

**ANALISIS, DIAGNOSTICO Y MEJORAMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS  
(VÍCTOR BORJA SPORT, CERRAJERÍA EL DORADO, VIDEO JUEGOS Y  
ALAS DE COLOMBIA).**

**DIPLOMADO, PASANTIA - CONVENIO FUNDACION CARVAJAL.**

**LUÍS EDUARDO PINEDA QUINTERO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**ANALISIS, DIAGNOSTICO Y MEJORAMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS  
(VICTOR BORJA SPORT, CERRAJERÍA EL DORADO, VIDEO JUEGOS Y ALAS  
DE COLOMBIA).**

**LUÍS EDUARDO PINEDA QUINTERO**

**Proyecto de grado para optar al título de profesional en Mercadeo y Negocios  
Internacionales**

**Director  
Roberto Sánchez Medina  
Ingeniero industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

## **Nota de Aceptación**

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

---

Prof: ROBERTO SANCHEZ MEDINA  
Director Trabajo de Grado

---

MARIA EUGENIA TORRES  
Jurado Evaluador

---

Jurado Evaluador

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	18
2.1. OBJETIVO GENERAL	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO REFERENCIAL	21
4.1. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	21
4.1.1. Administración	22
4.1.2. Producción	22
4.1.3. Mercadeo	22
4.1.4. Contabilidad	22
4.1.5. Análisis Financiero	22
4.1.6. Costos Fijos	22
4.1.7. Costos Variables	22
4.1.8. Mezcla de Mercadotecnia	23
4.1.8.1. Producto	23
4.1.8.2. Precio	23

4.1.8.3. Plaza o distribución	23
4.1.8.4. Promoción o Comunicación	23
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>24</b>
<b>5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>24</b>
5.1.1. Descriptivo	24
5.1.2. Exploratorio	24
<b>5.2. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>25</b>
5.2.1. Diagnóstico de las microempresas	25
5.2.2. Diseño del plan de mejoramiento	25
5.2.3. Desarrollo del plan de mejoramiento	25
<b>6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA PRODUCCIÓN, MERCADEO, CONTABLE Y LEGAL.</b>	<b>26</b>
<b>6.1. VÍCTOR BORJA SPORT</b>	<b>26</b>
6.1.1. Área administrativa	26
6.1.2. Área de producción	27
6.1.3. Área de mercadeo	29
6.1.4. Área legal y contable	30
6.1.5. Análisis de costos	30
6.1.5.1. Punto de equilibrio	36
6.1.6. Análisis contable	36
6.1.6.1. Liquidez	38
6.1.6.2. Prueba de fuego	38
6.1.6.3. Razón de autonomía	38

6.1.6.4. Rentabilidad sobre ventas	38
6.1.6.5. Rentabilidad sobre activos	38
6.1.6.6. Rentabilidad sobre patrimonio	38
<b>6.2. CERRAJERÍA EL DORADO</b>	<b>39</b>
6.2.1. Área administrativa	39
6.2.2. Área de producción	41
6.2.3. Área de mercadeo	42
6.2.4. Área legal y contable	44
6.2.5. Análisis de costos	44
6.2.5.1. Punto de equilibrio	51
6.2.6. Análisis contable	52
6.2.6.1. Liquidez	54
6.2.6.2. Prueba de fuego	54
6.2.6.3. Razón de autonomía	54
6.2.6.4. Rentabilidad sobre ventas	54
6.2.6.5. Rentabilidad sobre activos	54
6.2.6.6. Rentabilidad sobre patrimonio	54
<b>6.3. VIDEO JUEGOS</b>	<b>55</b>
6.3.1. Área administrativa	55
6.3.2. Área de producción	56
6.3.3. Área de mercadeo	56
6.3.4. Área legal y contable	57

<b>6.4. ALAS DE COLOMBIA</b>	<b>58</b>
<b>6.4.1. Área administrativa</b>	<b>58</b>
<b>6.4.2. Área de mercadeo</b>	<b>58</b>
<b>6.4.3. Área legal y contable</b>	<b>59</b>
<b>6.4.4. Análisis de costos</b>	<b>59</b>
<b>6.4.4.1. Costos fijos</b>	<b>60</b>
<b>6.4.4.2. Punto de equilibrio</b>	<b>61</b>
<b>6.4.5. Análisis contable</b>	<b>62</b>
<b>6.4.5.1. Razón de autonomía</b>	<b>64</b>
<b>6.4.5.2. Rentabilidad sobre ventas</b>	<b>64</b>
<b>6.4.5.3. Rentabilidad sobre activos</b>	<b>64</b>
<b>6.4.5.4. Rentabilidad sobre patrimonio</b>	<b>64</b>
<b>7. PLAN DE MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACION A LAS MICROEMPRESAS</b>	<b>65</b>
<b>7.1. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA MICROEMPRESA VICTOR BORJA SPORT</b>	<b>65</b>
<b>7.1.1. Área administrativa</b>	<b>65</b>
<b>7.1.2. Área de producción</b>	<b>65</b>
<b>7.1.3. Área de mercadeo</b>	<b>65</b>
<b>7.1.4. Área legal y contable</b>	<b>66</b>
<b>7.1.5. Costos</b>	<b>66</b>
<b>7.1.6. Implementación del plan de mejoramiento de la microempresa victor borja sport</b>	<b>66</b>
<b>7.1.6.1. Área administrativa</b>	<b>66</b>

