANCO, Rafael. Reflexiones Contables. tipografía y litografía Atenas Ltda., 1895. Citado por VILLAREAL, José Luis. Bases conceptuales para la construcción de la teoría contable. En: revista Criterio libre [en línea]. Julio-Diciembre, 2009, no. 11, p. 171. [Citado 17 mayo 2014]. Disponible en: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art07.pdf>.

²⁶ ROCAFORT, Alfredo. Evolución reciente de la contabilidad de costes: Enfoques y programas de investigación científica. México: Universidad Autónoma de Coahuila [en línea], 2009. P 63.[Citado 17 mayo 2014]. Disponible en: https://racef.es/archivos/publicaciones/evolucion_contabilidad_costes.pdf.

²⁷ CAÑIBANO, Leandro. Contabilidad. Análisis contable de la realidad económica. Madrid: Ice, 1982. Citado por ROCAFORT, Alfredo.

²⁸ ROCAFORT. Op cit.

2.1.6 Mercadeo.

En cuanto al mercadeo o marketing, se tomara la definición emitida por la American Marketing Association (AMA) en 2007, citada por Monferrer: "Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen valor para los clientes, agentes y sociedad en general".²⁹

La teoría y la práctica del mercadeo están enfocadas en proporcionar valor y satisfacción a sus mercados, para lo cual las empresas deben identificar las necesidades de sus clientes y diseñar la forma de ofertarlas.³⁰ Actualmente se ha implementado el concepto de marketing mix o mezcla de mercado, el cual hace referencia al conjunto de elementos o variables que se deben tener en cuenta para implementar las estrategias de mercadeo y garantizar el alcance de los objetivos.

A esta mezcla se le ha denominado las4P del marketing por sus iniciales: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Teniendo en cuenta que lo que busca es satisfacer totalmente a los clientes desde cada elemento, se va a profundizar en cada uno de ellos:

- El producto, en mercadeo hace referencia a todo bien o servicio, o la combinación de los mismos que se ofertan para la satisfacción de deseos y necesidades de la sociedad.
- El precio, "es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio"³¹, representando para el consumidor el valor que intercambian por el beneficio de utilizar o poseer el producto.
- La plaza también conocida con el nombre de distribución, es el elemento encargado de poner el producto a disposición del cliente en la cantidad, calidad, momento y lugar que lo necesite.
- La promoción, busca estimular el aumento de las ventas a través de la generación de un estímulo en el consumidor que lo mueva a la realización de la compra del producto por medio de la comunicación, la cual también permite la consolidación de la imagen corporativa de la compañía.

²⁹ MONFERRER, Diego. Fundamentos de marketing. España: Publicación de la Universitat Jaume-I[en línea]2013.ISBN: 978-84-695-7093-7 [citado 2 abril 2014]. Disponible en:<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/id/129715/s74.pdf>

³⁰ Ibíd. P 16

³¹ Ibíd. P 117.

En la figura 2 se presenta un resumen de las 4P del mercado:

Figura 2. Mezcla de mercadeo

Producto	Precio	Distribución	Promoción
<ul style="list-style-type: none">• Calidad• Características• Estilos• Marca• Empaque• Tamaño• Garantía• Servicios• Devoluciones	<ul style="list-style-type: none">• Descuentos• Listas• Plazos• Intereses• Niveles• Márgenes• Condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Canales• Cubrimiento• Lugares• Inventario• Transporte• Almacenamiento• Despachos	<ul style="list-style-type: none">• Venta personal• Publicidad• Promoción de ventas• Relaciones públicas• Publicity• Patrocinio• Marketing directo

Fuente: <http://ingresopasivointeligente.com/wp-content/uploads/2013/12/las-4-p-del-marketing2.png>

2.1.7 Modelo de atención integral de la Fundación Carvajal.

Se continúa con el modelo de atención integral de la Fundación Carvajal, teniendo en cuenta que este modelo será aplicado en el desarrollo de la investigación, se muestra su descripción en la figura 3.

Los programas de generación de ingresos de la fundación van dirigidos a emprendedores, empresarios establecidos, iniciativas individuales o colectivas y personas que buscan empleo, los cuales se desarrollan partiendo del modelo de intervención integral de la Fundación Carvajal³²

Los beneficiarios participan en procesos de formación y acompañamiento, orientados a tres componentes:

“El componente empresarial está dirigido al desarrollo de competencias empresariales que faciliten la apropiación de las herramientas básicas para la gestión de la empresa, que permita mejorar la productividad y competitividad de los negocios a través de procesos de capacitación administrativa”³³. Adquiriendo conocimientos en temas como administración, costos y gastos, contabilidad, legal, laboral y tributario, mercadeo y servicio al cliente, entre otros.

³² Fundación Carvajal. Reporte anual 2009-2010. P. 26.

³³ *Ibíd*

Figura 3. Modelo de atención integral de la fundación Carvajal



Fuente: Fundación Carvajal. Reporte anual 2009-2010. P. 27.

El componente técnico brinda capacitación para dotar de conocimientos teóricos y prácticos para el desarrollo de un oficio o trabajo determinado como preparación de alimentos, mecánica y marroquinería entre otros.³⁴

“El componente psicosocial está orientado a desarrollar y fortalecer en los practicantes habilidades sociales y competencias para la vida, que contribuyan a su desarrollo humano, al fortalecimiento de la dinámica organizacional y su dinámica familiar.”³⁵

El acompañamiento es continuo hasta que la persona haya adquirido y aplique las herramientas que le permitan continuar por sí sola, teniendo en cuenta que el objetivo es el mejoramiento de competencias para que cada cual tenga las capacidades de ser gestores de su propio crecimiento.

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Administración.

Según Chiavenato, “administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.”³⁶ Para mayor comprensión se definirán cada una de las actividades que conforman el proceso administrativo.

2.2.1.1 Planeación.

Teniendo en cuenta es el primer paso en el proceso administrativo por ser la base de las demás funciones. Se tomará la definición de Reyes, Citado por Aguilar³⁷, quien plantea que la planeación “es la función que tiene por objetivo “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización”.”

2.2.1.2 Organización.

Es la segunda función administrativa la cual es definida por Koontz, Weihrich y Annice³⁸ como la “parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización”, asegurándose de que se asignen todas las tareas necesarias para lograr las metas, y a la persona más apta para desarrollarla.

Amarú, plantea las principales etapas o decisiones del proceso de organización:

1. “Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
2. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
3. Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.
4. Definir los niveles de autoridad
5. Diseñar la estructura organizacional”³⁹

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: McGraw-Hill. 2004.

³⁷ AGUILAR, Conrado. La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. En: Revista Temas de ciencia y tecnología [en línea]. mayo-agosto 2000 [citado 2 octubre 2013]. Vol. 4, No. 11, p. 17-28. Disponible en: <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>

³⁸ *Ibíd.* P 30-31.

³⁹ AMARU, Antonio. Fundamento de administración. Teoría general y proceso administrativo. México, Pearson Educación, 2009. P 225.

2.2.1.3 Dirección.

La Dirección es el proceso administrativo “mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”⁴⁰, para lograrlo, los administradores se apoyan en tres herramientas, las cuales son La motivación, el liderazgo y la comunicación.

- Motivación: consiste en determinar el deseo, la necesidad o anhelo que impulsa el comportamiento de las personas para realizar cosas que satisfagan esos deseos y que los inducirán a actuar de la forma deseada.⁴¹
- Liderazgo: es influir en el comportamiento de los empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa con total disposición. El liderazgo y la motivación están estrechamente vinculados por lo cual el líder debe entender las motivaciones del grupo al que pretende guiar para convertirlos en sus colaboradores pues si no hay liderazgo no hay colaboración sino obediencia o cumplimiento de reglas.⁴²
- Comunicación: En todos los ámbitos la comunicación es indispensable, y los procesos organizacionales tienden a ser eficaces en la medida que las personas se comuniquen de forma eficaz.⁴³ La comunicación es “la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”.⁴⁴

2.2.1.4 Control.

El control es la última función administrativa, pero no menos importante, el cual es definido por Koontz, Weihrich y Annice⁴⁵ como la “medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” y exponen un proceso de control básico, el cual tiene tres pasos:

⁴⁰KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill Interamericana Editores. 2012. P 386.

⁴¹ Ibíd. P 388.

⁴² AMARU, Antonio. Administración para emprendedores: Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. México: Pearson Educación, 2008 ISBN: 978-970-26-1130-1. P 507.

⁴³ AMARU, Antonio. Fundamento de administración. Teoría general y proceso administrativo. México, Pearson Educación, 2009. P 351.

⁴⁴KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill Interamericana Editores. 2012. P 457.

⁴⁵ Ibíd. P 496.

1. Establecer estándares: corresponde a la determinación de los criterios de desempeño que se plantearon en la planeación, como lo son las metas y objetivos medibles.
2. Medición del desempeño: consiste en medir el desempeño de la organización respecto a los estándares establecidos para determinar si se están cumpliendo los objetivos y existen variaciones.
3. Corrección de desviaciones: en caso de encontrar variaciones entre lo planeado y lo ejecutado (desviación) se debe identificar la causa y realizar las correcciones pertinentes, sea en el estándar si se identifica que este fue determinado de forma errónea, o en el desempeño si esta es la falla.

2.2.2 Contabilidad.

Tomando la definición del profesor Cañibano: “la contabilidad es una ciencia de naturaleza económica que tiene por objeto producir información para hacer posible el conocimiento pasado, presente y futuro de la realidad económica en términos cuantitativos, en todos sus niveles organizativos, mediante la utilización de un método específico apoyado en bases suficientemente contrastadas, con el fin de facilitar la adopción de decisiones financieras externas y las de planificación y control internas”⁴⁶

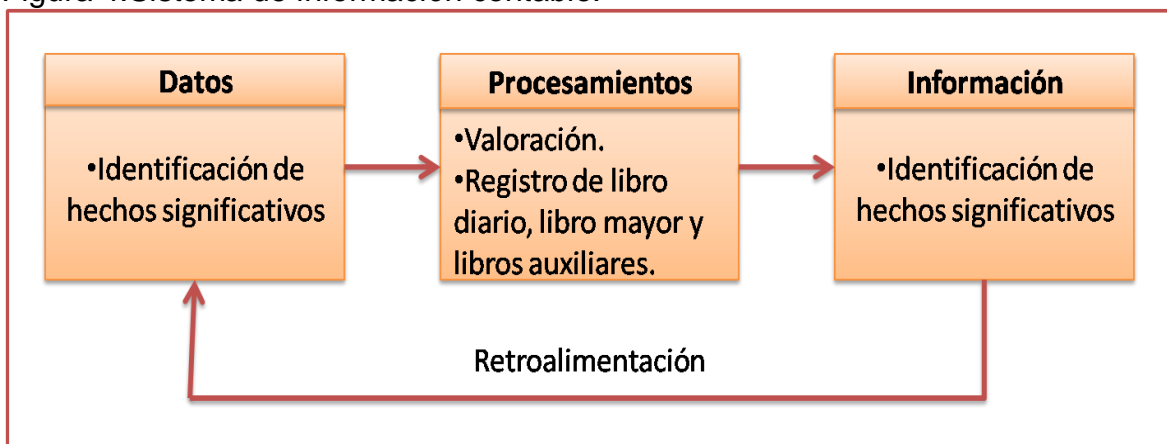
La producción de la información para el análisis y la toma de decisiones se realiza a través de un sistema de información contable, el cual consta de tres fases (Figura 4.).

La primera fase es la recolección de los datos o hechos económicos reflejados de los documentos soporte como facturas, comprobantes de egreso, entre otros, teniendo en cuenta que los datos deben ser cualitativos y en una sola unidad de medida. La segunda fase es el procesamiento de la información, en el cual se valoran, se clasifican y se registran los datos. Y la tercera fase es la obtención de la información en formatos adecuados para su comprensión y su análisis, en informes y estados financieros.⁴⁷

⁴⁶ CAÑIBANO, Leandro. Teoría actual de la contabilidad: técnicas analíticas y problemas metodológicos. Madrid: Ice, 1979. Citado por LARRÁN, Jorge, *et al.* Fundamentos de contabilidad financiera teoría y práctica. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.), 2009.

⁴⁷ LARRÁN, Jorge, *et al.* Fundamentos de contabilidad financiera teoría y práctica. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.), 2009. P 32-33.

Figura 4. Sistema de información contable.



Fuente: LARRÁN, Jorge, *et al.* Fundamentos de contabilidad financiera teoría y práctica.

El sistema de información contable está regido por el modelo contable, el cual, según Larran (2009), se puede entender como “el conjunto de reglas (proposiciones y convenios), unas veces de carácter conceptual (están sustentadas en el fundamento y la lógica contable) y otras de naturaleza meramente instrumental (reglas técnicas que facilitan el registro de las operaciones y la elaboración de estados contables...)”⁴⁸ o estados financieros.

Dentro de la contabilidad general, existe un subsistema que es la contabilidad de costos, “empleado para predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar, dirigir, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, distribución, administración y financiamiento”⁴⁹, para proporcionar información que sirva de base para la toma de decisiones al control y planeación de los mismos.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

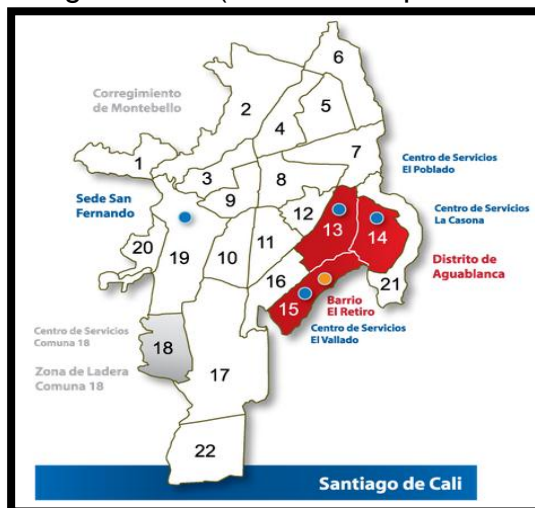
Teniendo en cuenta que los microempresarios objetivo de esta investigación pertenecen al distrito de Aguablanca de la ciudad de Cali, más específicamente los barrios el Poblado I de la comuna 15, Manuela Beltrán de la comuna 14 y el Vergel de la comuna 13 y se procede a analizar el entorno de cada comuna, en el orden en que se cita a los empresarios.

⁴⁸ *Ibíd.* P 158.

⁴⁹ CADAVID, Mario de Jesús. Contabilidad de costos. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó [en línea] 2008. [citado 2 abril 2014]. Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/administracion/modulo/NIVEL-03/ContabilidadDeCostos.pdf>

A continuación se presenta un mapa de Santiago de Cali distribuido por comunas, donde se resaltan las comunas 13, 14 y 15, las cuales conforman el distrito de Aguablanca.

Ilustración 1. Mapa Santiago de Cali (Distribución por comunas)



Fuente: Fundación Carvajal: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=47:distrito-de-aguablanca&Itemid=4&lang=es

2.3.1 Comuna 15. Empresa Spa de uñas Shadday Valery

2.3.1.1 Localización.

La comuna está localizada al oriente de la ciudad de Cali y limita al norte con las comunas 13 y 14, al sur y oriente con el corregimiento de Navarro y al occidente con las comunas 13 y 16.⁵⁰

2.3.1.2 División política.

La comuna 13 está conformada por los barrios⁵¹:

El Retiro	Ciudad Córdoba
Comuneros I	Mojica
Laureano Gómez	Bajos Ciudad Córdoba
El Vallado	Morichal de Comfandi

⁵⁰ DAGMA. Agenda ambiental Comuna 13. Cali [en línea]. 2009 [citado 7 abril 2014]. Disponible en: <http://consejoambiental.files.wordpress.com/2009/10/comuna-151.pdf>

⁵¹ Ibíd. P 260.

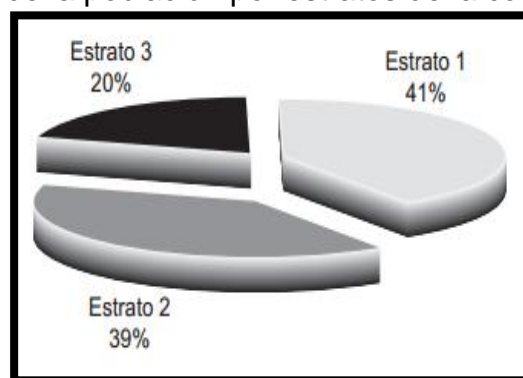
2.3.1.3 Aspectos demográficos.

Esta comuna posee una densidad poblacional que es considerada entre las más altas de la ciudad con 335,85⁵² habitantes por hectárea, ubicándose en un rango entre el 91% y 100% de población con riesgo social⁵³. Los resultados del censo de 2005 indican que para ese periodo la comuna contaba con 126.496 habitantes, representado en un 47,2% de hombres, y un 52,8% de mujeres.⁵⁴

2.3.1.4 Estratificación.

En la comuna 15 la estratificación se concentra mayormente en el estrato 1 con un 41%, seguida del estrato 2 con 39% y el estrato 3 con el restante 20%, como lo muestra la siguiente grafica.⁵⁵

Gráfico 1. Distribución de la población por estratos de la comuna 15



Fuente: ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali.

2.3.1.5 Aspectos educativos.

Para el 2005, gran porcentaje de la población tenía un nivel educativo se concentraba en primaria y secundaria, lo cual se evidencia en la siguiente gráfica⁵⁶

⁵² Es importante anotar que el promedio de densidad poblacional para el municipio de Santiago de Cali es de 168,7 habitantes por hectárea.

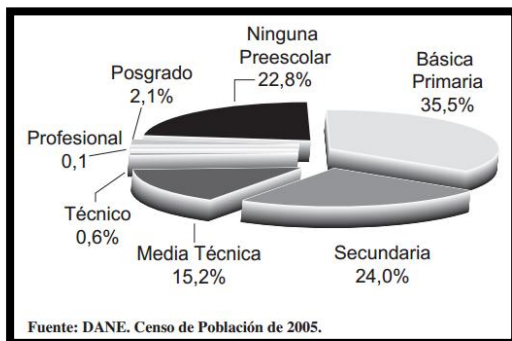
⁵³ ALONSO, Julio. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. [en línea]. 2007. P 261. [citado 7 abril 2014]. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

⁵⁴ Ibíd. P 80

⁵⁵ Ibíd. P 81

⁵⁶ Ibíd. P 81.

Gráfico 2. Composición de la población de la comuna 15 por máximo nivel educativo alcanzado.

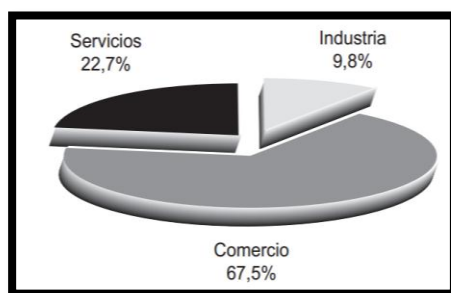


Fuente: ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali.

2.3.1.6 Aspectos económicos.

En aspectos económicos, el censo económico de 2005 reveló que el 3,6% de las unidades económicas existentes en la ciudad se encontraban en la comuna 15, de las cuales el 69,9% pertenecían al sector comercio, el 19,8% al sector servicios y el 10,3% a la industria, como lo muestra el gráfico 9⁵⁷. Sin embargo, el 45,9% del empleo es generado por el sector servicios, seguido muy de cerca por el comercio con un 44,2%, correspondiendo el 9,9% restante a la industria.

Gráfico 3. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la comuna 15.



Fuente: ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali.

La distribución de las unidades económicas por tamaño según el número de empleados se encuentra con un 98,3% de microempresas, un 1,4% de pequeñas, el 0,3% de medianas y solo un 0,1% de grandes empresas. Además, el 1,8% de las unidades económicas corresponde a puestos móviles y el 48,3% a viviendas con actividad económica, representando esto, un alto grado de informalidad.⁵⁸

⁵⁷ Ibíd. P 82.

⁵⁸ Ibíd. P 83

2.3.2 Comuna 14. Empresa Comestibles Humberth

2.3.2.1 Localización.

La comuna está situada al oriente de la ciudad de Cali y contigua al área de expansión “Poligonal E”, limitando al norte y al oriente con la comuna 21, al sur con la comuna 15 y el Corregimiento de Navarro, y al occidente con la comuna 13.⁵⁹

2.3.2.2 División política.

La comuna 14 está conformada por los barrios:⁶⁰

Alfonso Bonilla Aragón
Manuela Beltrán
Invicali
Los Naranjos I y II
Puertas del Sol

Alirio Mora Beltrán
El Pilar
Las Orquídeas
Marroquín I y II
Villa de San Marcos.

2.3.2.3 Aspectos demográficos.

Los resultados del censo de 2005 indican que para ese periodo la comuna contaba con 151.544 habitantes, para un total 7,4% de la población total de la ciudad, representado en un 47,7% de hombres, y un 52,3% de mujeres.⁶¹ Al igual que las demás comunas del distrito de Aguablanca posee una densidad poblacional alta con 333,6 habitantes por hectárea.⁶²

⁵⁹ DAGMA. Agenda ambiental Comuna 14. Cali[en línea]. 2009 [citado 7 abril 2014]. Disponible en: <http://consejoambiental.files.wordpress.com/2009/05/comuna-142.pdf>

⁶⁰ Ibíd. P 243.

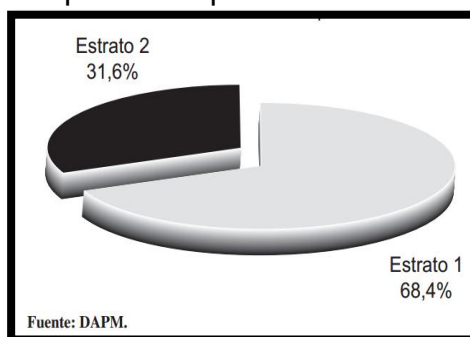
⁶¹ ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. [en línea]. 2007 [citado 7 abril 2014]. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf.

⁶² Es importante anotar que el promedio de densidad poblacional para el municipio de Santiago de Cali es de 168,7 habitantes por hectárea.

2.3.2.4 Estratificación.

La estratificación se concentra mayormente en el estrato 1 con un 68,4%, seguida del estrato 2 con 31,6% y no presenta población en estrato 3 o superiores como lo muestra la siguiente gráfica:⁶³

Gráfico 4. Distribución de la población por estratos de la comuna 14

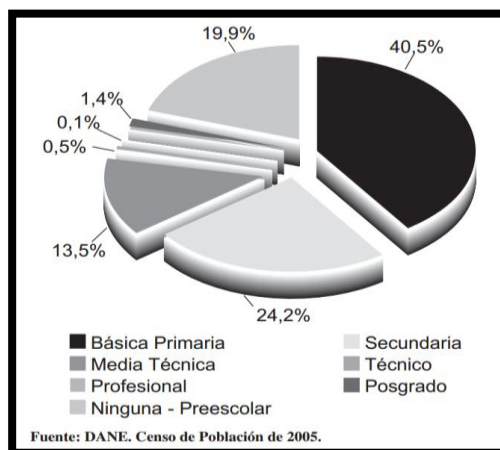


Fuente: ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali.

2.3.2.5 Aspectos educativos.

Para el 2005, gran porcentaje de la población tenía un nivel educativo primaria lo cual se evidencia en la siguiente gráfica⁶⁴

Gráfico 5. Composición de la población de la comuna 14 por máximo nivel educativo alcanzado.



Fuente: ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali.

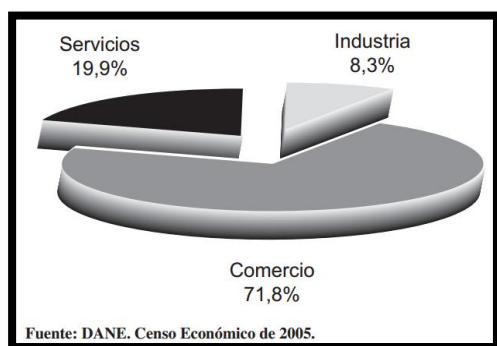
⁶³ Ibíd. P 74.

⁶⁴ Ibíd. P 75.

2.3.2.6 Aspectos económicos.

El censo económico de 2005 reveló que el 4,2% de las unidades económicas existentes en la ciudad se encontraban en la comuna 14, de las cuales el 71,8% pertenecían al sector comercio, el 19,9% al sector servicios y el 8,3% a industria, como lo muestra el gráfico 6:⁶⁵.El en esta comuna es generado por el sector comercio con un 52,4% del empleo generado.