7.1.6.2 Área de producción	68
7.1.6.3 Área de mercadeo	69
7.1.6.4 Área legal y contable	70
<b>7.2. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA MICROEMPRESA CERRAJERÍA EL DORADO</b>	<b>71</b>
7.2.1. Área administrativa	71
7.2.2. Área de producción	71
7.2.3. Área de mercadeo	71
7.2.4. Área legal y contable	71
7.2.5. Costos	71
7.2.6. Implementación del plan de mejoramiento de la microempresa cerrajería el dorado	72
7.2.6.1. Área administrativa	72
7.2.6.2 Área de producción	73
7.2.6.3 Área de mercadeo	74
7.2.6.4 Área legal y contable	74
<b>7.3. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA MICROEMPRESA VIDEO JUEGOS</b>	<b>75</b>
7.3.1. Plan de inversión video juegos	75
7.3.2. Implementación del plan de mejoramiento de la microempresa video juegos	78
7.3.2.1. Área administrativa	78
7.3.2.2. Área de mercadeo	79
7.3.2.3 Área legal y contable	80



<b>7.4. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA MICROEMPRESA ALAS DE COLOMBIA</b>	<b>81</b>
7.4.1. Área administrativa	81
7.4.2. Área de mercadeo	81
7.4.3. Área legal y contable	81
7.4.4. Costos	81
7.2.5. Implementación del plan de mejoramiento de la microempresa alas de colombia	82
7.2.5.1. Área administrativa	82
7.2.5.2. Área de mercadeo	83
7.2.5.3. Área legal y contable	83
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>84</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1. Especificaciones de los empleados Víctor Borja Sport.</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 2. Comportamiento anual de ventas Víctor Borja Sport.</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 3. Costeo de producto reebook clásica.</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 4. Costeo de producto adidas contry.</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 5. Costeo de producto reebook bota.</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 6. Margen de contribución industria Víctor Borja Sport.</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 7. Costos fijos Víctor Borja Sport.</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 8. Gastos administrativos Víctor Borja Sport.</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 9. Comparación balance inicial y final de Víctor Borja Sport del 5 de Abril al 5 de Mayo del 2009.</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 10. Estado de ganancias o pérdidas Víctor Borja Sport.</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 11. Índices financieros Víctor Borja Sport.</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 12. Especificaciones de los empleados Cerrajería el Dorado.</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 13. Comportamiento anual de ventas Cerrajería el Dorado.</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 14. Costeo de producto reja sencilla hierro forjado.</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 15. Costeo de producto reja sencilla en tubo.</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 16. Costeo de producto puerta sencilla.</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 17. Costeo de producto reja de hierro forjado de lujo.</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 18. Costeo de producto puerta de lujo.</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 19. Margen de contribución industria Cerrajería el Dorado.</b>	<b>50</b>

<b>Tabla 20. Costos fijos Cerrajería el Dorado.</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 21. Gastos administrativos Cerrajería el Dorado.</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 22. Comparación balance inicial y final de Cerrajería el Dorado del 5 de Abril al 5 de Mayo del 2009.</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 23. Estado de ganancias o pérdidas Cerrajería el Dorado.</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 24. Índices financieros Cerrajería El Dorado.</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 25. Margen de contribución comercio Alas de Colombia.</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 26. Gastos administrativos Alas de Colombia.</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 27. Comparación balance general inicial y final de Alas de Colombia del 15 de Abril al 15 de Mayo de 2009.</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 28. Estado de ganancias o perdidas Alas de Colombia.</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 29. Índices financieros Alas de Colombia.</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 30. Estructura de costos de la microempresa de Video Juegos</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 31. Gastos administrativos Video Juegos.</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 32. Proyección de ventas Video Juegos.</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 33. Flujo de caja y balance general Video Juegos.</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 34. Análisis de la inversión Video Juegos.</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 35. Detalle de la inversión Video Juegos.</b>	<b>78</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Áreas de producción Víctor Borja Sport.</b>	<b>28</b>
<b>Figura 2. Proceso general de producción Víctor Borja Sport.</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3. Área productiva Cerrajería el Dorado.</b>	<b>41</b>
<b>Figura 4. Areas de producción Cerrajería el Dorado.</b>	<b>41</b>
<b>Figura 5. Proceso general de producción Cerrajería el dorado.</b>	<b>42</b>
<b>Figura 6. Organigrama de la microempresa Víctor Borja Sport.</b>	<b>67</b>
<b>Figura 7. Proceso en línea implementado Víctor Borja Sport.</b>	<b>68</b>
<b>Figura 8. Organigrama de la microempresa Cerrajería el Dorado</b>	<b>73</b>
<b>Figura 9. Organigrama de la microempresa de Video Juegos.</b>	<b>79</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo A. Fotografías microempresas.**

## RESUMEN

Este trabajo consistió en análisis, diagnóstico y plan de mejoramiento de las microempresas ubicadas en el distrito de Agua Blanca las cuales se han vinculado con la Fundación Carvajal en los cursos de formación y liderazgo que ésta imparte. En este proceso se realizaron visitas a los establecimientos de los empresarios Hugo Borja, Juan Carlos Vidal, Claudia Delgado y Alba Lucía Andrade, con el fin de iniciar el proceso de asesoría, que consistió en la elaboración de un diagnóstico que permitió definir la situación actual de las microempresas en las áreas administrativa, de producción, mercadeo y costos.