Gráfico 6. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la comuna 14.



Fuente: ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali.

La distribución de las unidades económicas por tamaño según el número de empleados se encuentra con un 98,4% de microempresas, un 1,3% de pequeñas, el 0,3% de medianas y en esta comuna no se presentan grandes empresas. Además, el 1% de las unidades económicas corresponde a puestos móviles y el 55,4% a viviendas con actividad económica, representando esto, un alto grado de informalidad.⁶⁶

2.3.3 Comuna 13. Empresaria Luz Mary García

2.3.3.1 Localización.

La comuna está situada al suroriente de la ciudad de Cali y limita al oriente con la comuna 14, al norte con el área de expansión de la poligonal E, al sur oriente con la comuna 15, al sur comuna 16, al occidente con las comunas 11 y 12.⁶⁷

⁶⁵ *Ibíd.* P 76-77.

⁶⁶ *Ibíd.*

⁶⁷ DAGMA. Agenda ambiental Comuna 13. Cali[en línea]. 2009 [citado 7 abril 2014]. Disponible en:<http://consejoambiental.files.wordpress.com/2009/05/comuna-131.pdf>.

2.3.3.2 División política.

La comuna 13 está conformada por los barrios⁶⁸:

Calipso I, II, III, IV y V	Ricardo Balcázar
Charco Azul	Rodrigo Lara
El Pondaje	S. Asprosocial
El Vergel	El Diamante
La Paz	Ulpiano Lloresa I y II
Laguna del Pondaje	Villa Blanca
Lleras Cinta Larga	Villa del Lago
Lleras Restrepo	Yira Casto
Comuneros II	El Laguito
Los Lagos I y II	El Vivero
Los Robles	Villa Cristina
Marroquín III	Urbanización Sorrento
Omar Torrijos	Nuevo horizonte
Poblado I y II	

También hacen parte de la comuna 13 los siguientes asentamientos subnormales⁶⁹:

Belisario Betancourt	La Esperanza
Brisas de la Laguna	Nueva Florida
Brisas del Nuevo Amanecer	Nueva Ilusión
Brisas del 3 de Agosto	Asentamiento Polo
El Barandal	Villa Luz
La Florida Vieja	Villa Uribe
Jazmincito	Sardi

Estos asentamientos no poseen ningún tipo de planificación urbanística, la mayor parte de las casas “son construidas con paredes transitorias, es decir madera burda, guadua, caña esterilla, etc. y su soporte es directamente en tierra. Es importante resaltar que este tipo de viviendas no cuentan con servicios básicos como acueducto, alcantarillado, teléfono y gas natural.”⁷⁰

“Existe una relación de 1.18 hogares por vivienda y de más de 5 personas por hogar, en ocasiones hogares disponen de un solo cuarto (25.5%) y hogares que utilizan un solo cuarto para dormir.”⁷¹ Esta comuna posee la densidad poblacional

⁶⁸ Ibíd. P 224.

⁶⁹ Ibíd.

⁷⁰ Ibíd. P 225.

⁷¹ Ibíd. P 225

más alta de la ciudad con 358,14 habitantes por hectárea, superior al promedio municipal de 168,7 habitantes por hectárea.⁷²

2.3.3.3 Aspectos demográficos.

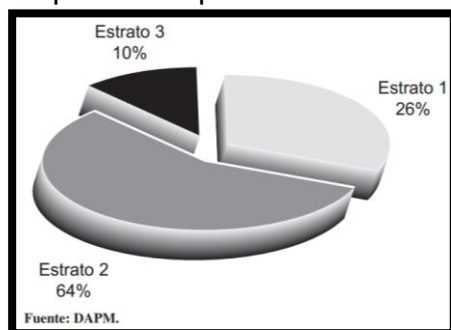
La comuna es receptora de grupos migratorios de la Costa Pacífica, Cauca, Nariño y Putumayo, los cuales buscan zonas con procesos de urbanización desordenada. La mayoría de los barrios de esta comuna se han ubicado en el estrato bajo-bajo, con uno de los índices de desempleos más altos de la ciudad e índice de ingreso promedio por familia más bajo de la ciudad.⁷³

Los resultados del censo de 2005 indican que para ese periodo la comuna contaba con 169.659 habitantes, para un total 8.3% de la población total de la ciudad, representado en un 47.8% de hombres, y un 52.2% de mujeres.⁷⁴

2.3.3.4 Estratificación.

“Los estratos que se presentan en la comuna son: Estrato 0, enfocado a los asentamientos; Estrato Uno (1) Bajo-Bajo; Estrato dos (2) Bajo; Estrato tres (3) Medio-Bajo”⁷⁵, la estratificación se concentra mayormente en el estrato 2 con un 64%, seguida de el estrato 1 con 26% y el estrato 3 con el restante 10%, como lo muestra la siguiente grafica.⁷⁶

Gráfico 7. Distribución de la población por estratos de la comuna 13



Fuente: ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali.

⁷²ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. [en línea]. 2007 [citado 7 abril 2014]. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf.

⁷³Ibíd. P 224.

⁷⁴ALONSO Op. Cit. P. 80

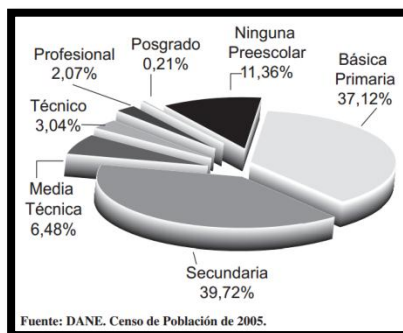
⁷⁵Ibíd. P 225.

⁷⁶ALONSO. Op. Cit.

2.3.3.5 Aspectos educativos.

Para el 2005, gran porcentaje de la población tenía un nivel educativo primaria y secundaria, lo cual se evidencia en la siguiente gráfica⁷⁷

Gráfico 8. Composición de la población de la comuna 13 por máximo nivel educativo alcanzado.

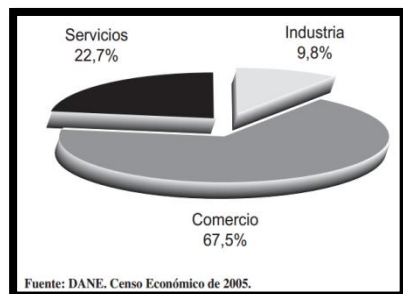


Fuente: ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali.

2.3.3.6 Aspectos económicos.

En aspectos económicos, el censo económico de 2005 reveló que el 5,3% de las unidades económicas existentes en la ciudad se encontraban en la comuna 13, de las cuales el 22,7% pertenecían al sector servicios, el 9,8% al sector industrial y el 67,5% al comercio, como lo muestra el gráfico 3⁷⁸. Sin embargo, el 45,9% del empleo es generado por el sector servicios, seguido muy de cerca por el comercio con un 44,2%, correspondiendo el 9,9% restante a la industria.

Gráfico 9. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la comuna 13.



Fuente: ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali.

⁷⁷ Ibíd. P 69.

⁷⁸ Ibíd. P 71.

La distribución de las unidades económicas por tamaño según el número de empleados se encuentra con un 97,3% de microempresas, un 2,4% de pequeñas, el 0,2% de medianas y solo un 0,1% de grandes empresas. Además, el 1,8% de las unidades económicas corresponde a puestos móviles y el 48,3% a viviendas con actividad económica, representando esto, un alto grado de informalidad.⁷⁹

⁷⁹ *Ibíd.*

3. RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS

3.1.1 Diagnóstico de la empresa: Spa de uñas Shadday Valery

Ilustración 2. Spa de uñas Shadday Valery y empresaria Edelcy Fernández.



Fuente: Propia

3.1.1.1 Datos generales.

Nombre de la empresa: Spa de uñas Shadday Valery

Empresaria: Edelcy Fernández Rucco

Dirección de la empresa: carrera 28J No. 72 Z1-18 B/ Comuneros I

Comuna: 15

Estrato: 1

Sector económico: Servicios

Actividad principal: Servicio de manicure y pedicura

Actividades adicionales: Masaje corporal, limpieza facial, depilación, tintes, peinados y venta de cosméticos.

Antigüedad del negocio: 1 año

Número de empleados: No tiene

- **Reseña histórica del negocio.**

El spa de Uñas Shadday Valery se constituyo en febrero de 2013 por el deseo de Edelcy Fernández de tener su propio negocio que le permita salir adelante con su hija Valery.

Esta idea de negocio surge después de que una tía que es manicurista le pidiera que le ayudara, para lo cual le fue enseñando y ella practicaba con sus hermanas, inicialmente solo hacia arte francés. Al poco tiempo, con la práctica adquirió la habilidad de hacer decorados más complejos e ingresó a una academia pero los instructores le indicaron que ella solo necesitaba perfeccionar sus conocimientos.

Después de haber trabajado en un salón de belleza por varios meses, decidió iniciar su propio negocio, pero lo hizo en sociedad con una amiga con la cual tuvo inconvenientes porque ella era la socia mayoritaria y los clientes buscaban a Edelcy, por lo que la sociedad duró solo dos meses.

Como ya tenía el reconocimiento de los clientes continuó sola aunque solo contaba con su caja de implementos y poco a poco fue adquiriendo el mobiliario para la prestación de sus servicios aunque aún le falta.

A mediados del año 2013 inició acompañamiento con la Fundación Carvajal y fue favorecida en un proyecto donde le ayudaron con el mejoramiento de su local, la imagen empresarial y el aviso publicitario.

- **Perfil del empresario.**

La empresaria tiene 23 años de edad, es bachiller y ha realizado estudios en academias de belleza y curso de sistemas con el SENA en convenio con la Fundación Carvajal, por lo cual posee conocimientos técnicos y algunos conocimientos administrativos para desarrollo de las actividades de su negocio.

Edelcy es empresaria por vocación, tiene habilidad para relacionarse con las demás personas y crear empatía, es una persona ahorradora, por lo tanto buena administradora de recursos lo cual se evidencia en el crecimiento de su negocio. El crecimiento de su empresa en un sueño de la empresaria y aunque a veces se deja afectar por situaciones de su entorno, su capacidad de recuperación frente al fracaso le permite levantarse rápidamente y continuar.

31.1.2 Área de costos.

La empresaria utiliza la plantilla de costos de la Fundación Carvajal y sabe determinar sus costos fijos, variables, margen de contribución y punto de equilibrio sin embargo, no realiza el análisis de forma periódica para verificar cambios en su estructura de costos.

- **Costos variables.**

Se identificaron los costos variables de los principales servicios que presta el spa, teniendo en cuenta los insumos necesarios para cada uno (Ver ANEXO A, B). Aclarando que en los cálculos no se tuvo en cuenta la mano de obra debido a que los servicios son prestados directamente por la empresaria.

Tabla 1. Costos variables por servicio Spa de uñas Shadday Valery. (5-mar-14)

NOMBRE	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	COSTO VAR %
MANICURE O PEDICURA	\$ 6.000	\$ 901	15%
MASAJES PARA EL CUERPO	\$ 20.000	\$ 4.595	23%
PEINADOS	\$ 10.000	\$ 2.582	26%
LIMPIEZA FACIAL	\$ 10.000	\$ 3.298	33%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Margen de contribución.**

El mejor margen de contribución hallado fue el de los servicios de manicure y pedicura, lo que es importante por ser los servicios más demandados de la empresa. El margen de contribución general de servicios, es de un 82.8% (Ver ANEXO C), siendo un porcentaje muy bueno, porque es lo que queda para cubrir los costos fijos y los gastos de la empresa

La empresaria, además comercializa productos cosméticos, de los cuales también se determinó el margen de contribución unitario y el del comercio en general (Ver ANEXO D), el cual es del 32.2%, apropiado, teniendo en cuenta que para el comercio en general debe estar aproximado al 30%. Por ser una empresa mixta, es decir por desarrollar dos actividades económicas se determinó el margen de contribución ponderado de la empresa que es del 63,8% como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Margen de contribución ponderado Spa de uñas Shadday Valery. (5-mar-2014)

PARTICIPACION DE VENTAS POR ACTIVIDAD AL MES

		% de ventas
Ventas industria	\$ 400.000	62,50%
Ventas comercio	\$ 240.000	37,50%
Total ventas mes del negocio	\$ 640.000	

MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO

	Participación Ventas	Margen de Contribución	Margen Ponderado
Margen de industria ponderado	62,50%	82,76%	51,73%
Margen de comercio 1 ponderado	37,50%	32,20%	12,07%
	Margen de la empresa		63,80%

Fuente: Microempresa Spa de uñas Shadday Valery - Plantilla de costos (Editado).

- **Costos fijos y gastos de administración.**

Los costos fijos y gastos de administración suman \$272.533 conformados por \$50.000 por concepto de servicios públicos, \$150.000 de salario de la empresaria, los cuales son los rubros más representativos, los cuales representan el 73.4% del total. (Ver ANEXO E). No se reconoció un valor por concepto de transportes ya que la empresaria tiene un conocido que la transporta para todas las diligencias que debe hacer de su negocio como la compra de mercancías e insumos, el cual no le realiza ningún cobro.

- **Punto de equilibrio.**

Se determinó que las ventas mínimas o punto de equilibrio de la empresa es de \$427.156 mensual, lo que equivale a \$14.239 diario, para alcanzar a cubrir sus costos fijos y gastos de administración sin generar utilidad o pérdida.

Tabla 3. Punto de equilibrio Spa de uñas Shadday Valery (5-mar-2014)

	Costos fijos y gastos administración mes	\$ 272.533
(/)	Margen de contribución de la empresa	63,80%
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL		\$ 427.156
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO		\$ 14.239

Fuente: Elaboración propia

- **Estado de resultados por costos.**

Se elaboró un estado de resultados por costos a partir del promedio de ventas mensuales y teniendo en cuenta el margen de contribución de la empresa con lo cual se pudo determinar que en promedio las ventas de la empresaria están por encima del punto de equilibrio.

Tabla 4. Estado de resultados por costos. Spa de uñas Shadday Valery (5-mar-2014)

ESTADO DE RESULTADOS POR COSTOS

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 575.000
COSTOS VARIABLES (-)	36,20%	\$ 208.140
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	63,80%	\$ 366.860
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	47,40%	\$ 272.533
UTILIDAD	16,40%	\$ 94.327

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Fortalezas y debilidades área de costos.**

Cuadro 2. Fortalezas y debilidades área de costos Spa de uñas Shadday Valery

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conoce sus costos fijos y variables	No realiza los cálculos periódicamente para identificar cambios
Determina y conoce el margen de contribución de sus productos y empresa	No utiliza la información para guiar sus decisiones
Determina y conoce el punto de equilibrio de la empresa	

Fuente: Elaboración propia

31.1.3 Área contable y financiera.

La empresaria posee las plantillas contables de la Fundación Carvajal, sin embargo, por un problema visual tiene restringido el uso de computador, por lo cual no lleva el registro en la plantilla sino que simplemente anota las ventas en un cuaderno.

- Balance inicial.

Tabla 5. Balance General Inicial a 28 de febrero de 2014. Spa de uñas Shadday Valery



BALANCE GENERAL INICIAL

NOMBRE DE LA EMPRESA		SPA DE UÑAS SHADDAY VALERY		FECHA:	28-feb-14		
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$ 50.000		2%	SOBREGIROS	\$ 0		0%
BANCOS	\$ 600.000		23%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0		0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 225.000		9%	PROVEEDORES	\$ 585.000		100%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 0		0%	ANTICIPOS RECIBIDOS			0%
ANTICIPOS	\$ 0		0%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0		0%
ANTICIPOS EMPLEADOS	\$ 0		0%	OBLIGACIONES LABORALES	\$ 0		0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 417.780		16%				0%
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO			0%				
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO			0%				
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 1.350.050		51%				
OTRAS INVERSIONES (cadena)			0%				
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	A	\$ 2.642.830	55%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	E	\$ 585.000	100%
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 631.000		30%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0		#####
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR			#####
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 631.000		30%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	F	\$ 0	0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 605.000		28%				
DEPRECIACION				TOTAL PASIVOS	E + F = G	\$ 585.000	12%
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 605.000		28%				
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 900.000		42%				
DEPRECIACION				PATRIMONIO			
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	\$ 900.000		42%				
VEHICULO	\$ 0		0%				
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS	\$ 0		0%	0%	CAPITAL	\$ 50.000	1%
CONSTRUCCIONES	\$ 0		0%	0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 4.143.830	99%
DEPRECIACION					UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 0	0%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ 0		0%				
TERRENOS			0%	TOTAL PATRIMONIO			
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	(1+2+3+4+5+6) B	\$ 2.136.000	45%			\$ 4.193.830	88%
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTICIPADO			#####				
OTROS ACTIVOS	\$ 0		#####				
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	C	\$ 0	0%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	G + H = I	\$ 4.778.830	100%
TOTAL ACTIVOS	A+B+C =D	\$ 4.778.830	100%				

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Activos corrientes.**

Su disponible representaba el 25% de sus activos corrientes, contaba con un saldo de efectivo en caja, la empresaria no posee cuentas bancarias, pero tiene una alcancía en la que está ahorrando para la compra de un lava cabezas, por lo cual se le solicitó contara el dinero y se registró en la cuenta banco para que llevara en un registro separado de la caja y tener control de su valor.

Poseía tres cuentas por cobrar consideradas recuperables, las cuales representaban simplemente el 9%, el rubro más representativo era el de inventario de mercancías el cual representaba el 51% de los activos corrientes; el inventario de materia prima correspondía a insumos para la prestación de los servicios.

- **Activos fijos.**

Los activos fijos representaban el 45% del total de los activos estando conformados por maquinaria y equipos y muebles y enseres necesarios para la prestación de sus servicios y orden de su local. El equipo de cómputo se utilizaba para el registro contable de la empresa pero por dificultades visuales no se estaba aprovechando debidamente este recurso.

- **Pasivos.**

La empresa solo poseía pasivos corrientes representados por tres proveedores de mercancía, los cuales representaban un nivel de endeudamiento de tan solo el 12%.

- **Patrimonio.**

Su patrimonio correspondía en un 99% a utilidades acumuladas, debido a que su capital inicial fue solo de \$50.000 representando el 1%.

- **Estado de resultados.**

La realización de los registros contables hizo posible la elaboración del estado de resultados del periodo que duró la asesoría, de 1 de marzo a 31 de mayo de 2014 y el análisis se realizó en comparación con el estado de resultados por costos, determinando el promedio mensual del estado de resultados real.

Tabla 6. Estado de resultados del 1 de marzo al 31 de mayo de 2014. Spa de uñas Shadday Valery

ESTADO DE RESULTADOS			
EMPRESA	SPA DE UÑAS SHADDAY VALERY		
PERIODO DE	<u>01-mar-14</u>	A	<u>31-may-14</u>
VENTAS			
Ventas al Contado	\$ 1.569.500	96%	
ventas a Crédito	\$ 63.000	4%	
TOTAL DE VENTAS			A \$ 1.632.500
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 417.780		
Inv. Inicial de Producto en Proceso	\$ 0		
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 0		
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 1.350.050		
TOTAL INVENTARIOS INICIALES			B \$ 1.767.830
Compras de Materia Prima.			
Contado	\$ 633.600		
Crédito	\$ 704.000		
Costos de Fabricación			
Salarios y prestaciones	\$ 0	0%	
Costos producción	\$ 0	0%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION			C \$ 1.337.600
Inv. Final de Materia Prima	\$ 415.275		
Inv. Final de Producto en Proceso			
Inv. Final de Producto Terminado			
Inv. Final de Mercancías	\$ 2.052.700		
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES			D \$ 2.467.975
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		B + C - D = E	E \$ 637.455
UTILIDAD BRUTA		A - D = F	F \$ 995.045
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Salarios de Adm.	\$ 0	0%	
Gastos Administración	\$ 105.900	100%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			G \$ 105.900
UTILIDAD DEL EJERCICIO		F - G = H	H \$ 889.145
			39%
			61%
			6%
			54%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

Tabla 7. Comparativo estado de resultados por costos vs promedio de estados de resultados real, Spa de uñas Shadday Valery

	%	ESTADO DE RESULTADOS POR COSTOS	ESTADO DE RESULTADOS REAL PROMEDIO	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	575.000	538.187	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	36,2%	208.140	210.150	39,0%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	63,8%	366.860	328.037	61,0%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	47,4%	272.533	34.912	6,5%
UTILIDAD	6,0%	34.327	293.125	54,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

Se evidencia, que en promedio las ventas de la empresaria estuvieron por encima del punto de equilibrio, sin embargo estuvieron un poco por debajo del promedio mensual del estudio de costos, lo cual se debió a la recomendación del oftalmólogo de reposo visual temporal por el esfuerzo que debe realizar en la decoración de las uñas y por motivos del orden público por la llegada de extorsionistas al sector.

Se observa la relación en la equivalencia del margen de contribución en los dos estados de resultados, sin embargo, la diferencia en los costos fijos y gastos radica en que solo se registra el gasto de depreciación y la empresaria asumió los demás costos fijos y los gastos con recursos propio.

- Balance final.

Tabla 8. Balance final a 31 de mayo de 2014. Spa de uñas Shadday Valery



BALANCE GENERAL FINAL

NOMBRE DE LA EMPRESA		SPA DE UÑAS SHADDAY VALERY		FECHA:	31-may-14		
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$ 700.500		19%	SOBREGIROS	\$ 0		0%
BANCOS	\$ 400.000		11%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0		0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 88.000		2%	PROVEEDORES	\$ 533.000		88%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 0		0%	ANTICIPOS RECIBIDOS			0%
ANTICIPOS	\$ 0		0%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 70.600		12%
ANTICIPOS EMPLEADOS	\$ 0		0%	OBLIGACIONES LABORALES	\$ 0		0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 415.275		11%				0%
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO	\$ 0		0%				
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	\$ 0		0%				
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 2.052.700		56%				
OTRAS INVERSIONES (cadena)			0%				
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	A	\$ 3.656.475	64%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	E	\$ 603.600	100%
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 631.000		31%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0		#####
DEPRECIACION	\$ 15.774			CUENTAS POR PAGAR			#####
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 615.226		30%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	F	\$ 0	0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 605.000		30%				
DEPRECIACION	\$ 15.126			TOTAL PASIVOS	E+F =G	\$ 603.600	11%
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 589.874		29%				
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 900.000		44%				
DEPRECIACION	\$ 75.000						
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	\$ 825.000		41%				
VEHICULO	\$ 0		0%	PATRIMONIO			
DEPRECIACION	\$ 0						
VALOR NETO VEHICULOS	\$ 0		0%	CAPTAL	\$ 50.000		1%
CONSTRUCCIONES	\$ 0		0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 4.143.830	\$ 0	82%
DEPRECIACION	\$ 0		0%	UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 889.145		17%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ 0		0%	TOTAL PATRIMONIO			
TERRENOS			0%				
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	(1+2+3+4+5+6) B	\$ 2.030.100	36%		D-G =H	\$ 5.082.975	89%
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTIOPADO			#####				
OTROS ACTIVOS	\$ 0		#####				
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	C	\$ 0	0%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	G+H=I	\$ 5.686.575	100%
TOTAL ACTIVOS	A+B+C =D	\$ 5.686.575	100%				

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

Los activos corrientes poseían mayor peso dentro de los activos con un 64%, de los cuales el 56% correspondían a mercancías, lo que evidencia acumulación de inventarios lo cual se dio porque al identificar la situación, la empresaria ya había realizado unos pedidos, y tuvo que hacer otros de productos que tienen mayor rotación para suplir la demanda. Los pasivos totales solo representan el 11% del total de los activos, representando el patrimonio el 89%.