A partir del diagnóstico se planteó un plan de mejoramiento, con base en las falencias detectadas en cada una de las áreas, para luego continuar con un proceso de acompañamiento continuo que le permitió a los microempresarios implementar las recomendaciones planteadas con el fin de mejorar tanto los aspectos operacionales como estratégicos de su negocio y así poder contribuir a su continuidad y expansión.

El proyecto de grado como tal logró un mejor conocimiento y direccionamiento por parte de los empresarios para con sus empresas, generando un mejor desempeño en las áreas ya antes mencionadas, lo cual fue posible por una constante relación con los tutores de la Fundación Carvajal y el interesado.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día se presentan problemas sociales y económicos en muchos sectores de Colombia y por ende en cada una de las ciudades, en este caso se destacará un sector muy conocido en la ciudad de Cali; el cual, al pasar del tiempo ha podido mejorar la infraestructura y la generación de ingresos, alcanzando mejores oportunidades para las personas que ahí habitan, se habla del Distrito de Agua Blanca.

Es importante destacar los proyectos que están en el plan del gobernador del Valle Juan Carlos Abadía para entender la magnitud de lo que se vive hoy en día en una de las principales ciudades de Colombia, dichos proyectos son la movilidad, la educación, la salud y la infraestructura, los cuales se han mostrado poco a poco en la localidad, generando una pauta para la creación de una mejor calidad de vida; específicamente en el distrito de Agua Blanca se ha establecido la alcaldía de Cali con sedes para poder atender la situaciones que se presentan, tocando temas como infraestructura, la educación, los grupos poblacionales, del situado fiscal y el desarrollo local, así mismo involucrar los temas de seguridad.

Entidades gubernamentales y no gubernamentales han sido foco para los cambios en infraestructura y apoyo a las microempresas en el distrito de Agua Blanca. La Fundación Carvajal ha aportado al distrito la construcción, dotación, administración y financiación de cinco centros parroquiales, una estrategia basada en el empoderamiento de los procesos. Además se ponen en funcionamiento tres Centros de Servicios Básicos Comunitarios (ubicados en los barrios El Poblado, comuna 13; La Casona, comuna 14; y El Vallado, comuna 15) en los que tienen acceso a bienes y servicios, así como a varios de los programas de la Fundación Carvajal como generación de ingresos, educación, vivienda y entorno urbano y proyectos corporativos; todo esto es una clara muestra del compromiso con la sociedad que tiene la fundación Carvajal que ha sido ejemplo en la labor social.

Ya mencionado lo anterior, es indispensable seguir con la labor en el distrito de Agua Blanca pues hay un verdadero compromiso social con la comunidad ahí establecida, y consecuente con esto nace las asesorías por parte de estudiantes de algunas universidades privadas y públicas, lo cual básicamente se hace por medio de análisis, diagnóstico y mejoramiento de las microempresas.

El presente proyecto de grado se encuentra desarrollado de tal forma que abarco todas las áreas operativas de las microempresas Víctor Borja Sport, Cerrajería el Dorado, Video Juegos y Alas de Colombia, inicialmente se hizo un diagnóstico general de todas las áreas, las cuales comprende, el área administrativa, producción, mercadeo, contable, legal y su respectivo análisis de costos y contabilidad en un tiempo específico.

Realizado dicho diagnostico, se estableció un plan de mejoramiento e implementación del mismo, logrando minimizar y erradicar las falencias que se presentaron en cada microempresa.

El desarrollo del proyecto planteado y ejecutado fue de mucha retroalimentación para los microempresarios y el interesado, ya que se alcanzo los objetivos trazados, otorgando mejor direccionamiento de las microempresas y conocimientos adquiridos por los empresarios y el pasante, pues el trabajo fue muy práctico y enriquecedor.

Principalmente se recomienda que el convenio entre universidades públicas y privadas y la Fundación Carvajal sigan implementándose, pues se aporta beneficios socio-económicos a la ciudad de Cali y más aun a localidades que presenta este tipo de dificultades como el distrito de Agua Blanca.

Además de ser beneficioso para la comunidad favorecida también lo es para los estudiantes de la universidades, por tal motivo se recomienda que las personas que vayan a culminar los estudios universitarios correspondientes a las carreras administrativas, vean en este proyecto una oportunidad de crecimiento intelectual y trabajo social, el cual será pauta para enfrentar el ambiente laborar próximo de sus vidas.



## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las microempresas a las cuales se les efectuó el proyecto son de producción, comercialización y de servicios, las cuales se desempeñan específicamente en cerrajería, zapatería, venta por catálogos y video juegos, estas microempresas se encuentran ubicadas en un sector con dificultades y problemas sociales como lo es la delincuencia común, por consiguiente se presenta una barrera para la realización de un plan adecuado que ayude al mejoramiento de las mismas.

Sumado a esto, los empresarios no cuentan con estudios superiores lo que dificulta un poco más la administración de los negocios y por ende la creación de una cultura organizacional por parte de los empresarios para sus microempresas.

Además los microempresarios y no solo ellos, sino toda la población de distrito de agua blanca presentan dificultades económicas, las cual hace muy difícil invertir en la contratación de personas expertas en el campo administrativo que puedan colaborar al crecimiento de sus empresas o en la capacitación de los empleados y el empresario mismo.