- **Análisis horizontal.**

Tabla 9. Comparación de balances Spa uñas Shadday Valery

	28-feb-14	31-may-14	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 650.000	\$ 1.100.500	69,3%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 225.000	\$ 88.000	-60,9%
INVENTARIOS	\$ 1.767.830	\$ 2.467.975	39,6%
OTROS	\$ 0	\$ 0	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.642.830	\$ 3.656.475	38,4%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 631.000	\$ 631.000	0,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 605.000	\$ 605.000	0,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 900.000	\$ 900.000	0,0%
VEHICULOS	\$ 0	\$ 0	
CONSTRUCCIONES	\$ 0	\$ 0	
TERRENOS	\$ 0	\$ 0	
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 105.900	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 2.136.000	\$ 2.030.100	-5,0%
OTROS ACTIVOS	\$ 0	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS	\$ 4.778.830	\$ 5.686.575	19,0%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
SOBREGIROS	\$ 0	\$ 0	
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	\$ 0	
PROVEEDORES	\$ 585.000	\$ 533.000	-8,9%
ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	\$ 0	
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0	\$ 70.600	
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0		
OTRAS DEUDAS	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 585.000	\$ 603.600	3,2%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS	\$ 585.000	\$ 603.600	3,2%
PATRIMONIO	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAPITAL	\$ 50.000	\$ 50.000	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 4.143.830	\$ 4.143.830	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 889.145	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.193.830	\$ 5.082.975	21,2%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 4.778.830	\$ 5.686.575	19,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

El aumento en el efectivo se generó por incremento en las ventas del mes de mayo, aunque su ahorro y efectivos se vieron reducidos en el mes de abril por el

pago de las mercancías. La empresaria ha reducido las ventas a crédito debido a que, aunque sus clientes son constantes con los pagos, sus abonos son muy pequeños, lo cual se evidencia en la reducción de su cartera.

La empresaria estaba realizando compras excesivas de mercancías, lo cual se evidencia en el aumento de los inventarios del 39.6%. La disminución en los activos fijos corresponde a la depreciación que se empezó a reconocer a partir de la asesoría. A pesar del aumento en el inventario de mercancía los pasivos de la empresaria subieron solo el 3.2% lo que muestra que la mayoría de sus compras las pagó rápidamente. Finalmente. El incremento en el patrimonio corresponde a la utilidad de los tres meses.

- **Índices financieros comparados.**

Tabla 10. Comparación de índices financieros Spa de uñas Shadday Valery

	28-feb-14	31-may-14
	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 4,52	\$ 6,06
PRUEBA DE FUEGO	\$ 1,50	\$ 5,37
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	12,2%	10,6%
RAZON DE AUTONOMIA	87,8%	89,4%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	16,4%	54,5%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	2,0%	15,6%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	2,2%	17,5%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		127
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		69
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		28
ROTACION DE MERCANCIAS		243

Fuente: Herramienta de acompañamiento Fundación Carvajal

Los índices de liquidez corriente y prueba de fuego reflejaron que el Spa tiene gran capacidad para pagar de inmediato sus deudas de corto plazo, sin embargo, lo óptimo es que la liquidez corriente posea una relación de 2 a 1 y para la prueba ácida de 1 a 1 por lo tanto, los índices tan altos alertan de la existencia de recursos ociosos, los cuales están representados en la acumulación de inventarios y el efectivo, pero este último es para la compra del lava cabezas.

La razón de autonomía es bastante alta con un 89.4% lo cual se da por el bajo nivel de financiamiento externo de la empresa.

Los índices de rentabilidad óptimos varían de acuerdo a cada tipo de empresa, sin embargo los que presentó la empresa están por encima del rendimiento que generan los CDT, que es lo mínimo que se puede esperar. La rotación de cuentas por pagar evidencia que no genera ningún beneficio para la empresa, por eso la determinación de evitar las ventas a crédito debido a que la empresaria requiere flujo de efectivo para el pago de sus obligaciones, que su rotación es menos de la mitad que la de la cartera. Nuevamente los estados financieros corroboran la acumulación de inventarios con una rotación de 243 días.

- **Fortalezas y debilidades área contable y financiera.**

Cuadro 3. Fortalezas y debilidades área contable y financiera Spa de uñas Shadday Valery

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresaria posee hábitos de registro.	Existen falencias en el manejo del plan simple de cuentas.
La empresaria tiene nociones en el manejo del plan simple de cuentas.	No se realizan registros contables ni elaboran estados financieros, por lo cual no se realiza análisis de la información contable.
Posee autonomía financiera	Posee acumulación de inventario de mercancías

Fuente: Elaboración propia

31.1.4 Área de mercadeo.

- **Características del cliente.**

Los clientes que posee la empresa son habitantes del sector y personas de otros sectores a las que les han recomendado sus servicios y familiares. Son mujeres que se preocupan por su apariencia pero no se tiene identificado un perfil específico.

- **Estrategias de mercado.**

La empresaria al inicio de la asesoría realizaba las siguientes estrategias de mercadeo:

- Estrategia de precio, siendo este un poco menor que el de la competencia más cercana y realiza descuentos en ocasiones específicas.
- Estrategia de producto, ofreciendo un servicio de buena calidad y brindando variedad de diseños en los decorados de la uñas.
- Estrategia de promoción, mediante una buena atención al cliente y contando con un local agradable y ordenado (Ver ANEXO F).

Pero la estrategia de comunicación para la atracción de clientes potenciales es débil.

- **Características del producto.**

El portafolio de servicios ofrecidos por la empresaria es amplio, se realiza peinados, aplicación de tintes, depilación, limpieza facial, masajes corporales y su servicio principal que es el manicure y pedicura con gran variedad de decorados y con la posibilidad de personalizarlos de acuerdo al gusto. Además de los servicios vende productos cosméticos de diferentes marcas. Todos los servicios se realizan con productos de marcas reconocidas.

- **Aspectos diferenciadores del producto.**

La empresaria considera que el elemento diferenciador, además del precio, la calidad y la variedad, es la atención al cliente, debido a su carisma, formando empatía con los tips de belleza, principalmente caseros, que comparte con sus clientes y generan un valor agregado.

- **Políticas de precio.**

Para la determinación del precio de los servicios, la empresaria tuvo en cuenta el precio manejado por la competencia, sin embargo, la competencia cada año realiza un aumento en los precios, el cual no ha sido realizado por la empresaria, por lo cual sus precios son inferiores.

- **Canales de distribución.**

La distribución de los productos se hace por venta directa con la modalidad de punto de venta propio. Sus servicios son prestados directamente en su local excepto el masaje corporal que es el único servicio que realiza a domicilio por lo poco demandado y por no poseer la camilla que se requiere.

- **Promociones.**

Para promover sus servicios, la empresaria entrega tarjetas de representación, ofrece servicio de uñas gratis por cuatro referidos y la atención que brinda, gana la preferencia de sus clientes. En temporadas bajas hace descuentos en sus productos.

- **Estrategias publicitarias.**

Actualmente la única estrategia publicitaria es el blog en el facebook, aunque este no posee el logo de la empresa, las tarjetas de presentación, y el aviso del local. Los clientes nuevos que llegan al negocio corresponden a referidos principalmente.

- **Servicio al cliente.**

La empresaria afirmó que la atención que da a sus clientes es uno de los elementos diferenciadores de su servicio, pues hace que sus clientes se sientan cómodos durante el servicio. Se corroboró que tiene un trato amable y tiene carisma con sus clientes.

- **Identificación de la competencia.**

La empresaria tiene identificada la competencia del sector, por observación, y teniendo en cuenta comentarios de personas que han recibido servicios en la competencia se realizó un análisis de tres empresas, la calificación se realizó evaluando cada aspecto, identificando si cada competidor es mejor, igual o menos buena con respecto al Spa de uñas Shadday Valery.

Cuadro 4. Análisis de la competencia Spa de uñas Shadday Valery

ASPECTO A EVALUAR	NOMBRE DE LA COMPETENCIA		
	SANDRA	PAOLA	BILLAR
Precio de venta de los productos	MENOS	MENOS	MENOS
Calidad del producto	IGUAL	IGUAL	IGUAL
Atención de los clientes	MENOS	MENOS	MENOS
Horario de atención	MENOS	MENOS	MENOS
Canal de distribución	IGUAL	IGUAL	IGUAL
Publicidad	IGUAL	IGUAL	IGUAL
Presentación y ubicación del local	MEJOR	MEJOR	MEJOR
Equipo de vendedores	MEJOR	IGUAL	IGUAL
Descuentos	MENOS	MENOS	MENOS
Presentación de los productos	IGUAL	IGUAL	MENOS

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

Se identificó que el factor de éxito de la competencia frente a la empresaria es la presentación y ubicación del local, ya que su local se encuentra en la sala de su casa, la cual se separa de este con las estanterías. Solamente una posee empleados por lo que su calificación es superior en el equipo de vendedores.

Por parte de la empresaria, de acuerdo a la evaluación se determinó que posee cuatro factores de éxito respecto su competencia en cuanto al precio del producto, la atención a los clientes, el horario de atención y la realización de descuentos. En cuanto a la atención, la que ella considera su competencia más fuerte, no era buena porque no atendía sus clientes sin cita previa aunque tuviera disponibilidad.

- **Comportamiento de las ventas.**

Las ventas por lo general aumentan en fechas especiales como día de la mujer, día de las madres, amor y amistad, pero tan solo el mes de mayo y los últimos meses del año tienen ventas que se pueden considerar altas, principalmente en diciembre, cuando se registran las mayores ventas.

Por lo general en el mes de enero las ventas solían ser bajas, sin embargo en el presente año han aumentado sus ventas en comparación con el año anterior cuando trabajaba con su socia.

- **Encuestas.**

Para el Spa, se elaboraron tres formatos de encuestas:

- Encuesta para el análisis de consumidores e identificación de clientes potenciales.
- Encuesta para medir nivel de satisfacción de los clientes.
- Encuesta para análisis del servicio de la competencia.

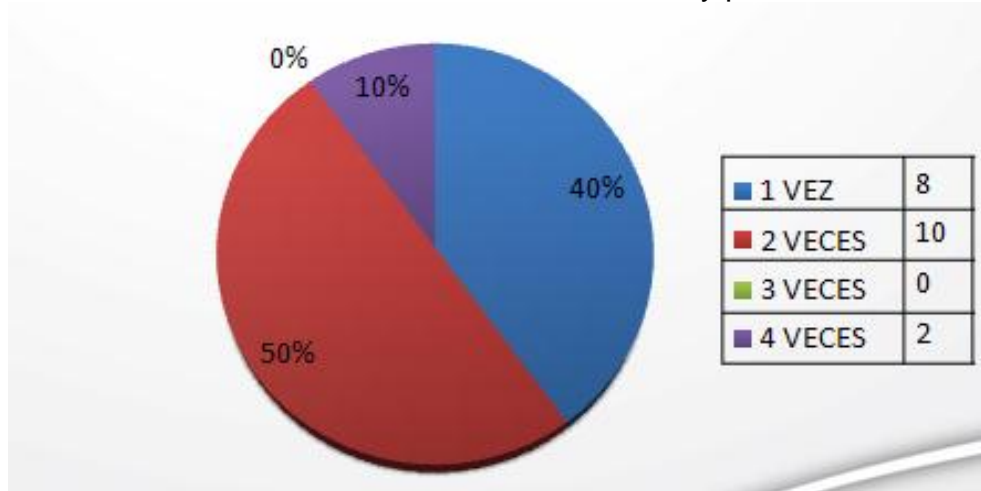
Las actividades y resultados se expresan seguidamente:

- Encuesta para el análisis de consumidores e identificación de clientes potenciales. (Ver ANEXO G).

Esta encuesta se realizó con el fin de identificar el tipo de población que demanda los servicios de manicure y pedicura y algunas preferencias. Se encuestaron 30 personas del sector, distintos a los clientes de la empresaria. El resultado fue de 20 personas que usan el servicio y 10 que no lo usan realizándose el análisis de la información de forma individual para cada grupo.

En el grupo de los que demandan el servicio se determinó que la mayoría usa el servicio dos veces al mes con un 50% de los encuestados, sin embargo está seguido de un representativo 40% que lo usa una sola vez al mes.

Gráfico 10. Frecuencia de uso del servicio de manicure y pedicura mensual

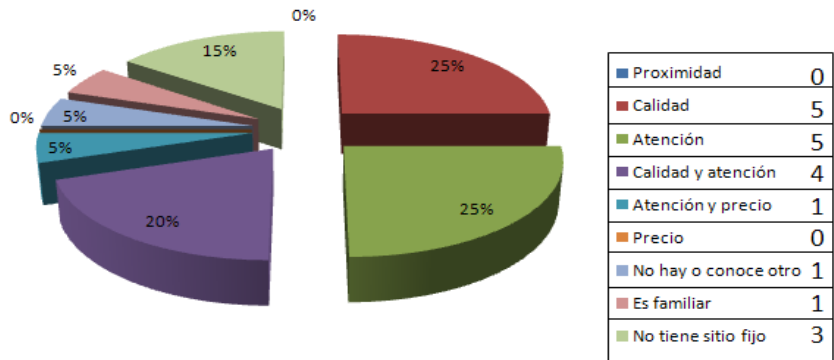


Fuente: Elaboración propia

Respecto al lugar donde realizan el servicio, el 55% lo realizan en salón, el 30% a domicilio y el 15% los realizan en diferentes sitios (Ver ANEXO H).

En cuanto a los factores que influyen en las preferencias de los consumidores para quedarse con un proveedor observó que es la atención y la calidad. Esta pregunta permitía que la persona eligiera varios aspectos teniendo los siguientes resultados:

Gráfico 11. Motivo para ir a un lugar a recibir los servicios



Fuente: Elaboración propia

El precio de los servicios que indicaron los encuestados tuvo un rango entre \$5.000 y \$8.000 determinándose que la moda es \$6.000, el cual también es precio de venta de la empresaria (Ver ANEXO H)

Se evidenció que uno de los valores agregados del Spa es la alta gama de servicios adicionales que ofrece, teniendo que entre las veinte encuestadas 9 indicaron que no les prestaban más servicios, 8 que les prestaban un servicio adicional, 1 que les prestaban dos servicios, y solo 2 indicaron les prestaban todos los servicios que ofrece la empresaria (Ver ANEXO H).

La empresaria al iniciar la asesoría tenía una promoción de un servicio gratis por cuatro referidos pero antes de la realización de la encuesta se le sugirió que el 25% por un referido podría ser más atractivo, por esta razón se incluyó esta pregunta para evaluar la preferencia de los clientes que es la más importante donde se concluyó que el 65% de las personas prefieren la promoción del 25% y el 35% prefieren la otra opción.

Tabla 11. Preferencia de promoción

Promoción que prefiere		
OPCIÓN	CANTIDAD	RAZÓN
1 servicio por 4 referidos	7	35%
25% dto. por 1 referido	13	65%

Fuente: Elaboración propia

La identificación de la forma en que se informaron del lugar donde reciben el servicio demostró que la estrategia de la empresaria es acertada, debido a que el

75% de las encuestadas indicaron que el lugar lo habían conocido a través de amigos y familiares, y el 25% restante por estar ubicado en lugar de tránsito, con cero resultados para los volantes (Ver ANEXO H).

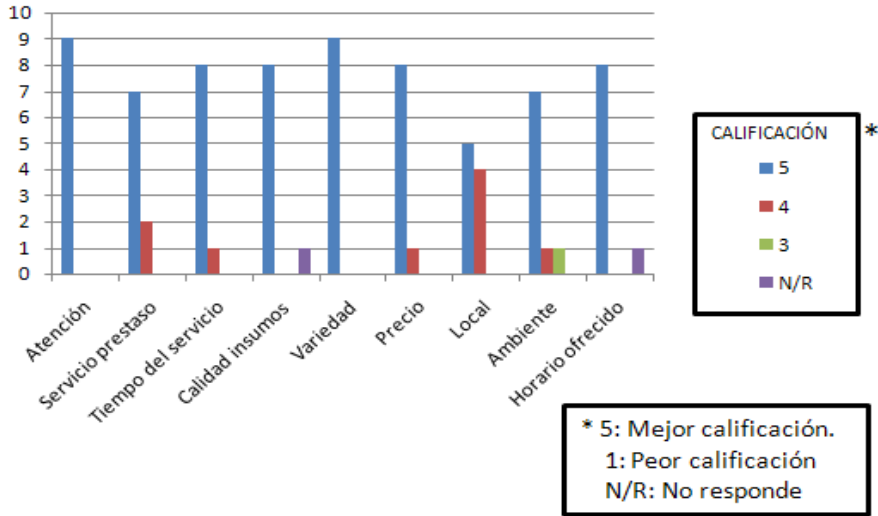
El resultado de las encuestas no permitió definir un perfil específico de los clientes del servicio, debido que aunque a moda fue empleadas con ingresos menores a los \$600.000 en un rango de edad de 18 a 35 años, dentro de estos rangos también se encuentran personas que no usan el servicio, pero si se puede afirmar que el nivel de estudios más representativo es la secundaria con 16 de los encuestados y que los ingresos no son determinantes teniendo 7 encuestadas que no reciben ningún ingreso (Ver ANEXO H).

- Encuesta para medir nivel de satisfacción de los clientes (Ver ANEXO I).

La encuesta de satisfacción de los clientes fue realizada por la empresaria solo a 9 personas, y se consideró que no proporciona información suficiente por la distribución de los datos con una relación de 4 a 5 en la mayoría de respuestas.

Sin embargo, los clientes calificaron 9 aspectos de 1 a 5, siendo 5 la máxima calificación y 1 la mínima. Recibiendo mayormente calificación de 5 en todos sus aspectos. La calificación para el local está dividida entre 4 y 5 y el ambiente obtuvo calificación de 3 por una clienta, los dos aspectos corresponden a la sugerencia de separar el local de la vivienda, ya que el ambiente familiar puede afectar el de la empresa.

Gráfico 12. Nivel de satisfacción de los clientes. Spa de uñas Shadday Valery



Fuente: Elaboración propia

- Encuesta para análisis del servicio de la competencia (Ver ANEXO J)

El propósito de esta encuesta era encuestar clientes del Spa que anteriormente hubieran recibidos sus servicios con la competencia, sin embargo la empresaria expresó temor de que su competencia se enterara de esta indagación debido a que anteriormente tuvo inconvenientes por hacer el volanteo para la reinauguración que realizó en diciembre de 2013.

- **Fortalezas y debilidades área de mercadeo.**

Cuadro 5. Fortalezas y debilidades área de mercadeo Spa de uñas Shadday Valery

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena estrategia en precio y producto	Estrategia publicitarias para atraer clientes potenciales es débil
Servicios de calidad y con variedad	No ofrece servicio a domicilio
Tips de belleza: Valor agregado en el servicio	No posee base de datos de sus clientes
Local organizado, iluminado, con buena ventilación.	
Realiza estrategias de promoción	
Los clientes recomiendan sus servicios	
Nivel de ventas superior al punto de equilibrio	

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.5 Área legal, laboral y tributaria.

- **Área legal.**

La empresa no está legalmente constituida, la empresaria expresó la intención de realizar los trámites en este año pero tiene desconocimiento del tema.

- **Área laboral.**

La empresaria no tiene empleados.

- **Área tributaria.**

La empresa no está legalmente constituida y por las características y tamaño del negocio no está sujeta a obligaciones tributarias.

- **Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria.**

Cuadro 6. Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria Spa de uñas Shadday Valery

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Intención de formalización de la empresa	Empresa no constituida legalmente.
No sujeta a obligaciones tributarias	Desconocimiento de los aspectos legales y tributarios

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.6 Área administrativa

Las actividades y decisiones tomadas por la empresaria no respondían a la implementación del proceso administrativo sino al desarrollo cotidiano del día a día, por lo cual se concientizó a la empresaria en la importancia del desarrollo de todas las actividades propias del proceso administrativo para el manejo y el desarrollo de su empresa

- **Planeación.**

La empresa contaba con misión y visión definidas, pero no ajustadas a la situación de la empresa y no realizaba ningún tipo de planeación ni fijación de objetivos ni estrategias, excepto la compra del lava cabezas.

- **Organización.**

La empresa no posee personal, la empresaria se encarga del desarrollo de todas las actividades del negocio, por lo cual no existe estructura jerárquica.

- **Dirección.**

El desarrollo de la dirección requiere la existencia de personal por lo cual no aplica para el Spa.

- **Control.**

La ausencia de planeación en la empresa genera ausencia de estándares para medición y control del desempeño.

- **Fortalezas y debilidades área administrativa.**

Cuadro 7. Fortalezas y debilidades área administrativa Spa de uñas Shadday Valery

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresaria es organizada	No realiza ningún tipo de planeación
Posee misión y visión definidas	

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.7 Matriz DOFA.

Cuadro 8. Matriz DOFA Spa de uñas Shadday Valery

	(F) FORTALEZAS	(D) DEBILIDADES
	1. Maneja y aplica procedimientos de costos.	1. No se realizan registros contables ni elaboran estados financieros, por lo cual no se realiza análisis de la información contable.
	2. Buena estrategia en precio y producto.	2. Estrategia de promoción y publicitarias para atraer clientes potenciales es débil
	3. Los clientes recomiendan sus servicios	3. No ofrece servicio a domicilio
	4. Local organizado, iluminado, con buena ventilación	4. Empresa no constituida legalmente.
		5. No se realiza ningún tipo de planeación, lo cual dificulta el desarrollo eficiente de las demás funciones administrativas
(O) OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Servicios con alta demanda	Atraer clientes potenciales. F2-F3-F4-O1	Consolidar conocimientos contables e implementar elaboración y análisis de estados financieros. D1-O3
2. Diversidad de proveedores	Desarrollar mecanismos de promoción. F2-F3-F4-O1-O5	Realizar actividades de mercadeo para cautivar clientes potenciales. D2-O1
3. Acompañamiento de la Fundación Carvajal		Presentar condiciones del servicio accequibles a los clientes. D3-O1-O5
4. Insumos fáciles de conseguir		Asesorar en tramitación de constitución legal de la empresa. D4-O3
5. Demanda de servicios a domicilio		Implementar el proceso administrativo. D5-03
(A) AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Facilidad para entrada de nuevos competidores	Fidelizar clientes actuales y cautivar a los potenciales para evitar ser afectados por competidores que puedan ingresar al mercado. F2-F3-F4-A1	Realizar actividades de mercadeo y ofrecer servicio a domicilio para cautivar clientes potenciales para evitar ser afectados por competidores que puedan ingresar al mercado. D2-D3-A1
2. Sector de poca concurrencia		Realizar actividades de mercadeo y ofrecer servicio a domicilio para cautivar clientes potenciales. D2-D3-A2
3. Restricción legal para poner aviso que permita identificar el local a la distancia		Orientar en desarrollo del proceso administrativo, buscando fidelizar clientes actuales y atraer nuevos clientes. D5-A1-A2

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Diagnóstico de la empresa: Comestibles Humberth.

Ilustración 3. Comestibles Humberth, empresario Humberto Fajardo y esposa



Fuente: Propia

3.1.2.1 Datos generales.

Nombre de la empresa: Comestibles Humberth

Empresario: Luis Humberto Fajardo Bolívar

Dirección de la empresa: Carrera 26 O No. 106-02B/ Manuela Beltrán

Comuna: 14

Estrato: 1

Sector económico: Industria

Actividad principal: Elaboración y venta de productos congelados

Antigüedad del negocio: 18 años

Número de empleados: 9

- **Reseña histórica del negocio.**

Desde hace más de 20 años el señor Humberto ha estado involucrado en el negocio de los alimentos congelados. Inicialmente, como trabajador en la empresa de un familiar siendo el encargado de realizar los recorridos para la venta de los productos, pero por inconvenientes con el propietario de la empresa decidió independizarse.

En 1996 inició la producción con una arroba de harina y una maquinaria que un amigo le prestó, incursionando en los pequeños kioscos de algunos colegios y

pequeños expendios de comidas rápidas. Las ventas fueron tan buenas que en poco tiempo pudo ahorrar para comprar sus propias máquinas para el negocio.

Inicialmente solo buscaba una estabilidad laboral pero posteriormente se volvió una pasión por la satisfacción que le producía capacitar a otras personas para generarles empleo.

Actualmente, cuenta con 9 empleados y hace poco realizó una inversión para comprar un su segundo vehículo para el transporte refrigerado de sus productos y una máquina para la elaboración de los dedo de queso.

La meta del empresario es que en algunos años su empresa sea más grande y su marca pueda tener más reconocimiento a nivel nacional.

- **Perfil del empresario.**

El empresario tiene 45 años de edad y posee estudios primarios. Don Humberto indica ser empresario por vocación y tener conocimientos en mercadeo, lo cual es su fuerte en la empresa, fortalecido por su habilidad para relacionarse. Otras habilidades que destaca de si mismo son la de solucionar problemas y detectar y aprovechar oportunidades pues de esta forma nació su negocio.

Don Humberto destaca entre sus actitudes el entusiasmo, facilidad para recuperarse frente al fracaso y la confianza en sí mismo; los cuales se complementan con su honestidad y responsabilidad.

3.1.2.2 Área de costos.

El empresario siempre ha tenido claros sus costos variables y es estricto con la determinación de los mismos, teniendo formulas estandarizadas para la elaboración de sus productos. Sabe determinar su punto de equilibrio, margen de contribución y conoce los valores actuales de los mismos.

- **Costos variables.**

Se determinaron los costos variables de los productos (Ver ANEXO K, L) determinando que el que tiene menor porcentaje de costos es la papa rellena y mayor lo posee la hojaldra

Tabla 12. Costos variables por producto Comestibles Humberth. (5-mar-2014)

NOMBRE	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	COSTO VAR %
PAPA RELLENA	\$ 2.500	\$ 1.314	53%
DEDO SUPER 850 GR	\$ 2.800	\$ 1.590	57%
DEDO HAWAIANO	\$ 3.300	\$ 2.004	61%
DEDO SUPER ECONOMICO	\$ 1.900	\$ 1.199	63%
EMPANADA PAÑUELO	\$ 200	\$ 129	64%
EMPANADA TRADICIONAL 750 GR	\$ 170	\$ 109	64%
HOJALDRA 450 GR	\$ 1.000	\$ 648	65%
DEDO DE QUESO 450 GR	\$ 1.000	\$ 694	69%
PASTEL DE POLLO	\$ 3.000	\$ 2.178	73%
DEDO DE QUESO 500 GR	\$ 1.100	\$ 818	74%
DEDO SALCHICHA	\$ 4.500	\$ 3.599	80%
HOJALDRA 500 GR	\$ 1.000	\$ 872	87%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Margen de contribución.**

Con el cálculo del margen de contribución de cada producto se pudo determinar el margen de contribución general de la empresa, el cual es del 33.4% siendo un poco bajo, teniendo en cuenta que el margen habitual o ideal para la industria es del 40%. (Ver ANEXO M).

- **Costos fijos y gastos de administración.**

Los costos fijos y gastos de administración mensuales al iniciar la asesoría, sumaban \$10.382.506 (Ver ANEXO N), representados en un 95.4% por los gastos de administración entre los cuales se tienen el salario del empresario \$3.214.000 (Ver ANEXO O), los salarios administrativos \$2.150.000, intereses bancarios \$1.800.000 y la depreciación de los vehículos como los rubros más altos.

- **Punto de equilibrio.**

Se determinó que las ventas mínimas o punto de equilibrio de la empresa es de \$31.067.425 mensual, lo que equivale a \$1.035.51 diario, para alcanzar a cubrir sus costos fijos y gastos de administración sin generar utilidad o pérdida.

Tabla 13. Punto de equilibrio Comestibles Humberth (5-mar-2014)

	Costos fijos y gastos administración mes	\$ 10.382.506
(/)	Margen de contribución de la empresa	33,42%
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL		\$ 31.067.425
PUNTO EQUILIBRIO DIARIO		\$ 1.035.581

Fuente: Elaboración propia

- **Estado de resultados por costos.**

Se elaboró un estado de resultados por costos a partir del promedio de ventas mensuales y teniendo en cuenta el margen de contribución de la empresa con lo cual se pudo determinar que en promedio las ventas de la empresa están por encima del punto de equilibrio.

Tabla 14. Estado de resultados por costos. Comestibles Humberth (5-mar-2014)

ESTADO DE RESULTADOS POR COSTOS

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 39.994.241
COSTOS VARIABLES (-)	66,58%	\$ 26.628.459
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	33,42%	\$ 13.365.782
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	25,96%	\$ 10.382.506
UTILIDAD	7,46%	\$ 2.983.276

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Fortalezas y debilidades área de costos.**

Cuadro 9. Fortalezas y debilidades área de costos comestibles Humberth

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conoce sus costos fijos y variables	No realiza los cálculos periódicamente para identificar cambios
Determina y conoce el margen de contribución de sus productos y empresa	No utiliza la información para guiar sus decisiones
Determina y conoce el punto de equilibrio de la empresa	

Fuente: Elaboración propia

31.2.3 Área contable y financiera.

La señora Yamileth, es la esposa del empresario (en adelante empresaria), es la encargada de los registros contables, ellos poseen las plantillas de contabilidad de la Fundación Carvajal en Excel, pero el número de campos es insuficiente para la cantidad de transacciones mensuales de la empresa, debiendo registrar las compras y las ventas en un cuaderno y digitar los totales diarios. Sin embargo, no se encontraba al día con los registros y además la revisión de la información para identificar errores era casi imposible.

También poseen la licencia del software contable SAI OPEN, en él se registraban solo los inventarios, las compras y las ventas que son las transacciones que ella sabia realizar en el programa. Por lo tanto, la información registrada era incompleta, realizando en total tres registros pero ninguno funcional por lo cual no se elaboraban estados financieros, por lo tanto tampoco se realizaba análisis a la información contable.

- Balance inicial

Tabla 15. Balance General Inicial a 28 febrero 2014. Comestibles Humbertth



BALANCE GENERAL INICIAL

NOMBRE DE LA EMPRESA		COMESTIBLES HUMBERTH		FECHA:	28-feb-14		
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$ 1.083.300		3%	SOBREGIROS	\$ 0		0%
BANCOS			0%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 26.778.764		60%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 15.201.500		36%	PROVEEDORES	\$ 17.612.100		40%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 15.268.000		36%	ANTICIPOS RECIBIDOS			0%
CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS	\$ 300.000		1%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0		0%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 3.661.743		9%	OBLIGACIONES LABORALES	\$ 0		0%
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO	\$ 164.060		0%				0%
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	\$ 7.090.915		17%				
INVENTARIO DE MERCANCIA			0%				
OTRAS INVERSIONES (cadena)			0%				
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 42.769.518	22%		D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 44.390.864		45%
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 18.637.000		14%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 53.557.527		1
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR			0
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 18.637.000		14%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 53.557.527		55%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 605.000		0%				
DEPRECIACION				TOTAL PASIVOS	\$ 97.948.391	E+F =G	50%
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 605.000		0%				
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 4.850.000		4%				
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	\$ 4.850.000		4%				
VEHICULO	\$ 80.000.000		60%	PATRIMONIO			
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS	\$ 80.000.000		60%	CAPITAL	\$ 150.000		0%
CONSTRUCCIONES	\$ 30.000.000		22%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 97.563.127	\$ 0	100%
DEPRECIACION				UTILIDADES DEL PERIODO			0%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ 30.000.000		22%	TOTAL PATRIMONIO			
TERRENOS			0%				
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 134.092.000	69%		D - G =H	\$ 97.713.127		50%
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 15.800.000		84%				
OTROS ACTIVOS	\$ 3.000.000		16%				
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 18.800.000	10%		TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 195.661.518	G +H =I	100%
TOTAL ACTIVOS	\$ 195.661.518	100%					

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Activos corrientes.**

Los activos corrientes correspondían al 22% del total de los activos, conformados por el disponible de solo el 3%, sus cuentas por cobrar a clientes 37%, con un número de 35 clientes. El rubro de otras cuentas por cobrar correspondía casi en su totalidad a un préstamo que le hizo a un conocido, lo cual representaba el 36%. El total de sus inventarios representa el 26%

- **Activos fijos.**

Los activos fijos representaban el 69% del total de los activos. El 60% corresponde a los dos vehículos que utiliza para el transporte de sus productos, el 22% corresponde al valor del local donde está instalada la planta el cual es propio siendo estos dos rubros los más significativos los activos corrientes.

- **Otros activos.**

Realizó un anticipo para la fabricación de la máquina de dedos por un valor de \$15.800.000 que es el 84 % de sus otros activos, el 16% por \$3.000.000 corresponde al software contable que posee la empresa.

- **Pasivos.**

Los pasivos estaban conformados en un 45% por los pasivos corrientes y el 55% restante por los pasivos de largo plazo. Las obligaciones bancarias corresponden a dos créditos que se realizaron, uno para la compra de uno de los vehículos de transporte de los productos y el otro para la compra de maquinaria. Las cuentas por pagar a proveedores representaban el 40% del total correspondiente a 10 proveedores.

- **Patrimonio.**

Su patrimonio correspondía en un 99,9% a utilidades acumuladas, debido a que su capital inicial fue solo de \$150.000 representando el 0.1%.

- Estado de resultados.

Tabla 16. Estado de resultados del 1 de marzo al 31 de mayo de 2014, Comestibles Humberth

ESTADO DE RESULTADOS			
EMPRESA	COMESTIBLES HUMBERTH		
PERIODO DE	01-mar-14	A	31-may-14
VENTAS			
Ventas al Contado	\$ 52.262.110	35%	
ventas a Crédito	\$ 95.820.176	65%	
TOTAL DE VENTAS			A \$ 148.082.286
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 3.661.743		
Inv. Inicial de Producto en Proceso	\$ 164.060		
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 7.090.915		
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 0		
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B \$ 10.916.718	
Compras de Materia Prima.			
Contado	\$ 16.281.301		
Crédito	\$ 64.490.088		
Costos de Fabricación			
Salarios y prestaciones	\$ 12.987.775	9%	
Costos producción	\$ 3.650.900	2%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION			C \$ 97.410.064
Inv. Final de Materia Prima	\$ 9.132.566		
Inv. Final de Producto en Proceso			
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 4.580.282		
Inv. Final de Mercancías			
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES			D \$ 13.712.848
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		B + C - D = E	E \$ 94.613.934 64%
UTILIDAD BRUTA		A - D = F	F \$ 53.468.352 36%
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Salarios de Adm.	\$ 18.398.650	47%	
Gastos Administración	\$ 21.142.220	53%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			G \$ 39.540.870 27%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		F - G = H	H \$ 13.927.482 9%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

La realización de los registros contables, hizo posible la elaboración del estado de resultados consolidado de los tres meses que duró la asesoría. El análisis al estado de resultados real, se hace con respecto al estado de resultados por costos determinando el promedio mensual de la información de los tres meses.

Tabla 17. Comparativo estado de resultados por costos vs promedio de estados de resultados real, Comestibles Humberth.

	%	ESTADO DE RESULTADOS POR COSTOS	ESTADO DE RESULTADOS REAL PROMEDIO	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	39.994.241	48.818.336	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	66,6%	26.628.459	29.921.879	61,3%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	33,4%	13.365.782	18.896.457	38,7%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	26,0%	10.382.506	14.304.979	29,3%
UTILIDAD	7,5%	2.983.276	4.591.478	9,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

Se evidencia, que en promedio las ventas de la empresa estuvieron por encima del punto de equilibrio y del promedio mensual del estudio de costos. También se observa la relación en la equivalencia del margen de contribución y de los costos fijos y gastos administrativos en los dos estados de resultados.

- **Balance final**

Tabla 18. Balance General Final a 31 de mayo de 2014 Comestibles Humberth

Fundación Carvajal **BALANCE GENERAL FINAL**

NOMBRE DE LA EMPRESA		COMESTIBLES HUMBERTH		FECHA:	31-may-14		
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$ 3.943.269	6%		SOBREGIROS	\$ 0	0%	
BANCOS				OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 25.174.453	46%	
CUENTAS POR COBRAR CUENTES	\$ 36.533.950	53%		PROVEEDORES	\$ 29.322.967	54%	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 14.150.000	21%		ANTICIPOS RECIBIDOS		0%	
CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS	\$ 245.074	0%		OTRAS OBLIGACIONES	\$ 77.075	0%	
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 9.132.566	13%		OBLIGACIONES LABORALES	\$ 0	0%	
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO						0%	
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	\$ 4.580.282	7%					
INVENTARIO DE MERCANCIA							
OTRAS INVERSIONES (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	A \$ 68.585.141	32%		D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	E \$ 54.574.495	52%	
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 18.987.000	15%		OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 50.348.905	1	
DEPRECIACION	\$ 468.841			CUENTAS POR PAGAR		0	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 18.518.159	14%		E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	F \$ 50.348.905	48%	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 605.000	0%					
DEPRECIACION	\$ 15.126			TOTAL PASIVOS	E+F =G \$ 104.923.400	48%	
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	\$ 589.874	0%					
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 4.850.000	4%		PATRIMONIO			
DEPRECIACION	\$ 404.166			CAPITAL	\$ 150.000	0%	
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	\$ 4.445.834	3%		UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 97.563.127	87%	
VEHICULO	\$ 80.000.000	62%		UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 13.927.482	12%	
DEPRECIACION	\$ 3.999.999						
VALOR NETO VEHICULOS	\$ 76.000.001	59%		TOTAL PATRIMONIO	\$ 0		
CONSTRUCCIONES	\$ 30.000.000	23%					
DEPRECIACION	\$ 375.000						
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	\$ 29.625.000	23%					
TERRENOS		0%					
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	(+2+3+4+5+6) B \$ 129.178.868	60%		D. G =H	\$ 111.640.609	52%	
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTICIPADO	\$ 15.800.000	84%					
OTROS ACTIVOS	\$ 3.000.000	16%					
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	C \$ 18.800.000	9%		TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	G+H=I \$ 216.564.009	100%	
TOTAL ACTIVOS	A+B+C =D \$ 216.564.009	100%					

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Análisis horizontal**

Tabla 19. Comparación de balances Comestibles Humberth

	28-feb-14	31-may-14	
	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
ACTIVOS			
EFFECTIVO	\$ 1.083.300	\$ 3.943.269	264,0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 15.201.500	\$ 36.533.950	140,3%
INVENTARIOS	\$ 10.916.718	\$ 13.712.848	25,6%
OTROS	\$ 15.568.000	\$ 14.395.074	-7,5%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 42.769.518	\$ 68.585.141	60,4%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 18.637.000	\$ 18.987.000	1,9%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 605.000	\$ 605.000	0,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	0,0%
VEHICULOS	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	0,0%
CONSTRUCCIONES	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	0,0%
TERRENOS	\$ 0	\$ 0	
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 5.263.132	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 134.092.000	\$ 129.178.868	-3,7%
OTROS ACTIVOS	\$ 18.800.000	\$ 18.800.000	
TOTAL ACTIVOS	\$ 195.661.518	\$ 216.564.009	10,7%
PASIVOS			
	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
SOBREGIROS	\$ 0	\$ 0	
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 26.778.764	\$ 25.174.453	-6,0%
PROVEEDORES	\$ 17.612.100	\$ 29.322.967	66,5%
ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	\$ 0	
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0	\$ 77.075	
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0		
OTRAS DEUDAS	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 44.390.864	\$ 54.574.495	22,9%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 53.557.527	\$ 50.348.905	-6,0%
TOTAL PASIVOS	\$ 97.948.391	\$ 104.923.400	7,1%
PATRIMONIO			
	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAPITAL	\$ 150.000	\$ 150.000	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 97.563.127	\$ 97.563.127	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 13.927.482	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 97.713.127	\$ 111.640.609	14,3%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 195.661.518	\$ 216.564.009	10,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

Durante la asesoría se reflejó un aumento en las ventas mes a mes, el cual se refleja en el incremento en el disponible, sin embargo no representa exceso de efectivo porque es para la realización de compras de contado, las cuales se requería hacer al inicio del mes de junio. El incremento en las cuentas por cobrar se dio mensualmente equivalente al incremento en las ventas, por lo cual no fue por abstención de pago. Se presentó un aumento en el inventario por la compra de empaques principalmente, e incrementó por aumento de ventas. Lo anterior generó un incremento del 60.4% de los activos corrientes.

La disminución reflejada en los activos fijos corresponde al reconocimiento de la depreciación el cual anteriormente no se aplicaba y el incremento en la maquinaria corresponde a la compra de un enfriador. El incremento en las cuentas por pagar a proveedores es similar al aumento en las compras mensuales, lo cual explica la variación. El incremento del 14.3% en el patrimonio corresponde al resultado de las operaciones de los tres meses.

- **Índices financieros comparados**

Tabla 20. Comparación de índices financieros Comestibles Humberth

	28-feb-14	31-may-14
	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 0,96	\$ 1,26
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,72	\$ 1,01
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	50,1%	48,4%
RAZON DE AUTONOMIA	49,9%	51,6%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	7,5%	9,4%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	1,5%	6,4%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	3,1%	12,5%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		35
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		41
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		8
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		6

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

Aunque el índice de liquidez corriente aumentó un poco respecto al balance inicial, se reflejó que la empresa no tiene capacidad para pagar de inmediato sus deudas de corto plazo debido a que lo óptimo es que se tenga una relación de 2 a 1 para trabajar sin apuros, sin embargo, la prueba de fuego está en el punto óptimo lo cual corrobora que sus activos corrientes no se concentran en los inventarios

El índice de endeudamiento es alto con un 48.4%, esto se debe a las obligaciones bancarias que adquirió el empresario en el presente año, dejándole un nivel de autonomía del 51.6% el cual debía ser del 60% como mínimo. Los índices de rentabilidad óptimos varían de a cuerdo a cada tipo de empresa, sin embargo los que presentó la empresa están por encima del rendimiento que generan los CDT, que es lo mínimo que se puede esperar.

La relación entre la rotación de cuentas por pagar y cuentas por cobrar es buena debido a que lo ideal es las cuentas por pagar se puedan recuperar más rápido para no tener dificultades en el cumplimiento de pagos a proveedores.

La relación entre la rotación de inventarios de materia prima y producto terminado es buena por ser muy similares, indicando que no se está realizando acumulación innecesaria de ninguno.

- **Fortalezas y debilidades área contable y financiera.**

Cuadro 10. Fortalezas y debilidades área contable y financiero Comestibles Humberth

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Hábitos de registro.	Plan simple de cuentas limitado para el volumen de información
Posee licencia de software contable SAI OPEN	Falencias en el manejo del sistema contable SAI OPEN.
	No se elaboran estados financieros, por lo cual no se realiza análisis de la información contable

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.4 Área de mercadeo

- **Características del cliente.**

Los clientes principales son fundaciones y colegios que manejan los desayunos escolares, los demás clientes son salsamentarias y frente a la planta comerciante realiza las ventas al detal para los habitantes del sector.

- **Estrategias de mercado.**

El empresario en el momento está realizando estrategias de producto, elaborando un producto de buena calidad que se refleja en el sabor; posee registro invima y las pruebas químicas reglamentarias para los productos alimenticios.

- **Características del producto.**

El empresario elabora y vende productos alimenticios congelados. Su línea de productos está conformada por Empanadas, Pastel de pollo, papa rellena, hojaldas y dedos de queso, Hawaianos, salchicha y súper. Los productos se venden en crudo o precocidos para ser freídos por el consumidor final. Son

productos de buena calidad, el empaque es el apropiado para el tipo de productos, el cual tiene el logo de la empresa (Ver ANEXO P) y las especificaciones nutricionales y información reglamentaria.

- **Aspectos diferenciadores del producto.**

El empresario considera que su calidad es superior a la de la competencia y esto se refleja en el sabor de sus productos. También, el tener el registro invima de sus productos generan confianza a sus clientes.

- **Canales de distribución.**

En el caso de las fundaciones y colegios que manejan los desayunos escolares, la venta se realiza de forma directa, sin embargo en el caso de las salsamentarías, ellas se encargan de distribuirlo al consumidor final por lo cual el canal es detallista.

- **Políticas de precio.**

La determinación de los precios se realiza a partir de sus costos de producción y la aplicación del margen de contribución establecido por la empresa.

- **Promociones.**

Para promocionar los productos se realiza contacto con el cliente y se le envía por correo electrónico un portafolio de los productos o, lo que es más común, se hace entrevista presencial con muestras de los productos en crudo y entrega de tarjetas de presentación.

- **Estrategias publicitarias.**

La única estrategia publicitaria era el logo e información de la empresa que abarca todo el remolque de uno de los vehículos en los que transportan y hacen despacho de los productos. Se habían contactado clientes nuevos por referencia de los clientes y por los números telefónicos registrados en los empaques de sus productos.

- **Servicio al cliente.**

El empresario considera que la atención al cliente es una de sus mayores fortalezas, la cual se caracteriza por la amabilidad, respeto, responsabilidad y cumplimiento, siendo esta última, una de las falencias más comunes de la competencia. Se realizan llamadas a los clientes para comprobar satisfacción por los productos y la atención recibidos; lo cual genera fidelización.

- **Identificación de la competencia.**

El señor Huberto tiene identificada su competencia y considera que esta lo afecta en cuanto al precio que es menor en tan solo doscientos pesos, pero que para muchos clientes es significativo a pesar de que se reflejen en la calidad del producto.

Por observación e indagación se realizó un análisis de tres empresas, la calificación se realizó evaluando cada aspecto, identificando si cada competidor es mejor, igual o menos buena con respecto Comestibles Humberth.

Tabla 21. Análisis de la competencia Comestibles Humberth

ASPECTO A EVALUAR	NOMBRE DE LA COMPETENCIA		
	DAYANA	EL VENCEDOR	RICURAS ANTIOQUEÑAS
Precio de venta de los productos	MEJOR	MEJOR	MEJOR
Calidad del producto	MENOS	MENOS	MENOS
Atención de los clientes	N/S	N/S	N/S
Horario de atención	IGUAL	IGUAL	IGUAL
Canal de distribución	IGUAL	IGUAL	IGUAL
Publicidad	MENOS	MENOS	IGUAL
Presentación y ubicación del local	IGUAL	MENOS	MEJOR
Equipo de vendedores	N/S	N/S	N/S
Descuentos	IGUAL	IGUAL	MEJOR
Presentación de los productos	MENOS	MENOS	MENOS
Empaque	MENOS	MENOS	MENOS

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

El trato personal con los clientes no se pudo identificar por lo cual no se especuló, aunque se tiene el conocimiento de que suelen tener inconvenientes con la entrega a tiempo de los pedidos. Se identificó que el factor de éxito de la competencia es el precio y los de Comestibles Humberth son la calidad y la presentación y empaque de sus productos.

- **Comportamiento de las ventas.**

Como sus clientes principales manejan los desayunos escolares, sus ventas bajas se registra en temporadas de vacaciones y recesos escolares y por lo general el resto de los meses es constate el nivel de ventas. Pero al inicio del año se presentaron inconvenientes con uno de sus clientes que es una entidad del gobierno, a la cual se demoraron en autorizarle la minuta de los pedidos y además disminuyeron la cantidad solicitada, sin embargo, para el mes de marzo no aumentaron los pedidos en la minuta.

- **Encuestas**

Para Comestibles Humberth, se elaboraron dos formatos de encuestas:

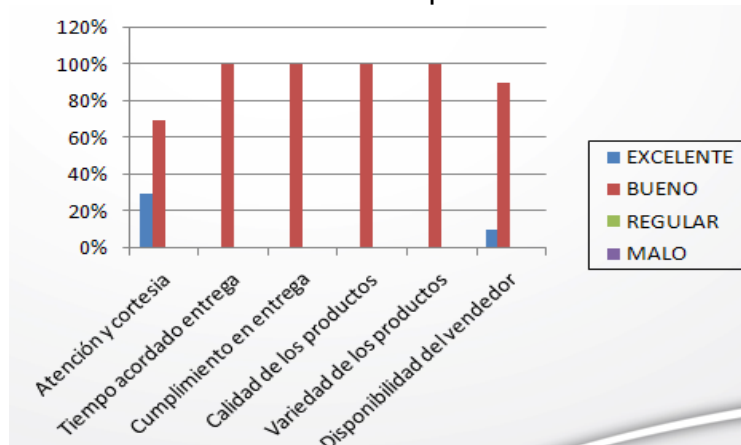
- Encuesta para queseras para el análisis de la atención al cliente directo y la percepción del consumidor final.
- Encuesta de refrigerios escolares para medir la satisfacción del consumidor final.

Las actividades y resultados se expresan seguidamente:

- Encuesta para queseras para el análisis de la atención al cliente directo y la percepción del consumidor final (Ver ANEXO Q).

Esta encuesta se realizó con el fin de identificar el nivel de satisfacción respecto a la atención y el área de ventas. Iniciando con identificar el medio por el cual estos clientes conocieron la empresa confirmándose que fue por visita del vendedor lo que corrobora la forma de promoción del empresario basada en las relaciones públicas (Ver ANEXO R)

Gráfico 13. Nivel de satisfacción de clientes queseras. Comestibles Humberth

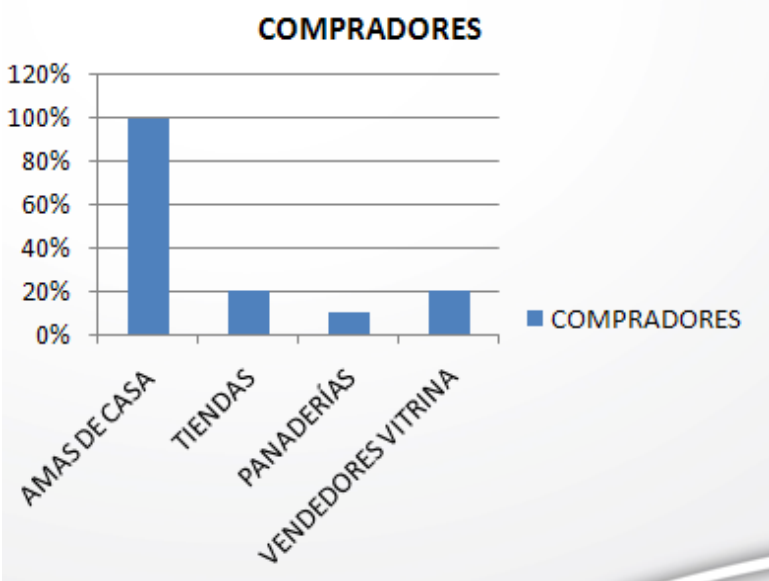


Fuente: Elaboración propia

En general, el nivel de satisfacción de los clientes fue calificado como bueno y no se tuvo ninguna calificación negativa, por el contrario el 30% de los encuestados consideraron que la atención y cortesía son excelentes.