### **1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA.**

¿Cuál es el plan de mejoramiento a adoptar para que las microempresas tengan un mejor desarrollo en el funcionamiento de las actividades administrativas, de producción, de contabilidad, de mercadeo y situación legal del negocio?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis, diagnóstico y plan de mejoramiento a las microempresas Víctor Borja Sport, Cerrajería el Dorado, Video Juegos Claudia y Alas de Colombia, abarcando las áreas administrativa, de producción, contable, mercadeo y legal, lo que permitirá tener un mejor control del negocio por parte de los empresarios, mejorando así su direccionamiento y por ende mejorar su calidad de vida.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnóstico del área administrativa, de producción, mercadeo, legal, contable y costos de las microempresas.
- Proponer plan de mejoramiento e implementación del mismo a las microempresas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

“Al igual que en otros países en vías de desarrollo, en Colombia el estancamiento económico y el desempleo han desatado el crecimiento de las actividades micro empresariales. Tal es el caso de Agua Blanca, un distrito de la ciudad de Cali habitado por 420.000 personas, quienes en su mayoría han llegado allí desplazadas desde las zonas rurales por la violencia y las penurias económicas”<sup>1</sup>.

A través de la historia Colombia ha tenido problemas con la violencia lo cual ha forzado al desplazamiento crean focos específicos como el distrito de Agua Blanca, que primordialmente ha sido por causa del conflicto armado que se ha extendido desde el año 1999, y el suroccidente colombiano ha sido una de las regiones más afectadas en los últimos dos años. El desplazamiento de la población constituye un resultado indeseable del conflicto. Todo lo cual se refleja en un número creciente de familias que se desplazan a la ciudad de Cali procedentes de la región Pacífica, Cauca Putumayo, Antioquia y del norte y centro del Valle del Cauca.

Un factor clave de apalancamiento para la creación de pequeños empresarios es la ley mypime 590 la cual básicamente beneficia a las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas otorgando beneficios como financiación, reducción de impuestos y otros. Es significativo destacar algunas cifras para identificar la importancia de las pequeñas y medianas empresas: Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

Los principales sectores en que se desempeñan las pequeñas y medianas empresas son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos

“La precariedad laboral y la informalidad constituyen uno de los rasgos principales de estos emprendimientos. En la medida en que surgen como una fuente de ingresos adicional que permite la subsistencia de la familia, allí terminan trabajando todos, padres e hijos, para disminuir al mínimo los costos”<sup>2</sup>.

Las familias establecidas en el distrito de agua blanca presentan niveles de escolaridad compuesto de la siguiente manera: 60% son bachilleres, 21% primaria, 14% técnicos y el 5% estudios superiores, lo que manifiesta un alto índice de baja escolaridad, impidiendo ingresar a empresas o cargos que devengan salarios

---

<sup>1</sup> VIVANCO, Fermín; VILLA, Catalina. Aguablanca donde las microempresas brotan por miles [En línea]. Santiago de Cali: Microempresas Américas 2003 [Consultado 30 de Marzo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.iadb.org/sds/mic/micamericas/esp/3/paginas42.45.pdf>. Pág. 42

<sup>2</sup> Ibíd. Pág. 43.

medios o altos, por tal motivo ven la creación de propia empresa como subsistencia y mejora de la calidad de vida.

Por los motivos antes dichos es indispensable el apoyo de entidades para la creación de un mejor ambiente socio-económico que es realizado por la Fundación Carvajal en colaboración de universidades aportando conocimientos por medio de los estudiantes logrando una labor social benéfica para la población.

Los beneficios que trae consigo el proyecto de grado que se realizó son específicamente la adquisición de conocimientos necesarios por parte de los empresarios para el direccionamiento de las microempresas, generando mejor calidad de vida y desempeño de las mismas, además se consolida el convenio de la Universidad Autónoma de Occidente con la fundación Carvajal otorgando y proporcionando un mejor desarrollo socio-económico en un sector afectado de la ciudad de Cali.

Por otra parte se crea un beneficio para el pasante ya que aporta conocimientos adquiridos a través de la carrera de Mercadeo y Negocios Internacionales generándole una retroalimentación y proporcionándole perspectivas de un futuro mejor donde se enfrentara a la vida laboral y buscara sus metas personales.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Es importante notar que los empresarios a asesorar han hecho o están en un proceso de capacitación para mejorar el desarrollo de sus empresas, pero en caminado a esto los asesores brindan apoyo y sirven como un complemento para poder realizar las tareas administrativas donde se debe implementar un orden de actividades que permiten una planeación bien estructurada, en la parte de producción obtener información para saber si los productos que se están haciendo son adecuados o los procesos son bien realizados. Además en el área de contabilidad y costos como llevar el orden de sus ventas y poder costear los productos y lo rentable que son para la empresa, y por ultimo y no menos importante el área de mercadeo, donde se pueden implementar estrategias para generar mayores ventas, mayor rentabilidad y una mejor distribución.

Por los anteriores motivos es indispensable que haya una buena comunicación entre los empresarios y el asesor, pues así, se podrá desarrollar planes de acción que mejoren el direccionamiento de las empresas y la calidad de vida de los empresarios.