Debido a que las queseras no son el consumidor final, se buscó definir quienes son los consumidores finales determinándose que el 100% de las queseras vende sus productos a amas de casa, solamente el 20% lo venden a demás a tiendas o vendedores de vitrina, y solo un 10% lo vende también a panaderías como lo indica el gráfico 14 y los clientes los compran para el consumo del hogar y para venderlo preparado. (Ver ANEXO R).

Gráfico 14. Tipo de cliente que compra el producto a las queseras. Comestibles Humberth



Fuente: Elaboración propia

Se indagó acerca de comentarios realizados por los clientes de las queseras respecto a los productos de Comestibles Humberth teniendo como resultado que los comentarios son positivos (Ver ANEXO R)

Al final de la encuesta se pusieron dos espacios para que el empresario realice observación acerca de la publicidad y el espacio asignado al producto en la quesera verificando que en todas las queseras el producto está visible y debidamente ordenado en las vitrinas.

- Encuesta de refrigerios escolares para medir la satisfacción del consumidor final (Ver ANEXO S).

Los responsable de la preparación de los desayunos escolares son los colegios, por lo cual se buscó medir el nivel de satisfacción respecto al producto e identificar si se presentaba dificultad en el almacenamiento y preparación de los productos teniendo en cuenta que en algún momento se presentaron inconvenientes que pusieron en duda la calidad del producto para lo cual se debió realizar capacitación a los encargados de la manipulación de los productos. Y además medir la aceptación que el producto tenía por parte de los niños.

El empresario elaboró una carta para solicitar a las fundaciones el permiso para ir a los colegios a realizar la encuesta, pero no se lo permitieron, le propusieron enviar los formatos para que cada persona lo diligenciara y posteriormente devolverlo pero al finalizar la asesoría aún no lo habían hecho.

- **Fortalezas y debilidades área de mercadeo.**

Cuadro 11. Fortalezas y debilidades área de mercadeo Comestibles Humberth

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estrategia de producto basada en calidad	Estrategias de mercadeo débiles
Posee el registro invima y pruebas químicas de sus productos	Estrategias publicitarias casi nulas
Buen servicio al cliente	

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.5 Área legal, laboral y tributaria.

- **Área legal.**

La empresa estaba legalmente constituida a nombre de don Humberto como persona natural quien declaraba renta teniendo registro mercantil, cámara de comercio y RUT al día, sin embargo dos años atrás debían realizar cambio al régimen común y no se había realizado.

- **Área laboral.**

Las condiciones laborales son inadecuadas, no contando con contratos escritos ni seguridad social y prestaciones sociales, tanto los empleados como los empresarios, a pesar del interés que tienen de realizar la formalización de su personal.

- **Área tributaria.**

Existe desconocimiento de las normas tributarias aplicables aunque el señor Humberto declara renta y paga el impuesto como persona natural y se encuentra en el régimen simplificado del IVA. Ya ha superado los topes para pasar al régimen común pero había decidido no realizar el trámite por considerar que tener que cargarle el IVA a los productos haría que su precio fuera más alto por lo que requeriría un cambio de clientes.

- **Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria.**

Cuadro 12. Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria Comestibles Humberth

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa se encuentra legalmente constituida	Desconocimiento de normas tributarias aplicables.
Intención de legalización laboral	Cambio de régimen necesario no ha sido realizado.
	Personal no posee seguridad social ni prestaciones sociales.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.6 Área administrativa.

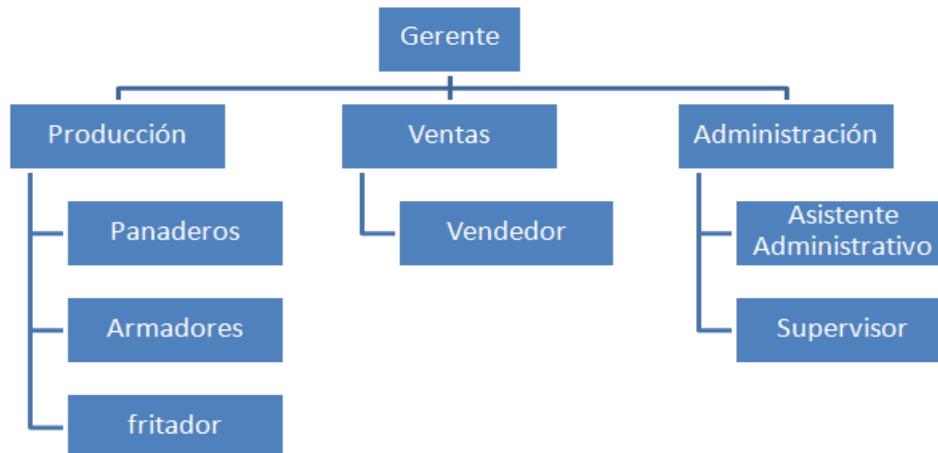
- **Planeación.**

La empresa contaba con misión y visión definidas, pero esta última no registraba un tiempo determinado para su alcance y no se había realizado ningún tipo de planeación ni fijación de objetivos ni estrategias para su cumplimiento.

- **Organización.**

Con el acompañamiento del semestre anterior de la fundación Carvajal se definió el organigrama de la empresa, se establecieron las funciones de cada empleado, se dejaron por escrito y se le hicieron saber a los empleados, lo cual solucionó inconvenientes con el aseo, pues ya quedó bien definido lo que le corresponde a cada uno. El organigrama de la empresa es el siguiente:

Figura 5. Organigrama Comestibles Humberth



Fuente: Elaboración propia

Se tienen definidos los perfiles de los empleados, aunque no por escrito y de igual forma se tiene definido el proceso de selección del personal aunque por no haberse realizado la contratación de ningún empleado no se han aplicado.

- **Dirección.**

En el desempeño del empresario desde el punto de vista de las herramientas de dirección se encontró lo siguiente:

- Liderazgo: Posee capacidad para hacer que sus colaboradores tengan disposición en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Motivación: Para la creación de un ambiente laboral agradable, el empresario celebra los cumpleaños de sus empleados y muestra interés por el bienestar de sus colaboradores. Se le explicó la importancia de capacitar el personal en el manejo de alimentos.
- Comunicación: Posee habilidad para relacionarse con las personas y es claro en su comunicación para que sus indicaciones sean debidamente atendidas.
- Trabajo en equipo: En la empresa cada empleado tiene sus responsabilidades y su salario depende de su desempeño debido a que el pago es al destajo. Por lo anterior en la organización no existen equipos de trabajo, excepto el conformado por el empresario y su esposa quienes son muy unidos y participan juntos en la toma de las decisiones tanto en la empresa como en el hogar.

- **Control.**

Ante la ausencia de una planeación adecuada se evidenció la ausencia de controles, para la cual se requiere el planteamiento de objetivos medibles que permitan la fijación de estándares para la medición del desempeño.

- **Fortalezas y debilidades área administrativa.**

Cuadro 13. Fortalezas y debilidades área administrativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Misión y visión definidas	No se realiza ningún tipo de planeación, lo cual dificulta el desarrollo eficiente de los controles pertinentes.
Buenas prácticas de organización	Actividades de motivación débiles
Habilidades en liderazgo y comunicación	

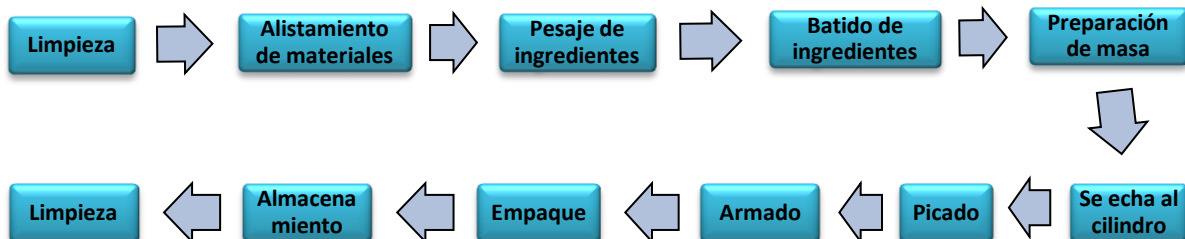
Fuente: Elaboración propia

3.1.2.7 Área de producción.

La empresa no tiene fijadas metas de producción y esta se realiza de forma constante, no por pedidos. Solo uno de sus empleados posee el curso de manejo de alimentos y todos han sido capacitados por el empresario en la elaboración de los productos, esto último con el fin de que estos hagan los productos bajo los lineamientos de la empresa y no influidos por conocimientos propios del personal.

El proceso de producción está definido y se tienen la formulas estandarizadas para garantizar la calidad y la homogeneidad de los productos.

Figura 6. Proceso de producción Comestibles Humberth.



Fuente: Elaboración propia

La planta se encontró distribuida por áreas de proceso y el orden en el área de producción es adecuado, cada cosa tiene su puesto y siempre vuelven a su lugar después de ser utilizados. Pero no posee señalización de seguridad industrial adecuada.

Posee la maquinaria necesaria para la elaboración y almacenamiento de los productos y está en espera de una máquina para la elaboración de dedo de queso, sin embargo, no se realiza mantenimiento preventivo.

Ilustración 4. Distribución de la planta Comestibles Humberth



Fuente: Elaboración propia

- **Fortalezas y debilidades área de producción.**

Cuadro 14. Fortalezas y debilidades área de producción Comestibles Humberth

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Proceso de producción bien definidos	No existen metas de producción
El personal vela por el aseo y orden del lugar	Ausencia de señalización de seguridad industrial en el área de producción
Equipos de producción y refrigeración adecuados	Ausencia de mantenimiento preventivo de la maquinaria.
Medidas de higiene bien definidas	Personal no capacitado

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.8 Matriz DOFA.

Cuadro 15. Matriz DOFA Comestibles Humberth

	(F) FORTALEZAS	(D) DEBILIDADES
	1. Maneja y aplica procedimientos de costos.	1. Falencias en el manejo del sistema contable SAI OPEN
	2. Posee licencia de software contable SAI OPEN	2. No se elaboran estados financieros por lo cual no se realiza análisis de la información contable.
	3. Estrategia de producto basada en calidad	3. Estrategias de mercadeo débiles
	4. Posee el registro invima de sus productos	4. Desconocimiento de normas tributarias aplicables
	5. La empresa se encuentra legalmente constituida	5. Cambio de régimen necesario no ha sido realizado
	6. Intención de legalización laboral	6. Personal no posee seguridad social y prestaciones sociales.
	6. Misión y visión definidas	7. No se realiza ningún tipo de planeación, lo cual dificulta el desarrollo eficiente de los controles pertinentes
		8. Personal no capacitado
(O) OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Demanda del producto	Implementación de registros contables en software. F2-O3	Consolidar conocimientos contables. D1-D2-O3-
2. Diversidad de proveedores	Aumentar ventas aprovechando las fortalezas. F3-F4-F5-O1-O4	Realizar actividades de mercadeo para cautivar clientes potenciales. D3-O1-O4
3. Acompañamiento de la Fundación Carvajal	Promover y orientar en el pago de aportes y prestaciones de ley. F6-O3	Orientar en aspectos tributarios. D4-D5-O3
4. Industria con clientes potenciales		Promover y orientar en el pago de aportes y prestaciones de ley. D6-O3
		Incrementar ventas y utilidades para mejorar condiciones laborales. D3-D6-O1-O4
		Implementar el proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control. D7-03
		Promover la capacitación del personal. D8-O3
(A) AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Industria altamente regulada	Orientar y fortalecer en aspectos legales. F3-F4-A1	Orientar en aspectos tributarios y legales. D4-D5-A1
2. Posible inestabilidad de clientes principales	Minimizar impacto que puede causar la competencia, cautivando nuevos clientes ofreciendo productos de calidad superior. F3-F4-A3	Realizar actividades de mercadeo para cautivar clientes potenciales. D3-A1-A3
3. Competencia con precios inferiores		Orientar en desarrollo del proceso administrativo, buscando aumento de ventas y mejora de condiciones laborales. D7-D6-D3-A2-A3

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Diagnóstico de la empresa: Comercio de lácteos.

Ilustración 5. Empresaria Luz Mary García



Fuente: Propia

3.1.3.1 Datos generales.

Nombre de la empresa: Sin nombre

Empresaria: Luz Mary García Chango

Dirección de la empresa: Calle 44 No. 33C-110 B/ El Vergel

Comuna: 13

Estrato: 1

Sector económico: Comercio

Actividad principal: Comercialización de yogurt y queso campesino.

Antigüedad del negocio: 10 meses

Número de empleados: No tiene

- **Reseña histórica del negocio.**

Luz Mary, Caucana de procedencia, vive en Cali desde el 2012, donde llegó en busca de una estabilidad económica, pero solo conseguía empleos temporales e informales.

Su último empleo fue de publicista de una empresa prestamista que tenía muchas exigencias y el pago y el trato no eran los mejores. En su angustia y en su constante búsqueda de un mejor empleo o un negocio, vio pasar un señor con

unos yogures al cual indagó inmediatamente, proponiéndole este que ofreciera el producto a sus compañeros, afirmando que ese negocio le permitiría retirarse de su empleo, lo cual hizo sin pensarlo dos veces, logrando que le hicieran varios encargos.

El señor de los yogures le indicó que por motivos personales no podía darle su número de celular, pero que el pasaría para surtirle los productos, sin embargo no volvió nunca más.

Siendo una persona responsable, se angustió por quedar mal con los pedidos y le comentó a una amiga, quien por coincidencia, años atrás había vendido yogures, por lo cual la llevó a un lugar en el centro donde ella compraba. Así, en julio de 2013 inició con la comercialización de los yogures y quesos hasta que renunció a su empleo.

Actualmente está haciendo un curso de lácteos en la Fundación Carvajal con la meta de vender sus propios productos y aumentar sus clientes para poder ayudar a su madre y hermanos económicamente.

- **Perfil del empresario.**

La señora Luz Mary García tiene 21 años de edad, su familia reside en el Cauca y vive sola en Cali. La empresaria tiene estudios secundarios y realizó un curso de seguridad privada, está realizando un curso de lácteos con el SENA en convenio con la Fundación Carvajal.

La empresaria considera tener habilidad en relaciones públicas, toma de decisiones, solución de problemas y administración de recursos. Entre sus actitudes destaca el riesgo, el entusiasmo, la perseverancia, la recuperación frente al fracaso, la confianza en sí misma y se considera una persona honesta, responsable y solidaria.

3.1.3.2 Área de costos.

La empresaria desconocía los términos de costos fijos, variables, punto de equilibrio, el costo de sus productos.

- **Costos variables.**

Por ser una empresa comercial el costo variable de sus productos es el valor de compra, de esta forma se identificó para sus principales productos.

Tabla 22. Costos variables por productos Luz Mary García (15-may-14)

NOMBRE	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	COSTO VAR %
YOGURT 1 LITRO	\$ 7.000	\$ 2.500	36%
YOGURT 2 LITROS	\$ 10.000	\$ 5.000	50%
QUESO CAMPESINO	\$ 6.000	\$ 3.600	60%
QUESO CUAJADA	\$ 5.000	\$ 3.800	76%

Fuente: Elaboración propia

- **Margen de contribución**

Con el cálculo del margen de contribución de cada producto se pudo determinar el margen de contribución general de la empresa, el cual es del 46.8% siendo un porcentaje muy bueno, teniendo en cuenta que el margen habitual o ideal para el comercio es del 30% por la ausencia de costos fijos en este tipo de empresa (Ver ANEXO T).

- **Costos fijos y gastos de administración.**

El total de costos fijos y gastos de administración es de \$164.800 correspondiendo a \$150.000 de salario que la empresaria espera percibir y gastos de transporte (Ver ANEXO U)

- **Punto de equilibrio.**

Se determinó el punto de equilibrio o nivel mínimo de ventas que la empresaria deberá lograr para cubrir sus costos fijos y gastos, hallando que sus ventas mensuales sean como mínimo de \$318.516, lo que equivale a \$88.061 semanales teniendo en cuenta que ella hace una venta por semana.

Tabla 23. Punto de equilibrio Luz Mary García (15-may-14)

	Costos fijos y gastos administración mes	\$ 164.800
(/)	Margen de contribución de la empresa	46,79%
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL		\$ 352.244
PUNTO EQUILIBRIO SEMANAL		\$ 88.061

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Estado de resultados por costos.**

Se elaboró un estado de resultados por costos a partir del promedio de ventas mensuales y teniendo en cuenta el margen de contribución de la empresa con lo cual se pudo determinar que en promedio las ventas de la empresa están por debajo del punto de equilibrio por lo cual se refleja una pérdida en el análisis.

Tabla 24. Estado de resultados por costos. Comestibles Humberth (15-may-14)

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100%	\$ 134.000
COSTOS VARIABLES (-)	53,21%	\$ 71.307
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	46,79%	\$ 62.693
COSTOS FIJOS Y GASTOS (-)	122,99%	\$ 164.800
UTILIDAD	-76,20%	-\$ 102.107

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Fortalezas y debilidades área de costos.**

Cuadro 16. Fortalezas y debilidades área de costos Luz Mary García

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sabe cuál es el costo variable de sus productos (precio de compra)	No identifica los términos costos fijos y costos variables.
Disposición para aprender y aplicar conocimientos que le permitan manejar mejor su negocio.	No calcula su punto de equilibrio y desconoce su margen de contribución.
Producto con bajo costo	

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.3 Área contable y financiera.

La empresaria no llevaba ningún tipo de registro de sus transacciones, solamente sus cuentas por cobrar las escribía en la hoja de una libretica la cual desechaba cuando le realizaban los pagos.

- **Balance inicial.**

Tabla 25. Balance General inicial a 15 de mayo de 2014. Luz Mary García



BALANCE INICIAL

NOMBRE DE LA EMPRESA		LUZ MARY GARCÍA		FECHA:	15-may-14
ACTIVOS				PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES	
CAJA	\$ 26.000	32%	PROVEEDORES	\$ 0	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 55.000	68%	ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 0	0%	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 0	
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 0	0%	TOTAL PASIVOS	E+F =G	
OTRAS INVERSIONES (cadena)		0%			
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	A \$ 81.000	100%	PATRIMONIO		
ACTIVOS FIJOS			CAPITAL	\$ 30.000	37%
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	(1+2+3+4+5+6) B \$ 0	0%	UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 51.000	63%
OTROS ACTIVOS			UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 0	
PAGOS POR ANTICIPADO			TOTAL PATRIMONIO	D - G =H \$ 81.000	100%
OTROS ACTIVOS	\$ 0				
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	C \$ 0	0%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIC	G +H =I \$ 81.000	100%
TOTAL ACTIVOS	A+B+C =D \$ 81.000	100%			

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Activos.**

Los únicos activos que poseía la empresaria al iniciar la asesoría correspondían a un saldo de efectivo que representaba el 32% y las cuentas por cobrar a clientes de las ventas de las últimas semanas, las cuales correspondían al 68% del total de sus activos. Se consideró que la cartera era recuperable en su totalidad.

- **Pasivos.**

Todas las compras son realizadas de contado por lo cual no se tenían obligaciones pendientes.

- **Patrimonio.**

Su patrimonio correspondía en un 63% a utilidades acumuladas, debido a que su capital inicial fue de \$30.000 representando el 37%.

- Estado de resultados.

La realización de los registros contables en la plantilla entregada por la asesora, hizo posible la elaboración del estado de resultados a 31 de mayo.

Tabla 26. Estado de resultados del 15 al 31 de mayo de 2014. Luz Mary García

EMPRESA		LUZ MARY GARCIA	
		15-may-14	31-may-14
PERIODO DE		A	
VENTAS			
Ventas al Contado		0%	
ventas a Crédito	\$ 113.000	100%	
Otros ingresos		0%	
TOTAL DE VENTAS			A \$ 113.000
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Compras de mercancia.			
Contado	\$ 60.600		
Crédito			
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			B \$ 60.600 54%
UTILIDAD BRUTA		A - B = C	C \$ 52.400 46%
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Salarios de Adm.	\$ 13.000	67%	
Gastos Administración	\$ 6.400	33%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			D \$ 19.400 17%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		C - D = E	E \$ 33.000 29%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

El análisis del estado de resultados se realizó con respecto al estado de resultados por costos, determinando un promedio mensual a partir del informe real.

Tabla 27. Comparativo estados de resultados, Luz Mary García

	%	ESTADO DE RESULTADOS POR COSTOS	ESTADO DE RESULTADOS REAL PROMEDIO	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	134.000	282.500	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	53,2%	71.307	151.500	53,6%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	46,8%	62.693	131.000	46,4%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	123,0%	164.800	48.500	17,2%
UTILIDAD	-76,2%	-102.107	82.500	29,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

La diferencia en el nivel de ventas se da porque para determinar las ventas promedio en el estudio de costos solo se contó con la información de las dos últimas ventas de la empresaria ya que no poseía registros. Sin embargo, la relación en los porcentajes del margen de contribución de los dos estados de resultados es muy similar lo cual corrobora la exactitud de la información.

La diferencia en el porcentaje de los costos y gastos fijos se debe a que la empresaria no ha sacado lo correspondiente al salario que se determinó en el estudio de costos.

- **Balance final**

Tabla 28. Balance general final a 31 de mayo de 2014. Luz Mary García

BALANCE GENERAL

NOMBRE DE LA EMPRESA		LUZ MARY GARCÍA		FECHA:	31-may-14		
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$ 0			PROVEEDORES			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 154.000			ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				OTRAS OBLIGACIONES	\$ 40.000		
INVENTARIO DE MERCANCIA				TOTAL PASIVOS	E+F=G	\$ 40.000	
OTRAS INVERSIONES (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	→ A	\$ 154.000					
ACTIVOS FIJOS				PATRIMONIO			
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	B			CAPITAL	\$ 30.000		
OTROS ACTIVOS				UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 51.000		
PAGOS POR ANTICIPADO				UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 33.000		
OTROS ACTIVOS				TOTAL PATRIMONIO	D - G = H	\$ 114.000	
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	→ C						
TOTAL ACTIVOS	A+B+C = D	\$ 154.000		TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	G+H = I	\$ 154.000	

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

- **Análisis horizontal**

Tabla 29. Comparación de balances Luz Mary García

	15-may-14	31-may-14	
ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 26.000	\$ 0	-100,0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 55.000	\$ 154.000	180,0%
INVENTARIOS			
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 81.000	\$ 154.000	90,1%
TOTAL ACTIVO FIJO			
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 81.000	\$ 154.000	90,1%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
PROVEEDORES			
OTRAS DEUDAS		\$ 40.000	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 40.000	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS		\$ 40.000	
PATRIMONIO	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
CAPITAL	\$ 30.000	\$ 30.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 51.000	\$ 51.000	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 33.000	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 81.000	\$ 114.000	40,7%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 81.000	\$ 154.000	90,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

El aumento de las cuentas por cobrar se dio por abstención de pago de sus clientes, acumulándose dos pedidos, lo cual suele suceder esporádicamente, realizando el cobro acumulado en la siguiente venta. La reducción en el efectivo, y el aumento en los pasivos es consecuencia de la no recuperación de la cartera, debiendo financiarse con recurso externo para la compra de las mercancías del último pedido. El incremento del 40.7% en el patrimonio corresponde al resultado de las operaciones del periodo.