Es significativo mostrar algunas citas que fundamentan la labor del empresario y los asesores en la creación o mejoramiento de determinada empresa:

Peter F. Drucker (1964) dijo: “El trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y, por lo tanto, su función básica es determinar qué actividades deben ser realizadas (efectivamente) como labor fundamental de los gerentes, los cuales deben concentrar los esfuerzos y recursos más en oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales”.<sup>3</sup>

William Baumol (1968) consideró que “el trabajo del empresario es identificar nuevas ideas y ponerlas en marcha. Es la persona que lidera y es fuente de inspiración en el desarrollo de una nueva empresa”.<sup>4</sup>

Jhon Hornaday y John Aboud (1971) definen el empresario exitoso como “el hombre o la mujer que empieza un negocio donde antes no existía y lo desarrolla de acuerdo a las necesidades observadas dentro de una comunidad”.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Tarrant, John C., Drucker. The Man Who Invented the Corporate Society (1974)

<sup>4</sup> Baumol, William J. Entrepreneurship and small business: toward a program of research

<sup>5</sup> Hornaday, J, Aboud, J. Characteristics of Successful Entrepreneurs

**4.1.1. Administración:** “Más que tomar un proceso un comportamiento o cualquier enfoque clasificado para estudio de administración, se trata de analizar y unir aquellas cosas que los administradores deberían hacer o estar enterados para obtener un buen rendimiento en una organización, además utilizar todos los recursos eficientemente es un proceso o forma de trabajo que comprende un grupo de personas que llevan un control para poder llegar a una meta u objetivo organizacional”<sup>6</sup>.

**4.1.2. Producción:** Es un procesos con todos los mecanismos y pautas por medio de los cuales se crea un producto o servicio y se entrega a un cliente, dependiendo de cuáles son los gustos de las personas.

**4.1.3. Mercadeo:** “Es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”<sup>7</sup>.

**4.1.4. Contabilidad:** “Es la aplicación de los conceptos del costeo directo a los problemas de plantación y control administrativos, control de gastos en todos los aspectos y el control de costos de procesos de producción, mercadotecnia, financiero también las técnicas del costeo directo utilizadas en un sistema, costo volumen, utilidad y análisis de la contribución”<sup>8</sup>.

**4.1.5. Análisis Financiero:** “Es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación”<sup>9</sup>.

**4.1.6. Costos fijos:** “Los costos fijos son aquellos en que necesariamente tiene que incurrir la empresa al iniciar sus operaciones. Se definen como costos porque en el plazo corto e intermedio se mantienen constantes a los diferentes niveles de producción. Como ejemplo de estos costos fijos se identifican los salarios de ejecutivos, los alquileres, los intereses, las primas de seguro, la depreciación de la maquinaria y el equipo y las contribuciones sobre la propiedad”<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> BOER, Germán. Pág. 1 Limusa. Pág. 7

<sup>7</sup> LAMB, Charles; JOSEPH, Hair; CARL, Daniel. Marketing. 8 ed. Thomson. Págs. 6.

<sup>8</sup> RUE Y BYARS. Pág. 1. Alfa Omega. Pág. 4

<sup>9</sup> LEÓN VALDÉS, Cesar A. Naturaleza del análisis financiero [En Línea]. [Consultado 30 de Marzo de 2009]. Disponible en Internet: [http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capuno/anal1\\_0.htm](http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capuno/anal1_0.htm).

<sup>10</sup> MÉNDEZ, Milena. Teoría de la Producción y los Costos [En línea]. Monografías.com [Consultado 5 de Abril de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos/tprodcost/tprodcost.shtml>

**4.1.7. Costos Variables:** “Los costos variables son aquellos que varían al variar el volumen de producción. El costo variable total se mueve en la misma dirección del nivel de producción. El costo de la materia prima y el costo de la mano de obra son los elementos más importantes del costo variable.

La decisión de aumentar el nivel de producción significa el uso de más materia prima y más obreros, por lo que el costo variable total tiende a aumentar la producción. Los costos variables son pues, aquellos que varían al variar la producción”<sup>11</sup>.

#### **4.1.8. Mezcla de mercadotecnia:**<sup>12</sup>

**4.1.8.1. Producto:** El producto incluye no solo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores.

**4.1.8.2. Precio:** El precio es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto. El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización.

**4.1.8.3. Plaza o Distribución:** Plaza es la distribución física, que se refiere a todas las actividades de negocios relacionadas con el almacenamiento y transporte de materias primas o productos terminados.

**4.1.8.4. Promoción o Comunicación:** El papel de la promoción consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados metas mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto.

---

<sup>11</sup> Ibíd.

<sup>12</sup> Ibíd. Pag.51.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se realizara a las microempresas del distrito de Agua Blanca es de tipo descriptivo y exploratorio donde se especifican claramente la situación de cada una de las empresas en las actividades correspondientes a su funcionamiento, logrando así, obtener información básica para ver la relación causa/efecto de los problemas determinados de cada una.

#### **5.1.1. Descriptivo:**

Por medio del acercamiento y contacto con los empresarios se pudo realizar un diagnostico adecuado para saber cómo actualmente las empresas vienen funcionando, permitiendo identificar falencias administrativas, contables, legales y de mercadeo, y de esta misma forma poder abarcar dichas falencias para poder mejorar el desempeño de cada empresa. Principalmente para empezar a mejorar el funcionamiento de las empresas es establecer salario a los mismos empresarios, separar cuentas del negocio y de la familia, establecer una adecuada contabilidad (llevar registros), organización en el lugar de trabajo, algunas estrategias de mercadeo para poder obtener mayor rentabilidad y orientar a los empresarios de la parte legal de la empresa para que no haya inconvenientes más adelante.

#### **5.1.2. Exploratorio:**

Se puede dar cuenta que los negocios son microempresas de subsistencias, donde la situación actual del país con sus múltiples inconvenientes llevo a crear la necesidad de propia empresa para poder tener una mejor calidad de vida, estas empresas no poseen un capital significativo y muchas veces se encuentran en aprietos para su adecuado funcionamiento.

Para este tipo de investigación se utilizo la observación directa, análisis de la situación (diagnósticos) y de la información compilada, para ello se tuvo en cuenta las observaciones en cada una de las visitas, las entrevistas con los empresarios, y los diferentes puntos de vista involucrados en la labor (asesor, profesores y empresarios).



## **5.2. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo de esta investigación tendremos en cuenta que las empresas se dedican a la venta de productos y servicios de consumo masivo, zapatería, cerrajería, video juegos y artículos de belleza (venta por catalogo), para lo cual se desarrollara lo siguiente:

### **5.2.1. Diagnóstico de las microempresas**

Se realizo un diagnostico por medio de visitas con los empresarios, logrando recolectar información acerca de todo lo concerniente a sus negocios en el área administrativa, producción, mercadeo, contable y legal de las microempresas, identificando como estaba cada una de las empresas en las áreas ya mencionadas y se propuso soluciones a los inconvenientes encontrados.

### **5.2.2. Diseño del plan de mejoramiento**

Posterior al diagnóstico se identificaron y analizaron cuales fueron las debilidades de cada una de las microempresas en determinadas áreas operativas y de esta forma se propuso y se ejecuto un plan de mejoramiento acorde a las necesidades de las mismas.

### **5.2.3. Desarrollo del plan de mejoramiento**

Después de diseñar el plan de mejoramiento se ejecuto dicho plan, mediante la participación activa de los propietarios en equipo con los asesores, implementando visitas las cuales se hicieron dependiendo el tipo de área que se iba trabajando en un orden establecido, de esta forma se utilizo herramientas para abarcar nuevos clientes, enseñar a organizar las actividades de orden administrativo, como debe manejar de manera correcta sus conteos en el área de contabilidad y costos, como organizarse financieramente y por ultimo hacer recomendaciones de la parte legal.

## **6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, PRODUCCIÓN, MERCADEO, LEGAL, CONTABLE Y COSTOS.**

### **6.1. VÍCTOR BORJA SPORT**

#### **6.1.1 Área administrativa**

EMPRESARIO: Hugo Borja  
ACTIVIDAD ECONOMICA: Zapatería  
BARRIO: El Retiro  
TELEFONO: 317 221 77 50

El señor Hugo Borja empezó su propia empresa en la unión Antonio Nariño después de haber trabajado y obtenido experiencia en zapatería, el capital inicial de la empresa fue 1.000.000 de pesos, a los dos meses ya tenía dos empleados con los cuales duro tres años, a medida que el negocio tomaba fuerza compro algunas maquinas como guarnecedora, cornas, pulidora y otros. Para los dos primeros años la empresa funcionaba muy bien pero tuvo considerables bajones pues tuvo tres robos con significativas pérdidas y además que no había una buena administración del negocio.

Después de los inconvenientes ya mencionados el señor Hugo decide trasladarse a la ciudad de Cali en el barrio el retiro donde actualmente vive con su esposa y otros familiares, además de tener su empresa en el mismo lugar.

Hugo Borja al conocer lo suficiente del negocio de zapatería y con una mentalidad emprendedora decide crear entonces la zapatería Víctor Borja Sport a quien le atribuye el nombre de su hijo, donde él planea la compra de materias primas, corte de cuero, unión de piezas y montar el corte, diseñando así los trabajos como replicas de zapatillas que distribuye a clientes en el centro de Cali.

Debido a la personalidad y forma de pensar del señor Hugo Borja, ve a su empresa funcionar de la mejor forma y volver a atender clientes de Pereira y Popayán como anteriormente lo hacía desde Nariño y poder mejorar ventas dentro de la ciudad de Cali para poder mejorar un poco el estilo de vida.

El señor Hugo Borja no tiene empleados definidos como tal, pero le colabora su esposa y hermano donde les delega responsabilidades como:

Esposa: guarnecida y arreglo terminado.

Hermano: montar pegante, corte de plantilla, cocer zapatos y otros.

Estas funciones son verbales debido a que son familiares y hay una mediana comunicación, pero con su hermano si tiene problemas en tiempo de llegada y dedicación a su labor, pues este trabaja sin motivación.

El personal que requiere el señor Hugo no necesita ser muy capacitado pues es él quien dirige y capacita constantemente a sus familiares, o más bien está en constante control.

El perfil de un empleado de zapatería es esencialmente saber guarnecer (unir piezas) y hacer soladura (montar el zapato en la horma).

**Tabla 1. Especificaciones de los empleados de Víctor Borja Sport.**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>capacitado</b>	<b>EPS, ARP, PENSION</b>	<b>Salario</b>	<b>Tipo contrato</b>
Mauricio Benavides	Ayudante	si	No	30.000 semanal	Verbal
Sandra patricia Godoy	Ayudante	No	No	No tiene	Verbal

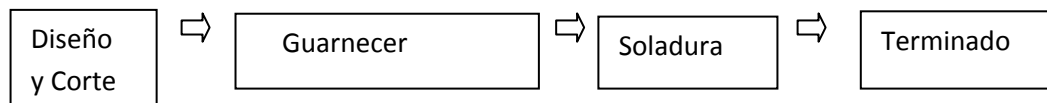
### **6.1.2. Área de producción**

El área de producción es de 2 Mts cuadrados lo cual está ubicado al lado del comedor donde está la máquina de coser y una repisa con materiales, al lado de la cocina se encuentra la maquina pulidora y un zapatero.