- **Índices financieros comparados**

Tabla 30. Comparación de índices financieros Luz Mary García

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE		\$ 3,85
PRUEBA DE FUEGO		\$ 3,85
RAZON DE ENDEUDAMIENTO		26,0%
RAZON DE AUTONOMIA	100,0%	74,0%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	-76,2%	29,2%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	-126,1%	21,4%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-126,1%	28,9%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		22
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

Los índices de liquidez y endeudamiento del balance inicial no se determinaron por la ausencia de pasivos de la empresaria. En el balance final, los índices de liquidez son el mismo, \$3.85 debido a que no se poseen inventarios que haga diferencia en el cálculo e indican que la empresa tiene capacidad para pagar de inmediato sus deudas de corto plazo, sin embargo, se refleja la existencia de recursos ociosos por ser superior a 2, lo cual corresponde a la acumulación de la cartera.

Los índices del balance inicial son negativos debido a que estos son calculados teniendo en cuenta el estado de resultados por costos. Para el balance final se refleja alta rentabilidad pero esto se debe a que la empresaria no está tomando lo que corresponde a su salario reflejando una utilidad alta respecto a sus activos y patrimonio.

- **Fortalezas y debilidades área contable y financiera.**

Cuadro 17. Fortalezas y debilidades área contable y financiera

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Disposición para aprender y aplicar conocimientos que le permitan manejar mejor su negocio.	No realiza registros contables
	No se elaboran estados financieros

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.4 Área de mercadeo.

- **Características del cliente.**

Los trece clientes que posee la empresaria son empleados de una empresa de calzado del sector donde reside, población de hombres y mujeres que compran sus productos para el consumo del hogar.

- **Estrategias de mercado.**

La única estrategia que se realiza es de producto, ofreciendo productos de buena calidad y confiables, principalmente en el yogurt por tener registro invima y fecha de vencimiento, además de esto no se realiza ninguna actividad de mercadeo, limitando las ventas a los empleados de la fábrica de calzado.

- **Características del producto.**

Los productos que comercializa son principalmente el yogurt de uno y dos litros, el queso campesino y cuajada, de forma ocasional, y respondiendo a los pedidos de sus clientes vende otros tipos de quesos y algunos embutidos como salchichón y jamón los cuales adquiere en una quesera de la zona centro de Cali.

- **Aspectos diferenciadores del producto.**

El yogurt, que es el producto principal, tiene buen sabor y consistencia, con trozos de fruta y tan espeso que se puede rendir con leche, lo cual agrada mucho a los clientes. Además, el producto tiene etiqueta, registro invima y fecha de vencimiento lo cual genera confianza. El queso campesino y la cuajada son productos muy frescos.

- **Canales de distribución.**

La distribución del producto se hace por venta directa, ofreciendo los productos los días viernes y entregando los pedidos más tarde.

- **Políticas de precio.**

No se tiene definida ninguna política de precio y este es fijado atendiendo la recomendación del proveedor y teniendo en cuenta lo que está dispuesto a pagar el cliente por el producto.

- **Promociones.**

La empresaria no realiza ningún tipo de promoción ni descuento al producto.

- **Estrategias publicitarias.**

No ha desarrollado ningún tipo de estrategia publicitaria, lo único que tenía era un aviso impreso en letra normal color negra con su número de celular, donde indicaba la venta de yogurt y pero en el tiempo que estuvo colgado no atrajo ningún cliente.

- **Identificación de la competencia.**

La empresaria desconoce su competencia, no conoce la existencia de otro distribuidor del producto, excepto los supermercados.

- **Comportamiento de las ventas.**

Debido a que sus ventas se limitan al personal de la fábrica de calzado sus ventas son bajas porque esta cuenta con poco personal, solamente se incrementa el número de empleados en el mes de diciembre.

- **Incursión a nuevo mercado.**

Se inició el proyecto para incursionar en un nuevo mercado con una modalidad diferente, el propósito era identificar un sector donde la empresaria pudiera vender diariamente sus productos por vaso, identificando dos sectores, el parque el ingenio y el centro por lo cual se procedió a identificar los factores positivos y negativos llegando a la conclusión que el centro era el lugar más apropiado para iniciar debido a que su proveedor está ubicado en el centro lo que le evitaría el doble transporte que tendría que asumir si vendía en el Ingenio.

Además el proveedor tiene mucha disposición para colaborarle a la empresaria por lo que él podría permitirle guardar la nevera de icopor en su local, otro aspecto favorable que se observó es que la empresaria fácilmente podría volver por más productos para continuar con su recorrido.

Habiendo determinado el sitio se procedió a hacer un recorrido por el sector para identificar una ruta de recorrido, teniendo como objetivo principal llegar al personal que laboraba en las oficinas del sector de la plaza Caicedo, la gobernación y demás. En el recorrido se identificó que las principales oficinas de la plaza Caicedo la mayoría de las oficinas corresponden a entidades bancarias y en la zona de la gobernación no se identificaron clientes potenciales porque no se permite el ingreso.

Se identificaron como clientes potenciales los locales de ópticas y almacenes tipo boutique del sector.

Se realizó el análisis de factibilidad de venta de yogurt en presentación personal en el centro de Cali determinando que la venta de 35 vasos le dará una utilidad de \$20.000 diarios, teniendo en cuenta que la venta se realizará durante tres horas diariamente, el valor de la hora es superior al del salario mínimo.

Tabla 31. Análisis de factibilidad nuevo mercado. Luz Mary García

INVERSIÓN TOTAL			FACTIBILIDAD		
INVERSIÓN TOTAL PRESENTACIÓN 10 ONZAS			PRESENTACIÓN 10 ONZAS		
	COSTO 5 UNIDADES YOGURT DE 2 LITOS	\$ 25.000		INGRESO TOTAL	\$ 52.500
(+)	COSTO DE 35 VASOS	\$ 3.500	(-)	INVERSIÓN	\$ 32.500
(+)	GASTO SERVILLETAS	\$ 800	(=)	UTILIDAD	\$ 20.000
(+)	GASTO DE TRANSPORTE	\$ 3.200			
(=)	TOTAL	\$ 32.500			
PRESUPUESTO DE VENTAS			INGRESO MENSUAL		
PRESENTACIÓN 10 ONZAS			PRESENTACIÓN 10 ONZAS		
	PRECIO DE VENTA	\$ 1.500		INGRESO DIARIO	\$ 20.000
(X)	CANTIDAD A VENDER	\$ 35		DÍAS HÁBILES	\$ 24
(=)	TOTAL	\$ 52.500		TOTAL	\$ 480.000

Fuente: Elaboración propia

En el análisis del proyecto también se realizó una matriz DOFA para determinar las fortalezas, debilidades y factores externos que pueden influir en el buen desarrollo del proyecto para determinar las estrategias a seguir.

Cuadro 18. Matriz DOFA de incursión a mercado en el centro de Cali

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	*AMABILIDAD *FACILIDAD PARA RELACIONARSE *PRODUCTO DE CALIDAD	*LIMITACIÓN DE RECURSOS *EL PRODUCTO NO VIENE PORCIÓN PERSONAL *SITIO PARA PORCIONAR YOGURT
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
*SECTOR MUY COMERCIAL *PRODUCTO DE BAJO COSTO *POCOS COMPETIDORES MISMO PRODUCTO	*CAUTIVAR CLIENTES CON EXCELENTE ATENCIÓN	*PORCIONAR EN EL MOMENTO DEL PEDIDO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
*ALTA COMPETENCIA DE PRODUCTO SUSTITUTO *ALTO NÚMERO DE COMPETIDORES MÓVILES	*TENER COMO VALOR AGREGADO LA CORTESIA PARA CAUTIVAR CLIENTES	*USO DE DELANTAL Y GORRO PARA REFLEJAR HIGIENE

Fuente: Elaboración propia

- **Fortalezas y debilidades área de mercadeo.**

Cuadro 19. Fortalezas y debilidades área de mercadeo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El servicio que se presta satisface necesidades de las personas de múltiples sectores.	Ha limitado su mercado a trece clientes
Existe elemento diferenciador en los productos que comercializa.	No se desarrollan estrategias publicitarias ni de mercadeo
	No tiene una política de precio

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.5 Área legal, laboral y tributaria.

- **Área legal.**

La empresaria no ha realizado ningún tipo de trámite legal para el negocio, pero se consideró que aún no es viable para ella la formalización por la inestabilidad que posee en el momento, estando la empresa aun en fase de definición.

- **Área laboral.**

La empresaria tiene empleados.

- **Área tributaria.**

Por el tamaño y características de su negocio no está sujeta a obligaciones tributarias

- **Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria.**

Cuadro 20. Fortalezas y debilidades área legal, laboral y tributaria Luz Mary García

FORTALEZAS	DEBILIDADES
No sujeta a obligaciones tributarias.	Empresa no está legalmente constituida

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.6 Área administrativa

- **Planeación.**

La empresa no tiene nombre definido y la actividad económica que se desarrolla no es definitiva, la empresaria posee diversidad de intenciones de negocio. Por tanto, no se tenía definida una misión ni visión y no se contaba con objetivos claros.

- **Organización.**

La empresa no posee personal, la empresaria se encarga del desarrollo de todas las actividades del negocio, por lo cual no existe estructura jerárquica.

- **Dirección.**

El desarrollo de la dirección requiere la existencia de personal por lo cual no aplica para la empresaria.

- **Control.**

No posee ningún tipo de control.

- **Fortalezas y debilidades área administrativa.**

Cuadro 21. Fortalezas y debilidades área administrativa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Disposición para aprender y aplicar conocimientos que le permitan manejar mejor su negocio.	Empresa no tiene nombre definido
	No se tiene misión ni visión definidas
	No se realiza ningún tipo de planeación, lo cual dificulta el desarrollo eficiente de las demás funciones administrativas
	Actividad económica no definida

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.7 Matriz DOFA.

Cuadro 22. Matriz DOFA Luz Mary García

	(F) FORTALEZAS	(D) DEBILIDADES
	1. Sabe cuál es el costo fijo de sus productos (precio de compra)	1. No calcula su punto de equilibrio y desconoce su margen de contribución.
	2. Disposición para aprender y aplicar conocimientos que le permitan manejar mejor su negocio.	2. No realiza registros contables
	3. El servicio que se presta satisface necesidades de las personas de múltiples sectores.	3. No se elaboran estados financieros
	4. Existe elemento diferenciador en los productos que comercializa.	4. No se desarrollan estrategias publicitarias ni de mercadeo
	Productos con bajo costo	5. No se realiza ningún tipo de planeación, lo cual dificulta el desarrollo eficiente de las demás funciones administrativas.
		Actividad económica no definida
(O) OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Diversidad de clientes	Asesorar en la determinación de costo total de los productos. F1-O3.	Capacitar en cálculo de punto de equilibrio y margen de contribución. D1-O3.
2. Diversidad de proveedores	Identificar y atraer clientes potenciales para ofrecer los productos. F3-F4-O1-O4	Implementar el registro contable y elaboración y análisis de estados financieros. D2-D3-O3
3. Acompañamiento de la Fundación Carvajal	Implementar de manera permanente procesos de mejoramiento. F2-O3	Realizar actividades de mercadeo para cautivar nuevos clientes. D4-O1
4. Alta demanda de productos alimenticios		Implementar el proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control. D5-O3
		Implementar controles de clientes para ventas a crédito. D6-O3
(A) AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Desconocimiento de la competencia.	Identificar la competencia directa e indirecta en la incursión a un nuevo mercado. F2-A1	Orientar en desarrollo del proceso administrativo, en la incursión a un nuevo mercado. D5-A1

Fuente: Elaboración propia

4. PLAN DE ACCIÓN Y LOGROS

4.1 PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS SPA DE UÑAS SHADDAY VALERY

4.1.1 Plan de acción área de costos

- **Objetivo:** Institucionalizar la identificación y análisis periódicos de los costos variables y fijos y margen de contribución de los servicios, productos y la empresa, así como su punto de equilibrio.

Cuadro 23. Plan de acción y mejoramiento área de costos Spa de uñas Shadday Valery

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Concientizar a la empresaria de la importancia de realizar el análisis de costos de forma periódica	Explicar la importancia de la determinación periódica de los costos, su importancia para un incremento en el precio y el cambio del punto de equilibrio al adquirir nuevas obligaciones o gastos	Se concientizó a la empresaria de la importancia del análisis de costos periódico.	Recordar la importancia de la identificación de los costos para determina el cambios en la estructura y en precios

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Plan de acción área contable y financiera

- **Objetivo:** Institucionalizar el registro contable y elaboración y análisis de los estados financieros.

Cuadro 24. Plan de acción y mejoramiento área contable y financiera Spa de uñas Shadday Valery

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Fortalecer conocimientos contables	Suministrar formatos contables para registro manual	Se recordó la metodología contable de la Fundación Carvajal	Continuar con el registro.
	Explicar la forma de realizar el registro de las transacciones para fortalecer conocimientos.		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 24. (Continuación)

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar el registro diario de operaciones	Realizar el registro contable diario	Se logró que la empresaria realizara el registro de sus transacciones diaria	Continuar la realización de los registros de forma habitual y reforzar la importancia del inventario mensual
		Se logró que la empresaria desechara su antiguo método de registro	
	Revisión de registros contables, aclaración y corrección de errores.	Se realizó el inventario mensual de mercancías e insumos	Reforzar el hábito de la realización de inventarios mensuales
Implementar elaboración y análisis de estados financieros mensuales.	Elaborar estados financieros al cierre de cada mes	Se Elaboraron estados financieros al cierre de cada mes para generara hábito.	Realizar periódicamente los estados financieros con su respectivo análisis
	Realizar el análisis de los estados financieros cada mes	Realizó el análisis de los estados financieros y de su estructura.	
		Se identificó la acumulación de mercancías	

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Plan de acción área de mercadeo.

- **Objetivo:** Realizar el análisis de mercado para identificar preferencias de los consumidores para focalizar las estrategias de mercado

Cuadro 25. Plan de acción y mejoramiento área de mercadeo Spa de uñas Shadday Valery

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Realizar estudio de mercado	Hacer encuesta a personas distintas a sus clientes para el análisis de consumidores e identificación de clientes potenciales.	Se logro identificar los factores que influyen en la preferencia de los clientes son la atención y la calidad.	Continuar y reforzar las estrategias que son acertadas, calidad, atención y promoción por referidos, implementando la del 25% según preferencia clientes
		Se corroboró que las estrategias de referidos y atención de la empresaria son acertadas y que el 25% por referido tiene gran aceptación.	
	Hacer encuesta para medir nivel de satisfacción de los clientes.	La encuesta de satisfacción de los clientes se realizó solo a 9 personas y se consideró que no proporciona información suficiente por la distribución de los datos con relación 4 a 5 en la mayoría de respuestas. Pero se pudo observar que el nivel de satisfacción es bueno.	Continuar con la realización de las encuestas de satisfacción para hacer un análisis acertado
		Hacer encuesta a clientes que fueron clientes de su competencia para análisis del servicio que ellos prestan.	
	Hacer encuesta a clientes que fueron clientes de su competencia para análisis del servicio que ellos prestan.	La encuesta para el análisis del servicio de la competencia no se realizó por temor de conflictos con la competencia por no tolerar que se indague de ellos	Continuar en lo posible con el análisis de la competencia
		Por observación se identificó que los factores de éxito de la empresa frente a su competencia son la atención y el precio y la de su competencia es la presentación y ubicación del local.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 25. (Continuación)

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Realizar actividades de mercadeo	Identificar lugares o eventos en sector con alta concurrencia de mujeres con el perfil de cliente.	Se identificó que el lugar para realizar el volanteo es el hospital Carlos Holmes y sus alrededores por ser muy comercial	Implementar la estrategia cuando la empresaria pueda hacerlo.
	Realizar cronograma con base en información obtenida.		
	Realizar volanteo en los sitios determinados ofreciendo servicio a domicilio	No se realizó el volanteo por el inconveniente visual y la recomendación del especialista de reposo por lo que la empresaria determinó que no estaría en capacidad de atender el volumen de personas que esto podría atraer	
	Modificar promoción por referidos a 25% de descuento en el servicio por cada referido	La empresaria promocionó el descuento del 25% por cada referido pero no tuvo acogida por parte de sus clientes que prefieren la promoción antigua. Se hace implementación parcial.	
Fidelizar Clientes actuales y crear hábito consumo	Elaborar formato de base de datos de clientes donde se incluya el registro del hábito de consumo	Se creó herramienta para registro de clientes y hábito de consumo y se concientizó de su uso para la fidelización de clientes.	Realizar el análisis periódico de los registros para comunicarse con los clientes que han bajado su tiempo de consumo
	Llenar base de datos de clientes para realizar las llamadas cuando estos se demoren en volver a tomar el servicio		

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Plan de acción área legal, laboral y tributaria

- **Objetivo:** Informar a la microempresaria de los aspectos legales que como empresa le competen.

Cuadro 26. Plan de acción y mejoramiento área legal, laboral y tributaria Spa de uñas Shadday Valery

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Asesorar en tramitación de constitución legal de la empresa	Informar a la empresaria los procedimientos, documentación necesaria y costos de legalización	Se informó a la empresaria los procedimientos, documentación necesaria y costos de legalización, pero se determinó que la empresaria no está lista para legalizar su empresa porque por orden público presenta inestabilidad.	Recordar a la empresaria la importancia de la formalización de la empresa para cuando sea apropiado realizarla.

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Plan de acción área administrativa

- **Objetivo:** Institucionalizar la aplicación de buenas prácticas administrativas.

Cuadro 27. Plan de acción y mejoramiento área administrativa Spa de uñas Shadday Valery

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Orientar en desarrollo del proceso administrativo empresarial	Explicar conceptos e importancia del proceso administrativo y las actividades propias del mismo: Planeación, organización, dirección y control.	se concientizó a la empresaria en la importancia del desarrollo de todas las actividades propias del proceso administrativo para el manejo y el desarrollo de su empresa	Incentivar la aplicación del proceso administrativo en todas las áreas de la empresa.
	Analizar y ajustar la misión y la visión de la empresa	Planeación: se actualizó la misión y visión de la empresa. (Ver ANEXO V, W)	
	Plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo	Se plantearon objetivos. (Ver ANEXO X)	
	Explicar la importancia de definir objetivos claros para la realización del control del avance	Control: Se plantearon objetivos medibles para que la empresaria verifique el avance de los mismos.	

Fuente: Elaboración propia

4.2 PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS COMESTIBLES HUMBERTH

4.2.1 Plan de acción área de costos

- **Objetivo:** Institucionalizar la identificación y análisis periódicos de los costos variables y fijos y margen de contribución de los servicios, productos y la empresa, así como su punto de equilibrio.

Cuadro 28. Plan de acción y mejoramiento área de costos Comestibles Humbert

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Concientizar al empresario de la importancia de realizar el análisis de costos de forma periódica	Explicar la importancia de la determinación periódica de los costos, su importancia para un incremento en el precio y el cambio del punto de equilibrio al adquirir nuevas obligaciones o gastos	Se explicó la importancia del análisis de costos periódico para identificar cambios en el margen de contribución y punto de equilibrio de la empresa para tomar decisiones.	Recordar la importancia de la identificación de los costos para cambios en la estructura.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Plan de acción área contable y financiera

- **Objetivo:** Institucionalizar el registro contable en el software SAI OPEN y la elaboración y análisis de los estados financieros.

Cuadro 29. Plan de acción y mejoramiento área contable y financiera Comestibles Humbert

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Fortalecer conocimientos contables y el manejo del software.	Identificar falencias en el manejo del software contable	Se orientó en el manejo del software contable	Reforzar conocimientos contables para el correcto registro de los documentos
	Explicar la forma de realizar el registro de las transacciones que se desconocen.		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 29. (Continuación)

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Implementar el registro diario de operaciones	Realizar el registro contable diario de las transacciones	Se realizó el registro contable diario de sus transacciones	Reforzar conocimientos contables para el correcto registro de los documentos
	Revisar los registros contables, aclaración y corrección de errores.	Se logró que la empresaria desechara sus antiguos método de registro.	
Implementar elaboración y análisis de estados financieros mensuales.	Elaborar estados financieros al cierre de cada mes	Se Elaboraron estados financieros al cierre de cada mes para crear hábito	Realizar periódicamente los estados financieros con su respectivo análisis
	Realizar el análisis de los estados financieros cada mes.	Realizó el análisis de los estados financieros y de su estructura	

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Plan de acción área de mercadeo

- **Objetivo:** Realizar el análisis de mercado para identificar preferencias de los consumidores para focalizar las estrategias de mercado

Cuadro 30. Plan de acción y mejoramiento área de mercadeo Comestibles Humbert

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Realizar estudio de mercado	Hacer encuesta para queseras para el análisis de la atención al cliente directo y la percepción del consumidor final.	Se logró identificar que la única estrategia publicitaria que está siendo efectiva es la visita personal	Reforzar la visita del vendedor a nuevas zonas para atraer clientes potenciales
		Se determinó que el nivel de satisfacción de los clientes en general es buena y que para algunos la atención es excelente	
		El cliente que mas compra en quesera son amas de casa y para el consumo del hogar y los clientes que tienen negocio lo compran para venderlo preparado	
		Los comentarios de los consumidores finales son buenos con respecto a los productos	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 30. (Continuación)

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Realizar estudio de mercado	Hacer Encuesta de refrigerios escolares para medir la satisfacción del consumidor final e identificar dificultades con el manejo y preparación de los productos	Las Fundaciones no autorizaron que la encuesta se realizara personalmente, recibieron los formatos y los enviaron a los colegios para que cada cual la llenara, sin embargo al finalizar la asesoría no las habían enviado de vuelta.	Continuar con el seguimiento de esta encuesta para su respectivo análisis y toma de decisiones pertinente.
	Analizar factores de éxito de la competencia	Por observación se identificó que los factores de éxito de la empresa frente a su competencia son la calidad del producto, la presentación y el empaque y la de su competencia es el precio de los productos el cual es inferior.	Continuar con la indagación para mejor identificación de la competencia con el fin de generar un valor agregado que reduzca el impacto que esto pueda causar.

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Plan de acción área legal, laboral y tributaria

- **Objetivo:** Capacitar en el proceso de mejoramiento, laboral y tributario para su implementación en el momento que el empresario lo determine.

Cuadro 31. Plan de acción y mejoramiento área legal, laboral y tributaria Comestibles Humberth

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Concientizar de la importancia de cambiar de régimen	Informar los riesgos a los que se expone por no realizar el cambio de régimen y los beneficios de realizarlo	Se explicó la necesidad de legalizar la empresa y se determinó que se va a realizar el traslado de régimen como S.A.S	Iniciar el proceso de formalización lo más pronto posible
	Informar la diferencia entre personal natural y persona jurídica y los principales tipos societarios		
Promover el pago de aportes y prestaciones de ley	Reforzar el interés de afiliarse al personal a la seguridad social y realizar los respectivos aportes	Se reforzó el interés de afiliarse al personal a la seguridad social y realizar los respectivos aportes, determinándose realizar la afiliación a las distintas entidades como persona jurídica inmediatamente se realice la constitución como S.A.S.	

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Plan de acción área administrativa

- **Objetivo:** Institucionalizar la aplicación buenas prácticas administrativas.

Cuadro 32. Plan de acción y mejoramiento área administrativa Comestibles Humberth.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Orientar en desarrollo del proceso administrativo empresarial	Explicar conceptos e importancia del proceso administrativo y las actividades propias del mismo: Planeación, organización, dirección y control.	Se concientizó al empresario en la importancia del desarrollo de todas las actividades propias del proceso administrativo para el manejo y el desarrollo de su empresa	Incentivar la aplicación del proceso administrativo en todas las áreas de la empresa.
	Analizar y ajustar la misión y la visión de la empresa	Planeación: Se puso término de tiempo a la visión de la empresa y se plantearon objetivos. (Ver ANEXO Y, Z)	
	Plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo	Dirección: Se reforzó la importancia de la capacitación del personal en manejo de alimentos.	
	Explicar la importancia de definir objetivos claros para la realización del control del avance	Control: Se plantearon objetivos medibles y para que el empresario verifique el avance de los mismos. Se implementó control de consumo interno de inventarios.	

Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Plan de acción área de producción.