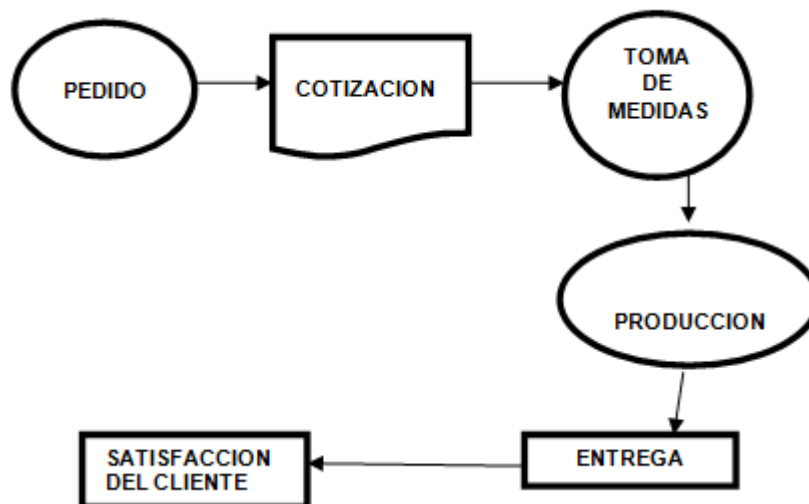
Al estar la empresa en la misma casa se presenta una ventilación e iluminación muy deficientes, además un impropio orden y poca limpieza, también se presenta mucho ruido cuando se trabaja con la pulidora, creando así un inadecuado ambiente de trabajo. Y además el proceso productivo como tal no eta organizado (las maquinas e implementos están en diferentes partes).

La producción de zapatillas se hace por pedidos y la compra de materia prima se hace de contado, ahora la empresa está produciendo 30 pares semanales que equivalen a 900.000 pesos mensuales.

**Figura 1. Áreas de producción Víctor Borja Sport**



**Figura 2. Proceso general de producción Víctor Borja Sport**



No se tiene un control de inventarios, el señor Hugo Borja sabe más o menos cuanto se gasta en determinado producto y así mismo hace la compra de los materiales. Hasta ahora no ha tenido devoluciones del producto pues son de muy buena calidad, y con respecto a las maquinas con que opera son las adecuadas y además cada dos días les hace mantenimiento (aceite y limpieza).

Los proveedores que maneja Víctor Borja Sport son siempre los mismos pues ha venido trabajando con ellos durante varios años y no ha tenido inconvenientes, se tienen proveedores para cuero, pegante, y otros.

Maquinaria y equipo: maquina guarnecedora, pulidora, maquina de cocer, 45 hormas grandes, 20 hormas pequeñas, un molde, tres planchas, 4 tijeras, dos martillos, piedra para afilar, un estante y una mesa para cortar.

### **6.1.3. Área de mercadeo**

Para empezar no se tiene metas de ventas mensuales como tal, pero actualmente se está vendiendo alrededor de 900.000, que a pesar de esto se quiere llegar a vender 1.800.000, que equivalen a 60 pares de zapatillas semanales.

Los estilos de zapatillas son:

Reebok: clásica

Adidas: Contry y otros tres estilos más.

Niké y puma: 5 estilos entre las dos.

Actualmente la empresa solo produce dos estilos de zapatillas pues son los más requeridos por sus clientes actuales, y sus precios de venta son:

Reebok clásica: 26.000 pesos

Adidas contry: 35.000 pesos

Los productos que se ofrecen son de buena calidad pues son con materiales nuevos y a pesar que las zapatillas no son originales los insumos son adecuados, el precio que se maneja en los productos son un poco más bajos que la competencia.

No se tiene claro quiénes son la competencia pero si se puede decir que son muchas empresas pues son las que surten los locales del centro.

Se utiliza un canal corto para llegar al consumidor final pues los intermediarios son los almacenes de zapatillas en sanandresito que son los clientes de la zapatería Víctor Borja sport, no se maneja publicidad.

Las políticas de venta son al contado y el precio de venta se hace sobre el costo total del producto y a cada par de zapatillas le suma 5.000 o 10.000 pesos de más.

Actualmente se tiene tres clientes fijos que se encuentran ubicados uno en comuneros y los otros dos en sanandresito.

El comportamiento de las ventas anual se representa de la siguiente manera:

**Tabla 2. Comportamiento anual de ventas Víctor Borja Sport.**

A (alta)      M(media)      B(baja)											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	A

#### **6.1.4. Área legal y contable**

No se lleva ningún tipo de contabilidad en la microempresa, por consiguiente no se realizan balance general y estados de resultados para analizar la situación financiera de la empresa.

El empresario no tiene un salario establecido, simplemente el emplea el dinero que gana en el negocio en sus gastos personales, pero no tiene clarificado un valor determinado, pero que es más o menos 300.000 pesos.

En los aspectos legales, la empresa si se encuentra registrada en la cámara de comercio pero está atrasada desde el 2002, no paga impuesto de industria y comercio como tampoco cancela impuestos de renta a la DIAN.