- **Objetivo:** Incluir en la implementación del proceso administrativo la capacitación del personal

Cuadro 33. Plan de acción y mejoramiento área de producción Comestibles Humbert

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Concientizar al empresario en la importancia de la capacitación del personal y promover su aplicación.	Mostrar con ejemplos los beneficios de capacitar al personal	Se logró crear conciencia al empresario de los beneficios de capacitar a su personal principalmente en la calidad de sus productos, usando como ejemplo uno de sus colaboradores que tiene el curso de manejo de alimentos y se destaca de sus compañeros	Implementar la capacitación del personal en manejo de alimentos
			Reforzar la implementación de la señalización en el área industrial y mantenimiento preventivo

Fuente: Elaboración propia

4.3 PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS LUZ MARY GARCÍA

4.3.1 Plan de acción área de costos.

- **Objetivo:** Aplicar conceptos para cálculo y control de costos

Cuadro 34. Plan de acción y mejoramiento área de costos Luz Mary García

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Orientar en la aplicación de conceptos de costos	Explicar los conceptos de costos fijos, Costos variables y gastos y realizar su cálculo margen de contribución y punto de equilibrio	Se logró que la empresaria determinara sus costos fijos y costos variables	Recordar la importancia de la identificación de los costos de forma periódica para cambios en la estructura
	Explicar el concepto de margen de contribución y determinarlo para la empresa	Se realizó la determinación del margen de contribución	
	Explicar el concepto de punto de equilibrio y realizar su cálculo	Se determinó el punto de equilibrio de la empresaria	

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Plan de acción área contable y financiera.

- **Objetivo:** Institucionalizar el registro contable

Cuadro 35. Plan de acción y mejoramiento área contable y financiera Luz Mary García

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES	
Capacitar a la empresaria en registro contable	Suministrar formatos contables para registro manual	Se explicó la forma de realizar las transacciones de la empresas	Continuar la realización de los registros de forma habitual	
	Explicar la forma de realizar el registro de las transacciones de su empresa.			
Implementar el registro diario de operaciones	Realizar el registro contable diario	Se logró que la empresaria realizara el registro de sus transacciones diaria		
	Revisión de registros contables, aclaración y corrección de errores.	Se logró que la empresaria registrara sus cuentas por cobrar de forma ordenada		
Implementar elaboración y análisis de estados financieros mensuales.	Elaborar estados financieros al cierre del mes	Se elaboró balance inicial, Balance final y estados de resultados del periodo de asesoría.		Reforzar conocimientos en elaboración y análisis de estados financieros
	Realizar el análisis de los estados financieros al cierre del mes	Realizó el análisis de los estados financieros y de su estructura.		

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Plan de acción área de mercadeo

- **Objetivo:** Determinar un nuevo mercado para incursionar.

Cuadro 36. Plan de acción y mejoramiento área de mercadeo Luz Mary García

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Analizar los posibles sectores a elegir como objetivo	Evaluar la opción de venta de yogurth por vaso en el centro y en el parque el Ingenio para determinar el mercado objetivo	Se determinó el centro como mercado objetivo, teniendo en cuenta que en este lugar está el proveedor	
Realizar análisis del mercado objetivo determinado	Identificar clientes potenciales en el mercado objetivo	Mediante visita a la zona se identificaron como potenciales los empleados de las oficinas, ópticas y almacenes de mostrador tipo boutique	Realizar acompañamiento en el proceso de incursión en el nuevo mercado
	Identificar la competencia directa e indirecta	En la visita se identificó que hay pocos competidores con el mismo producto, sin embargo existe alto número de competidores con productos sustitutos y con ventas móviles	
	Realizar un análisis de factibilidad de la nueva opción de negocio	Mediante análisis se determinó que con la venta de 35 vasos diarios de yogurt que se realizaría en un lapso de 3 horas, la utilidad sería de \$20.000	
	Realizar matriz DOFA para la determinación de estrategias	Mediante la elaboración de la matriz DOFA se determinaron estrategias para competir en el nuevo mercado	

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Plan de acción área legal, laboral y tributaria

- **Objetivo:** Informar a la microempresaria de los aspectos legales que como empresa le competen.

Cuadro 37. Plan de acción y mejoramiento área legal, laboral y tributaria Luz Mary García

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Asesorar en tramitación de constitución legal de la empresa	Informar a la empresaria los procedimientos, documentación necesaria y costos de legalización	Se determinó que la empresaria no está lista para legalizar su empresa porque esta apenas se está definiendo	Asesorarla en los aspectos legales cuando sea el momento para realizarlos.

Fuente: Elaboración propia

4.3.5 Plan de acción área administrativa

- **Objetivo:** Institucionalizar la aplicación de buenas prácticas administrativas.

Cuadro 38. Plan de acción y mejoramiento área administrativa Luz Mary García

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	LOGROS	RECOMENDACIONES
Orientar en desarrollo del proceso administrativo empresarial	Explicar conceptos e importancia del proceso administrativo y las actividades propias del mismo: Planeación, organización, dirección y control.	se concientizó a la empresaria de la importancia del desarrollo de todas las actividades del proceso administrativo para el manejo y el desarrollo de su empresa	Incentivar la aplicación del proceso administrativo en todas las áreas de la empresa.
	Definir la misión y la visión de la empresa	Se definió la misión y la visión de la empresa (Ver ANEXO AA)	
	Plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo	se plantearon objetivos a corto, mediano y largo plazo (Ver ANEXO BB)	
	Explicar la importancia de definir objetivos claros para la realización del control del avance	Se plantearon objetivos medibles para que la empresaria verifique el avance de los mismos.	

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

En el desarrollo de la asesoría empresarial a microempresarios de la ciudad de Cali, por medio del convenio de la Universidad del Valle con la Fundación Carvajal permite concluir lo siguiente:

- El reconocimiento de cada empresario y la determinación de sus fortalezas y debilidades brindó directrices para la determinación del plan de mejoramiento apoyado en los recursos disponibles para su desarrollo.
- Los factores externos influyen de forma determinante el crecimiento o descenso de toda actividad empresarial por lo que su evaluación brindó una base para la determinación de estrategias que consoliden la participación de los microempresarios en su entorno por lo general cambiante, exigente y competitivo.
- La determinación de estrategias a partir de la matriz DOFA permite que mediante el aprovechamiento de oportunidades y la maximización de fortalezas, se contrarresten las amenazas y se reduzcan las debilidades.
- El desarrollo de los planes de acción y mejoramiento de cada empresario permitieron el fortalecimiento de las distintas áreas de las unidades de negocio y brindaron pautas para la continuación del proceso de crecimiento.
- Finalmente la aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en convenio con la Universidad del Valle, contribuye al mejoramiento de las áreas funcionales de las microempresas, mediante la transmisión de herramientas y conocimientos que ayudan a los empresarios para ser gestores de su propio desarrollo, el de sus familias y finalmente el de sus comunidades.

6. RECOMENDACIONES

Las plantillas de costos y contables que proporciona la fundación Carvajal a los microempresarios son herramientas invaluable, sin embargo para empresas con un numero de transacciones elevado es limitado por lo que es importante inquietar a la comunidad académica, estudiantes y docentes ante la necesidad de un software contable gratuito, a partir de convenios como los existentes para las prácticas empresariales.

La continuidad del acompañamiento a los microempresarios es fundamental para la consolidación de las buenas prácticas adquiridas, es posible que en el receso de las asesorías se presenten dudas que impidan la continuación del empresario en alguno de los procesos como por ejemplo el registro de una transacción que no comprenden, lo cual se podría contrarrestar con una línea de atención al empresario donde se le puedan resolver las dudas o que el acompañamiento dure hasta la asignación del siguiente asesor, por lo menos para atender situaciones de este tipo.

El tiempo de la asesoría es muy corto lo cual produce que procesos de aprendizaje queden inconclusos teniendo que retomarlos desde el comienzo en la siguiente asesoría por lo cual se recomienda considerar y evaluar la posibilidad de que tenga una mayor duración, teniendo en cuenta que se hace semestral, pero su duración no es de seis meses.

BIBLIOGRAFÍA

AMARU, Antonio. Administración para emprendedores: Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. México: Pearson Educación, 2008 ISBN: 978-970-26-1130-1.

AMARU, Antonio. Fundamento de administración. Teoría general y proceso administrativo. México, Pearson Educación, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: McGraw-Hill. 2004.

DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración, segunda edición. Colombia. McGraw-Hill. 1985.

ESCORCIA, Olavo. Manual para la investigación: guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos. Kimpres Ltda. Bogotá. 2009.

Fundación Carvajal. Reporte anual 2009-2010.

GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy, PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Capítulo uno: Introducción a la planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill Interamericana Editores. 2004. P. 5-8. ISBN: 958-600-706-5

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008.

KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global y empresarias Mc Graw Hill Interamericana Editores. 2012.

LARRÁN, Jorge, et al. Fundamentos de contabilidad financiera teoría y práctica. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.), 2009.

RODRIGEZ, Joaquín. Cómo aplicar la planificación estratégica a las pequeñas y medianas empresas. Capítulo 5: Planeación estratégica-táctica y operativa. Quinta edición. Editorial Thomson. 2005.

ZAPATA, Álvaro, MURILLO, Vargas, MARTÍNEZ, Yenny. Organización y Management: Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Colombia: Universidad del Valle. 2006.

AGUILAR, Conrado. La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. En: Revista Temas de ciencia y tecnología [en línea]. mayo-agosto 2000 [citado 6 abril 2014]. Vol. 4, No. 11, p. 17-28. Disponible en: <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>

ALONSO, Julio César. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. [en línea]. 2007 [citado 7 abril 2014]. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf.

BEHAR, Daniel. Metodología de la investigación. 2008. Editorial Shalom. Disponible en: <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/1/Libro%20metodologia%20investigacion%20PDF.pdf>

CADAVID, Mario de Jesús. Contabilidad de costos. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó [en línea] 2008. [citado 2 abril 2014]. Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-03/ContabilidadDeCostos.pdf>

CERDA, H. Los elementos de la investigación: Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información. Bogotá: El Búho. 1991. P. 329. Disponible en: <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590. (10, julio, 2000). por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa [en línea]. [citado 2 abril 2014]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

DAGMA. Agenda ambiental Comuna 13. Cali [en línea]. 2009 [citado 7 abril 2014]. Disponible en: <http://consejoambiental.files.wordpress.com/2009/05/comuna-131.pdf>.

DAGMA. Agenda ambiental Comuna 14. Cali [en línea]. 2009 [citado 7 abril 2014]. Disponible en: <http://consejoambiental.files.wordpress.com/2009/05/comuna-142.pdf>

Diccionario de la Real Academia Española [en línea]. [citado 16 abril 2014]. Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=organizaciones>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Reporte de mipymes No. 3 [en línea]. [Citado 2 abril 2014]. Disponible en: [file:///D:/PEFIL%20USUARIO/Mis%20documentos/Downloads/ReporteMipymes03%20\(1\).pdf](file:///D:/PEFIL%20USUARIO/Mis%20documentos/Downloads/ReporteMipymes03%20(1).pdf)

MONFERRER, Diego. Fundamentos de marketing. España: Publicación de la Universidad Jaume-I [en línea] 2013. ISBN: 978-84-695-7093-7 [citado 2 abril 2014]. Disponible en: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/id/129715/s74.pdf>

ROCAFORT, Alfredo. Evolución reciente de la contabilidad de costes: Enfoques y programas de investigación científica. México: Universidad Autónoma de Coahuila [en línea], 2009. P 63. [Citado 17 mayo 2014]. Disponible en: https://racef.es/archivos/publicaciones/evolucion_contabilidad_costes.pdf.

VILLAREAL, José Luis. Bases conceptuales para la construcción de la teoría contable. En: revista Criterio libre [en línea]. Julio-Diciembre, 2009, no. 11, p. 171. [Citado 17 mayo 2014]. Disponible en: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art07.pdf>

ANEXO A. Costo variable Producto (manicure o pedicura) Spa de uñas Shadday Valery



COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO

		CODIGO	1		
NOMBRE DEL PRODUCTO	MANICURE O PEDICURA		CANTIDAD COSTEADA	1	
PRECIO DE VENTA CREDITO			PRESENTACION	UNIDAD	
PRECIO DE VENTA CONTADO	\$ 6.000		UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	% \$
ESMALTE BASE	MILITROS	\$ 281,5	0,34	\$ 96	11%
ESMALTE COLOR	MILITROS	\$ 281,5	0,675	\$ 190	21%
REMOVEDOR DE CUTICULA	MILITROS	\$ 9,0	2	\$ 18	2%
EXFOLIANTE PARA MANOS Y PIES	MILITROS	\$ 33,3	6,6	\$ 220	24%
ESMALTE BRILLO	MILITROS	\$ 281,5	0,34	\$ 96	11%
BOLSAS PARA AGUA	UNIDAD	\$ 71,0	1	\$ 71	8%
SHAMPOO PARA PIES Y MANOS	MILITROS	\$ 6,0	5	\$ 30	3%
ESMALTE DECORADOR	MILITROS	\$ 281,5	0,5	\$ 141	16%
CREMA PARA EL CUERPO	MILITROS	\$ 10,0	4	\$ 40	4%
				\$ 0	0%
				\$ 0	0%
				\$ 0	0%
				\$ 0	0%
				\$ 0	0%
				\$ 0	0%
				\$ 0	0%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 901	100%
OTROS COSTOS VARIABLES					
	0	\$ 0,0		\$ 0	0%
	0	\$ 0,0		\$ 0	0%
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 0	0%
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 901	100%

Margen contribución contado	\$ 5.099	85%
Costo Variable	\$ 901	15%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO B. Costo variable Producto (Limpieza facial) Spa de uñas Shadday Valery



COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO

		CODIGO		2	
NOMBRE DEL PRODUCTO	LIMPIEZA FACIAL	CANTIDAD COSTEADA		1	
PRECIO DE VENTA CREDITO		PRESENTACION		UNIDAD	
PRECIO DE VENTA CONTADO	\$ 10.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES			
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
MAIZENA	GRAMOS	\$ 18,9	6	\$ 113	3%
CHOCOLATE	GRAMOS	\$ 11,0	5	\$ 55	2%
GEL IMPERFECCIÓN	MILITROS	\$ 400,0	1	\$ 400	12%
LOCIÓN ASTRINGENTE	MILITROS	\$ 184,6	2,17	\$ 401	12%
TÓNICO	MILITROS	\$ 69,4	4,8	\$ 333	10%
AGUA DE ROSAS	MILITROS	\$ 10,0	3,6	\$ 36	1%
GELATINA SIN SABOR	GRAMOS	\$ 50,0	2,5	\$ 125	4%
MASCARILLA 1	GRAMOS	\$ 83,3	3	\$ 250	8%
MASCARILLA 2	GRAMOS	\$ 83,3	3	\$ 250	8%
MASCARILLA 3 PUNTOS NEGROS	MILITROS	\$ 153,8	2,17	\$ 334	10%
LOCIÓN 3 EN 1	MILITROS	\$ 133,3	1,8	\$ 240	7%
POMULOS LIMPIADORES	UNIDAD	\$ 110,0	1	\$ 110	3%
BIFASICO - DESMAQUILLADOR	MILITROS	\$ 96,0	0,5	\$ 48	1%
GASA	UNIDAD	\$ 483,3	1	\$ 483	15%
POMULOS SECOS	UNIDAD	\$ 40,0	3	\$ 120	4%
TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 3.298	100%
OTROS COSTOS VARIABLES					
	0	\$ 0,0	1	\$ 0	0%
	0	\$ 0,0		\$ 0	0%
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 0	0%
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 3.298	100%

Margen contribución contado	\$ 6.702	67%
Costo Variable	\$ 3.298	33%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO C. Margen de contribución servicio Spa de uñas Shadday Valery



MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA O SERVICIO

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
MANICURE Y PEDICURE	70	6.000	901	\$ 5.099	85%	\$ 420.000	\$ 356.920
LIMPIEZA FACIAL	3	10.000	3.298	\$ 6.702	67%	\$ 30.000	\$ 20.105
PEINADOS	4	10.000	2.582	\$ 7.418	74%	\$ 40.000	\$ 29.671
MASAJES PARA EL CUERPO	1	20.000	4.595	\$ 15.405	77%	\$ 20.000	\$ 15.405
TOTALES DEL MES						\$ 510.000	\$ 422.100

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA O SERVICIO

82,8%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA O SERVICIO

17,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO D. Margen de contribución comercio Spa de uñas Shadday Valery



MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO

	PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	UÑAS POSTIZAS	\$ 500	\$ 1.000	\$ 500	50%
2	LIMAS METÁLICAS	\$ 500	\$ 1.000	\$ 500	50%
3	DESODORANTE ESIKA	\$ 3.000	\$ 5.000	\$ 2.000	40%
4	ARETES	\$ 212	\$ 500	\$ 288	58%
5	BRILLOS MÁGICOS	\$ 650	\$ 1.000	\$ 350	35%
6	TRATAMIENTO REST. Y EMBRION	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 500	25%
7	AMPOLLETAS	\$ 700	\$ 1.000	\$ 300	30%
8	REPARADOR DE CABELLO	\$ 3.500	\$ 4.000	\$ 500	13%
9	MOÑAS PARA NIÑA	\$ 500	\$ 1.000	\$ 500	50%
10	ESMALTE JENNY	\$ 700	\$ 1.300	\$ 600	46%
11	MOÑAS SENCILLAS PARA ADULTO	\$ 1.700	\$ 2.500	\$ 800	32%
12	MOÑAS FANTASIA	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 500	25%
13	PINZAS FANTASIA	\$ 1.800	\$ 2.500	\$ 700	28%
14	EXFOLIANTE	\$ 9.500	\$ 13.000	\$ 3.500	27%
15	ESMALTE BARDOT	\$ 1.000	\$ 1.300	\$ 300	23%
16	LIMAS L'MAR	\$ 100	\$ 200	\$ 100	50%
17	GANCHOS	\$ 183	\$ 500	\$ 317	63%
18	LÁPICES	\$ 500	\$ 1.000	\$ 500	50%
19	ALGODÓN	\$ 500	\$ 800	\$ 300	38%
20	ARETES MUÑECAS	\$ 500	\$ 800	\$ 300	38%
21	CREMA PARA MANOS (LITRO)	\$ 10.000	\$ 15.000	\$ 5.000	33%
22	ACUARELA DUO	\$ 1.700	\$ 2.500	\$ 800	32%
23	TRATAMIENTOS LEHIT	\$ 1.100	\$ 1.700	\$ 600	35%
24	SHAMPOOO LEHIT	\$ 600	\$ 1.000	\$ 400	40%
25				\$ 0	
	TOTALES	\$ 42.445	\$ 62.600	\$ 20.155	

MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO

32,2%

COSTO VARIABLE DE COMERCIO

67,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO E. Costos fijos y gastos de administración Spa de uñas Shadday Valery

COSTOS FIJOS

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 5.258	1,9%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO		
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 50.000	18,3%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
TRANSPORTE DE PRODUCCION		

INSUMOS Y OTROS

LIMAS BLOQUES - BRESCIA	\$ 3.700	1,4%
HILOS DECORADORES - 3D - GEMAS	\$ 1.350	0,5%
ESTERILIZADOR-REMOVEDOR-DILUSOR	\$ 11.050	4,1%
ALGODÓN	\$ 300	0,1%
SHAMPOO PARA CABELLO	\$ 833	0,3%
GUANTES	\$ 11.000	4,0%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 83.491	30,6%

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS DE ADMINISTRACION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 150.000	55,0%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.042	1,9%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 25.000	9,2%
DEPRECIACION VEHICULOS		
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO		
GASTOS DE PAPELERIA	\$ 5.000	1,8%
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO		
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL		
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL		
TELEFONO, INTERNET		
CELULAR		
GASTOS BANCARIOS		
CAFETERIA		
ASEO	\$ 4.000	1,5%
IMPUESTOS		
VIGILANCIA		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 189.042	69,4%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION \$ 272.533

100%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO F. Fotos local y mostrario uñas Spa de uñas Shadday Valery



Fuente: Elaboración propia.

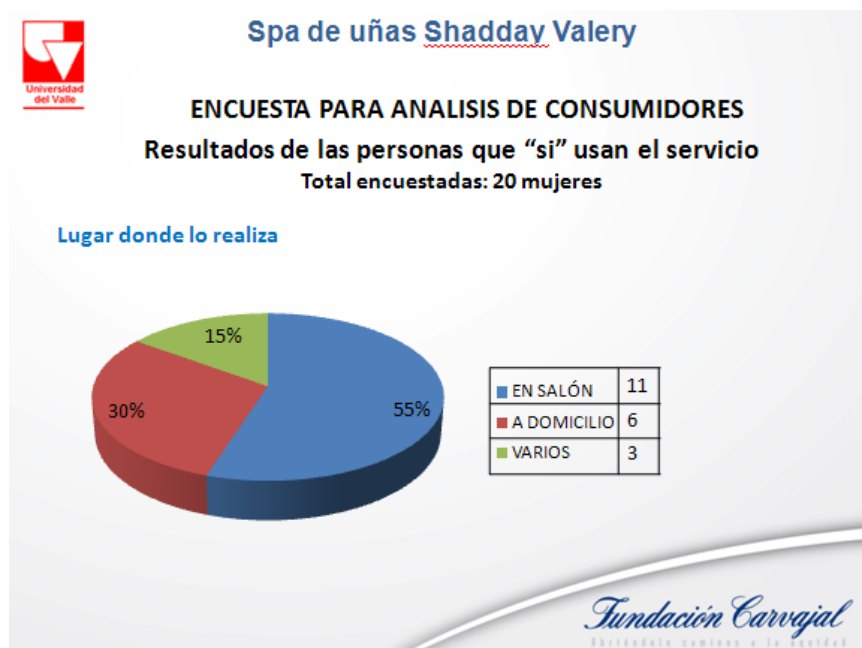
ANEXO G. Formato encuesta para análisis de consumidores e identificación de clientes potenciales. Spa de uñas Shadday Valery.

SPA DE UÑAS SHADDAY VALERY
ENCUESTA PARA ANALISIS DE CONSUMIDORES E IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES
POTENCIALES

- | | |
|---|--|
| <p>1. Utiliza el servicio de manicure y pedicura: (respuesta No: pasar a la pregunta 10)
SI <input type="checkbox"/>
NO <input type="checkbox"/> Por qué?: _____</p> <p>2. Con qué frecuencia
<input type="checkbox"/> 1 vez al mes
<input type="checkbox"/> 2 veces al mes
<input type="checkbox"/> 3 veces al mes
<input type="checkbox"/> 4 veces al mes</p> <p>3. En qué lugar lo hace
_____</p> <p>4. Por qué va a ese lugar
<input type="checkbox"/> Por proximidad
<input type="checkbox"/> Por calidad del servicio
<input type="checkbox"/> Por la atención
<input type="checkbox"/> No hay o no conoce otro lugar
<input type="checkbox"/> Por precio
Otra _____</p> <p>5.Cuál es el precio del servicio
Manicure _____
Pedicura _____
Decorado _____</p> <p>6. Qué servicios adicionales le ofrecen
<input type="checkbox"/> Limpieza facial
<input type="checkbox"/> Maquillaje facial
<input type="checkbox"/> Masaje corporal
<input type="checkbox"/> Peinados y cepillado
<input type="checkbox"/> Depilación
<input type="checkbox"/> Venta de productos cosméticos
Otros _____</p> <p>7. Qué destaca del lugar
Positivo _____
Negativo _____</p> <p>8. Qué promoción elegiría.
<input type="checkbox"/> 1 servicio gratis por 4 referidos
<input type="checkbox"/> 25% de descuento por un referido</p> | <p>9. Cómo se informó del lugar donde recibe el servicio.
<input type="checkbox"/> Por volantes
<input type="checkbox"/> Por conocidos y familiares
<input type="checkbox"/> Por estar ubicado en un lugar de transito
Otro _____</p> <p>10. Situación laboral
<input type="checkbox"/> Estudiante
<input type="checkbox"/> Empleado
<input type="checkbox"/> Independiente
<input type="checkbox"/> Desempleado
<input type="checkbox"/> Ama de casa
<input type="checkbox"/> Pensionado</p> <p>11. Nivel de ingresos
<input type="checkbox"/> Menos de \$600.000
<input type="checkbox"/> Entre \$601.000 y 900.000
<input type="checkbox"/> Entre \$901.000 y 1.200.000
<input type="checkbox"/> Más de 1.200.000</p> <p>12. En qué franja de edad se sitúa
<input type="checkbox"/> Menor de 18 años
<input type="checkbox"/> De 18 a 25 años
<input type="checkbox"/> De 26 a 30 años
<input type="checkbox"/> De 31 a 35 años
<input type="checkbox"/> De 36 a 40 años
<input type="checkbox"/> De 41 a 45 años
<input type="checkbox"/> De 46 a 55 años
<input type="checkbox"/> Mayor de 55 años</p> <p>13. Nivel de estudios
<input type="checkbox"/> Primaria
<input type="checkbox"/> Secundaria
<input type="checkbox"/> Técnicos
<input type="checkbox"/> Universitarios
<input type="checkbox"/> Ninguno</p> <p>14. Genero
<input type="checkbox"/> Hombre
<input type="checkbox"/> Mujer</p> <p style="text-align: center;">MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p> |
|---|--|

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO H. Resultados de encuesta para análisis de los consumidores. Spa de uñas Shadday Valery



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Spa de uñas Shadday Valery

ENCUESTA PARA ANALISIS DE CONSUMIDORES

Resultados de las personas que "si" usan el servicio

Total encuestadas: 20 mujeres

Servicio adicionales que le ofrecen

- Limpieza facial
- Maquillaje facial
- Masaje corporal
- Peinados y cepillados
- Depilación
- Venta de productos cosméticos

Ninguno	9
Un servicio	8
Dos servicios	1
Todos los servicios	2

Entre los servicios adicionales que prestan se destacan los peinados y los productos.

Fundación Carvajal

Fuente: Elaboración propia.

Cómo se informó del lugar donde recibe el servicio

OPCIÓN	CANTIDAD	RAZÓN
Por amigos y familiares	15	75%
Por estar ubicado en lugar de tránsito	5	25%

Fuente: Elaboración propia.



Spa de uñas Shadday Valery

ENCUESTA PARA ANALISIS DE CONSUMIDORES

Resultados de las personas que "si" usan el servicio

Total encuestadas: 20 mujeres

Situación laboral	
Empleado	8
Independiente	4
Desempleado	2
Ama de casa	5
Estudiante	1

Nivel de ingresos	
Ninguno	7
< 600.000	8
601.000 – 900.000	5

Nivel de estudios	
Primaria	1
Secundaria	16
Técnico	3

Franja edad	
Menor 18	1
18-25	5
26-30	5
31-35	4
41-45	2
46-55	2
Mayor 55	1

Fundación Carvajal

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO I. Formato encuesta para medir nivel de satisfacción de los clientes. Spa de uñas Shadday Valery.

SPA DE UÑAS SHADDAY VALERY
ENCUESTA PARA MEDIR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE E IDENTIFICAR MEJORAS A REALIZAR

1. Califique su nivel de satisfacción de 1 a 5 para cada aspecto. Siendo 1 la peor calificación y 5 la mayor calificación:

ASPECTO	1	2	3	4	5
Atención					
Servicio prestado					
Tiempo del servicio					
Calidad de productos utilizados					
Variedad ofrecida					
Precio					
Local					
Ambiente					
Horarios de atención ofrecidos					

2. Sugerencia para el mejoramiento del servicio:

3. Qué promoción elegiría.

- 1 servicio gratis por 4 referidos
 25% de descuento por un referido

4. Cómo nos conoció.

- Por volantes
 Por conocidos y familiares
 Por estar ubicado en lugar de tránsito
 Otro _____

5. Situación laboral

- Estudiante
 Empleado
 Independiente
 Desempleado
 Ama de casa
 Pensionado

6. Nivel de ingresos

- Menos de \$600.000
 Entre \$601.000 y 900.000
 Entre \$901.000 y 1.200.000
 Más de 1.200.000

7. En qué franja de edad se sitúa

- Menor de 18 años
 De 18 a 25 años
 De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años
 De 36 a 40 años
 De 41 a 45 años
 De 46 a 55 años
 Mayor de 55 años

8. Nivel de estudios

- Primaria
 Secundaria
 Técnicos
 Universitarios
 Ninguno

9. Genero

- Hombre
 Mujer

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO J. Formato encuesta para análisis del servicio de la competencia. Spa de uñas Shadday Valery.

**SPA DE UÑAS SHADDAY VALERY
ANÁLISIS DE SERVICIO DE LA COMPETENCIA**

1. Cómo nos conoció.

- Por volantes
 Por conocidos y familiares
 Por estar ubicado en lugar de tránsito
Otro _____

1. En qué lugar accedía al servicio anteriormente

2. Qué destaca de la atención

- Positivo _____
Negativo _____

1. Qué destaca del servicio prestado

- Positivo _____
Negativo _____

2. Qué destaca del local

- Positivo _____
Negativo _____

1. Ofrecen promociones

- No
Si Cuales: _____

2.Cuál es el precio del servicio

- Manicure _____
Pedicura _____
Decorado _____

3. Qué servicios adicionales le ofrecen

- Limpieza facial
 Maquillaje facial
 Masaje corporal
 Peinados y cepillado
 Depilación
 Venta de productos cosméticos
Otros _____

4. Cómo se informó del lugar donde recibía el servicio.

- Por volantes
 Por conocidos y familiares
 Por estar ubicado en un lugar de tránsito
Otro _____

5. Situación laboral

- Estudiante
 Empleado
 Independiente
 Desempleado
 Ama de casa
 Pensionado

6. Nivel de ingresos

- Menos de \$600.000
 Entre \$601.000 y 900.000
 Entre \$901.000 y 1.200.000
 Más de 1.200.000

7. En qué franja de edad se sitúa

- Menor de 18 años
 De 18 a 25 años
 De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años
 De 36 a 40 años
 De 41 a 45 años
 De 46 a 55 años
 Mayor de 55 años

8. Nivel de estudios

- Primaria
 Secundaria
 Técnicos
 Universitarios
 Ninguno

9. Genero

- Hombre
 Mujer

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO L. Costo variable dedo de queso de 500 gr. Comestibles Humberth



COSTOS VARIABLES INDUSTRIA O SERVICIO

		CODIGO	3		
NOMBRE DEL PRODUCTO	DEDO QUESO 500GR		CANTIDAD COSTEADA	40	
PRECIO DE VENTA CONTADO	\$ 1.100		UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DECADA MATERIAL (axb)	% \$
HARINA DE TRIGO	KILO	\$ 1.298,0	12,5	\$ 16.225	49,6%
AZUCAR	KILO	\$ 1.540,0	1	\$ 1.540	4,7%
MARGARINA	GRAMOS	\$ 2,5	1000	\$ 2.468	7,5%
SAL	GRAMOS	\$ 0,4	250	\$ 110	0,3%
LEVADURA	GRAMO	\$ 5,0	300	\$ 1.500	4,6%
QUESO	LIBRA	\$ 3.800,0	1	\$ 3.800	11,6%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
				\$ 0	0,0%
TOTAL COSTO DELAS MATERIAS PRIMAS (1)				\$ 25.643	78,4%
OTROS COSTOS VARIABLES					
BOLSA ESTAMPADA	UNIDAD	\$ 27,0	40	\$ 1.080	3,3%
MANO OBRA DEDO 500 GR	UNIDAD	\$ 150,0	40	\$ 6.000	18,3%
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)				\$ 7.080	21,6%
COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)				\$ 32.723	78,4%

Margen contribución contado	\$ 282	26%
Costo Variable	\$ 818	74%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO M. Margen de contribución de la industria. Comestibles Humberth



MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA O SERVICIO

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
EMPANADA PAÑUELO	6.527	200	129	\$ 71	36%	\$ 1.305.400	\$ 465.114
EMPANADA TRADICIONAL 750 GR	57.590	170	109	\$ 61	36%	\$ 9.790.300	\$ 3.527.388
DEDO DE QUESO 500GR	2.420	1.100	818	\$ 282	26%	\$ 2.662.000	\$ 682.259
DEDO DE QUESO 450GR	5.511	1.000	694	\$ 306	31%	\$ 5.511.000	\$ 1.684.988
DEDO HAWAIIANO	466	3.300	2.004	\$ 1.296	39%	\$ 1.537.800	\$ 603.794
DEDO SALCHICHA	402	4.500	3.599	\$ 901	20%	\$ 1.809.000	\$ 362.333
DEDO SUPER 850GR	472	2.800	1.590	\$ 1.210	43%	\$ 1.321.600	\$ 571.335
DEDO SUPER ECONOMICO	197	1.900	1.199	\$ 701	37%	\$ 374.300	\$ 138.006
PASTEL DE POLLO	290	3.000	2.178	\$ 822	27%	\$ 870.000	\$ 238.519
HOJALDRA 450 GR	5.484	1.000	648	\$ 352	35%	\$ 5.484.000	\$ 1.930.692
PAPA RELLENA	425	2.500	1.314	\$ 1.186	47%	\$ 1.062.500	\$ 504.118
HOJALDRA 500 GRA	511	1.000	872	\$ 128	13%	\$ 511.000	\$ 65.459
TOTALES DEL MES						\$ 32.238.900	\$ 10.774.004

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA O SERVICIO

33,4%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA O SERVICIO

66,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO N. Costos fijos y gastos de administración Comestibles Humberth

COSTOS FIJOS

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 155.308	1,5%
DEPRECIACION LOCALES	\$ 125.000	1,2%
ARRENDAMIENTO		
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 200.000	1,9%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
TRANSPORTE DE PRODUCCION		

INSUMOS Y OTROS

LIMAS BLOQUES - BRESCIA		
HILOS DECORADORES - 3D - GEMAS		
ESTERILIZADOR-REMOVEDOR-DILUSOR		
ALGODÓN		
SHAMPOO PARA CABELLO		
GUANTES		
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 480.308	4,6%

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS DE ADMINISTRACION	\$ 2.150.000	20,7%
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 3.261.000	31,4%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.042	0,0%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 134.722	1,3%
DEPRECIACION VEHICULOS	\$ 1.333.333	12,8%
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 740.000	7,1%
GASTOS DE PAPELERIA	\$ 20.000	0,2%
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO	\$ 207.500	2,0%
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL		
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL	\$ 50.000	0,5%
TELEFONO	\$ 55.000	0,5%
CELULAR	\$ 60.600	0,6%
GASTOS BANCARIOS	\$ 1.800.000	17,3%
CAFETERIA	\$ 30.000	0,3%
ASEO	\$ 25.000	0,2%
IMPUESTOS		
VIGILANCIA		
INTERNET	\$ 30.000	0,3%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 9.902.197	95,4%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION **\$ 10.382.506** 100%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO O. Salario del empresario Comestibles Humberth

SUELDO EMPRESARIO

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 450.000
CONSUMO FAMILIA	\$ 1.000.000
TRANSPORTE FAMILIA	
PENSION COLEGIOS	
RECREACION	
VESTUARIO	
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 17.000
ARRIENDO DE LA CASA	
SERVICIOS PUBLICOS CASA	\$ 20.000
TELEFONO	
GAS DOMICILIARIO	\$ 4.000
PARABOLICA	\$ 20.000
MANTENIMIENTO VEHICULO PERSONAL	\$ 30.000
CUOTAS CREDITOS PERSONAL	\$ 1.070.000
CUOTA TARJETA DE CREDITO	\$ 650.000
DIEZMOS	
CHANCE	
DONACION FAMILIARES	
EMPLEADA DEL SERVICIO	
TOTAL SUELDO	\$ 3.261.000

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO P. Fotos productos y empaque Comestibles Humberth



Fuente: Comestibles Humberth

ANEXO Q. Encuesta para queseras para el análisis de la atención al cliente directo y la percepción del consumidor final.

**COMESTIBLES HUMBERTH
QUESERAS
ATENCIÓN AL CLIENTE DIRECTO Y PERCEPCIÓN DE CONSUMIDOR FINAL**

1. Nombre del cliente

2. Cómo nos conoció.

Por publicidad

Por conocidos y familiares

Visita del vendedor

Otro _____

3. Califique su nivel de satisfacción para cada aspecto:

ASPECTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
La atención y cortesía brindada por el vendedor				
Tiempo acordado de entrega de los productos				
Cumplimiento en la entrega de los pedidos				
Calidad de los productos ofrecidos				
Variedad de los productos ofrecidos				
Disponibilidad del vendedor que lo visita				
Otro?				

4. Quienes compran el producto

Amas de casa

Tiendas

Panaderías

Vendedores de vitrina o ambulantes

Otro _____

5. Los clientes compran el producto para:

Consumo del hogar

Venderlo en crudo

Venderlo preparado

Otro _____

6. Que comentarios han hecho los clientes respecto a nuestros productos.

Excelente

Bueno

Regular

Malo

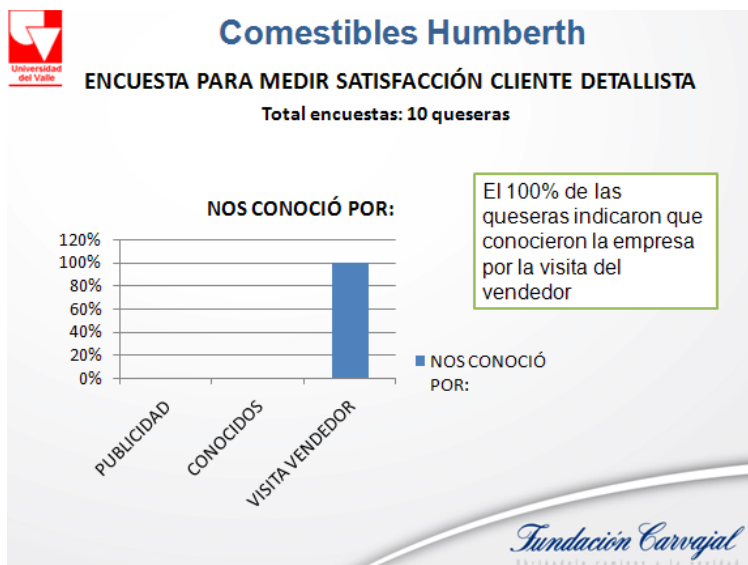
MUCHAS GRACIAS

Verifique el espacio asignado al producto en la vitrina, identificando si está visible, su organización y comente:

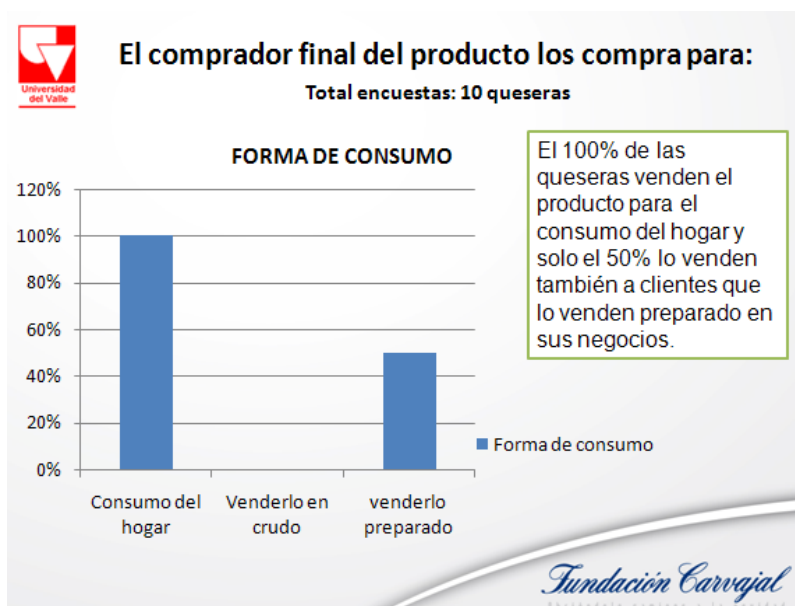
Verifique si la quesera tiene publicidad con nombres de productos o marcas que vende y si COMESTIBLES HURBERTH está incluido en esta.

Fuente: Elaboración propia

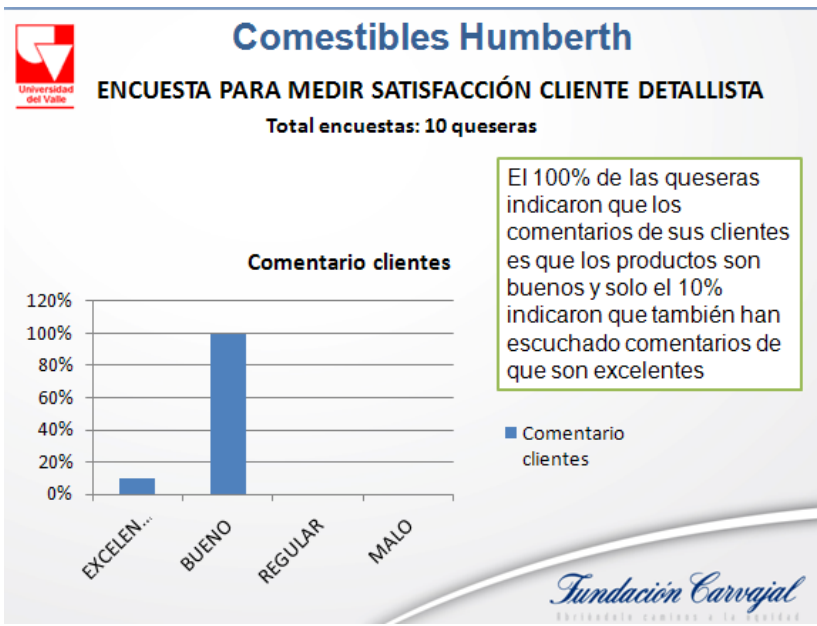
ANEXO R. Resultados encuesta para medir satisfacción cliente detallista Comestibles Humberth.30 Mayo 2014



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

ANEXO S. Encuesta de refrigerios escolares para medir la satisfacción del consumidor final.

**COMESTIBLES HUMBERTH
REFRIGERIOS ESCOLARES
SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL**

1. Nombre de la institución

2. Califíque su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de los productos

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

3. Tiene alguna dificultad para el almacenamiento de los productos antes de su preparación.

- Espacio insuficiente
- Desconocimiento de temperatura adecuada
- Rompimiento del sico de frío
- Otro _____

4. Tiene alguna dificultad para el proceso de preparación de los productos

- Se parte o se revienta
- No crece
- Se quema por fuera y queda crudo por dentro
- Otro _____

5. Qué porcentaje de niños prefieren nuestros productos más que a otros

- | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 100% | <input type="checkbox"/> 70% | <input type="checkbox"/> 40% | <input type="checkbox"/> 10% |
| <input type="checkbox"/> 90% | <input type="checkbox"/> 60% | <input type="checkbox"/> 30% | <input type="checkbox"/> Ninguno |
| <input type="checkbox"/> 80% | <input type="checkbox"/> 50% | <input type="checkbox"/> 20% | |

6. Según sus necesidades el tamaño del producto es:

- Muy grande
- Adecuado
- Muy pequeño

MUCHAS GRACIAS

Fuente: Elaboración propia

ANEXO T. Margen de contribución comercio Luz Mary García



MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO

	PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	YOGURT 2 LITROS	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	50%
2	YOGURT 1 LITRO	\$ 2.500	\$ 7.000	\$ 4.500	64%
3	QUESO CAMPESINO	\$ 3.600	\$ 6.000	\$ 2.400	40%
4	QUESO CUAJADA	\$ 3.800	\$ 5.000	\$ 1.200	24%
TOTALES		\$ 14.900	\$ 28.000	\$ 13.100	

MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO

46,8%

COSTO VARIABLE DE COMERCIO

53,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO U. Costos fijos y gastos de administración Luz Mary García

COSTOS FIJOS

INSUMOS Y OTROS		
BOLSAS	\$ 2.000	1,2%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 2.000	1,2%

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDO EMPRESARIO	\$ 150.000	91,0%
TRANSPORTES	\$ 12.800	7,8%
		0,0%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 162.800	98,8%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 164.800	100%
--	-------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia a partir de plantillas Fundación Carvajal

ANEXO V. Misión y visión anterior Spa de uñas Shadday Valery

MISIÓN:

“Ayudar a nuestros clientes a encontrar herramientas que mejoren sustancialmente su calidad de vida, mediante un conjunto de terapias que brindan salud, bienestar y relajación adaptándose a cada uno de ellos, el buen hábito de tomar un tiempo para su descanso y relajación corporal y mental, potencializando en su ser integral una vida más armónica como mecanismo de defensa contra el stress. Ofrecerles un servicio de excelente calidad en el cuidado y embellecimiento de pies y manos. Donde ellos se sientan conforme de nuestro servicio”.

VISIÓN:

“Spa de uñas Shadday Valery se proyecta como el primer centro de bienestar para los colombianos al introducir nuevas disciplinas como terapia física, asesoramiento en estilo de vida e imagen sumados a los conceptos actuales en el país para mantenerse como pionero del mercado respondiendo a las tendencias mundiales en los próximos años”.

Fuente: Spa de uñas Shadday Valery

ANEXO W. Misión y visión actual Spa de uñas Shadday Valery

MISIÓN:

Ofrecer un servicio de excelente calidad en el cuidado y embellecimiento de pies, manos y otros servicios de belleza como peinados, alisados, limpieza facial, maquillaje, aplicación de tinte, depilación y Terapias de relajación con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en un ambiente agradable.

VISIÓN:

Al 2016 constituirnos legalmente cambiando de Spa de uñas a Spa Shadday Valery, contar con mejores instalaciones para el ofrecimiento de los servicios con maquinaria apropiada, contando con un equipo de trabajo capacitado bajo una política de dedicación, calidad y valores.

Fuente: Elaboración empresaria y propia

ANEXO X. Objetivos de corto, mediano y largo plazo Spa de uñas Shadday Valery

CORTO PLAZO (próximos 6 meses)

- Realizar estudios en cosmetología y estética integral
- Realizar la compra de lava cabezas, la silla de pedicura y cajonero.

MEDIANO PLAZO (A diciembre 2015)

- Cambiar el negocio de ubicación
- Adquirir maquinaria de masaje corporal
- Mejorar la decoración del local (Con la compra de plantas naturales)
- Formar un equipo de trabajo (Una empleada)
- Uniformes con logos del spa

LARGO PLAZO (A diciembre 2016)

- Legalización de la empresa
- Comprar moto para el servicio a Domicilio

Fuente: Elaboración empresaria y propia

ANEXO Y. Misión y visión Comestibles Humberth

MISIÓN:

Comestibles Humberth es una empresa productora y comercializadora de productos congelados tales como: empanadas, dedos de queso, dedos hawaianos, dedos salchicha y pasteles de pollo producidos con excelente calidad a través de un selecto grupo de personas tecnicadas en el área, con la cual se busca satisfacer los paladares de nuestra gente con pasa bocas típicos de nuestra región.

VISIÓN:

Comestibles Humberth tiene como visión al 2016 incursionar a nivel nacional, dando a conocer nuestros productos hechos con manos colombianas, seguir conquistando colegios y almacenes de cadena para llegar al paladar de nuestra comunidad en general, especialmente a la comunidad infantil que son los más favorecidos en cuanto a desayunos escolares y ser una empresa reconocida y posicionada, destacándonos como productora de alimentos tipo pasa bocas con calidad y servicio para de esa manera brindar oportunidades de crecimiento a nuestros colaboradores y clientes.

Fuente: Comestibles Humberth

ANEXO Z. Objetivos de corto, mediano y largo plazo Comestibles Humberth

CORTO PLAZO (próximos 6 meses)

- Formalizar la empresa
- Incursionar en el mercado de Florida Valle
- Aumentar el número de clientes en Pradera, Yumbo y Tuluá en un 30%
- Adquirir vínculos comerciales con el casino de Propal
- Adquirir vínculos comerciales con clientes de venta de contado

MEDIANO PLAZO (A diciembre 2015)

- Fortalecer el mercado en Florida Valle
- Gestionar las relaciones directas con el municipio par contratos de desayunos escolares

LARGO PLAZO (A diciembre 2016)

- Darnos a conocer comercialmente en Santander de Quilichao y Popayán

Fuente: Elaboración empresario y propia

ANEXO AA – Misión y Visión Luz Mary García

MISIÓN:

Satisfacer las necesidades de mis clientes ofreciendo productos lácteos como yogurt y quesos en diferentes presentaciones para adaptarse al consumo personal y del hogar, destacándome por la calidad de mis productos y la atención.

VISIÓN:

Al 2016 tener mi propia quesera mediante el ahorro y la gestión de crédito para continuar brindando satisfacción a mis clientes con una amplia gama de productos y la buena atención, para contribuir con el bienestar de mi familia y mi estabilidad económica.

Fuente: Elaboración empresaria y propia

ANEXO BB – Objetivos de corto, mediano y largo plazo Luz Mary García

CORTO PLAZO (próximos 6 meses)

- Hacerme reconocer en el Centro con la venta de yogurth porción personal
- Iniciar con una venta mínima de 30 vasos por día
- Alcanzar una meta mínima de venta de 50 vasos por día.
- Ahorrar

MEDIANO PLAZO (A diciembre 2015)

- Realizar la gestión de un crédito.
- Ubicar local para la quesera
- Comprar mobiliario
- Iniciar operación con la quesera

LARGO PLAZO (A diciembre 2016)

- Promocionar la quesera para adquirir reconocimiento

Fuente: Elaboración empresaria y propia