#### **6.1.5. Análisis de costos.**

A continuación se mostrara el costeo de tres tipos de zapatillas con sus respectivos márgenes de rentabilidad presentados en la tabla 3, 4 y 5, además se identifico el margen de contribución de industria, costos variables de industria en la tabla 6, costos fijos, gastos administrativos en la tabla 7 y 8 respectivamente, y punto de equilibrio de la empresa, permitiendo obtener una información verídica, puntual y con su concerniente análisis.

**Tabla 3. Costeo de producto rebook clásica.**

NOMBRE DEL PRODUCTO	Rebook Clásica		CANTIDAD COSTEADA		
	PRECIO DE VENTA	\$ 26.000	UNIDADES VENDIDAS	PROMEDIO MES	
				1	
				60	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
cuero negro	decímetro	\$ 250,0	15	\$ 3.750	29%
suela 1 negra	pares	\$ 3.900,0	1	\$ 3.900	30%
espuma (proeva)	lamina 90x90	\$ 26.350,0	0,059	\$ 1.555	12%
cuero sintético	metro	\$ 7.500,0	0,033	\$ 248	2%
marquillas (caucho)	unidad	\$ 200,0	1	\$ 200	2%
marquilla lengua	metro	\$ 1.320,0	0,25	\$ 330	3%
plantillas dos tipos	lamina	\$ 7.500,0	0,0277	\$ 208	2%
forro 1	metro	\$ 2.200,0	0,0663	\$ 146	1%
superficial plantilla	metro	\$ 9.000,0	0,037	\$ 333	3%
lengua	metro	\$ 5.500,0	0,0221	\$ 122	1%
tela (rebook-rebook)	metro	\$ 3.000,0	0,0016	\$ 5	0%
forro 2	metro	\$ 7.500,0	0,0588	\$ 441	3%
cordones	pares	\$ 266,0	1	\$ 266	2%
hilo pequeño	tubo	\$ 3.000,0	0,0833	\$ 250	2%
solución blanca	caneca	\$ 1.500,0	0,0833	\$ 125	1%
pegante	galón	\$ 34.000,0	0,0237	\$ 806	6%
<b>TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)</b>				\$ 12.683	97%
<b>OTROS COSTOS VARIABLES</b>					
maquear	por par de zapatillas	\$ 350,0	1	\$ 350	3%
<b>TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)</b>				\$ 350	3%
<b>COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)</b>				\$ 13.033	100%
<b>Margen contribución</b>	\$ 12.967	50%			
<b>Costo Variable</b>	\$ 13.033	50%			
<b>Tiempo de elaboración</b>	180	Costo hora			
<b>Costo fijo unitario</b>	\$ 7.584	\$ 2.528			
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 20.617				
<b>UTILIDAD</b>	\$ 5.383				

Fuente: Fundación Carvajal

**Tabla 4. Costeo de producto adidas contry.**

NOMBRE DEL PRODUCTO	Adidas Contry		CANTIDAD COSTEADA	1	
	PRECIO DE VENTA	\$ 35.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	40	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
cuero blanco	decímetro	\$ 300,0	20	\$ 6.000	43%
suela adidas	pares	\$ 3.500,0	1	\$ 3.500	25%
espuma (proeva) 2	lamina 90x90	\$ 18.000,0	0,0587	\$ 1.057	8%
plantillas dos tipos	lamina	\$ 7.500,0	0,0277	\$ 208	1%
superficial plantilla	metro	\$ 9.000,0	0,037	\$ 333	2%
forro 2	metro	\$ 7.500,0	0,0588	\$ 441	3%
forro 1	metro	\$ 2.200,0	0,0663	\$ 146	1%
lengua 2	pares	\$ 337,0	1	\$ 337	2%
tiras	25 centímetros	\$ 3.000,0	0,0833	\$ 250	2%
pegante al calor maso	caneca	\$ 4.200,0	0,1	\$ 420	3%
liquido especial	botella	\$ 20.000,0	0,01	\$ 200	1%
hilo pequeño	tubo	\$ 3.000,0	0,0833	\$ 250	2%
pegante	galón	\$ 34.000,0	0,0167	\$ 568	4%
cordones	pares	\$ 266,0	1	\$ 266	2%
<b>TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)</b>				\$ 13.975	100%
<b>OTROS COSTOS VARIABLES</b>					
<b>TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)</b>					
<b>COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)</b>				\$ 13.975	100%
<b>Margen contribución</b>	\$ 21.025	60%			
<b>Costo Variable</b>	\$ 13.975	40%			
<b>Tiempo de elaboración</b>	180	Costo hora			
<b>Costo fijo unitario</b>	\$ 7.584	\$ 2.528			
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 21.559				
<b>UTILIDAD</b>	\$ 13.441				

Fuente: Fundación Carvajal.



**Tabla 5. Costeo de producto rebook bota.**

NOMBRE DEL PRODUCTO	Rebook Bota		CANTIDAD COSTEADA	1	
	PRECIO DE VENTA	\$ 35.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	40	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL	VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)	UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)	COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)	%
cuero negro	decímetro	\$ 250,0	18	\$ 4.500	28,9%
suela 2	pares	\$ 5.700,0	1	\$ 5.700	36,6%
espuma (proeva)	lamina 90x90	\$ 26.350,0	0,059	\$ 1.555	10,0%
cuero sintético	metro	\$ 7.500,0	0,033	\$ 248	1,6%
marquillas (caucho)	unidad	\$ 200,0	1	\$ 200	1,3%
marquilla lengua	metro	\$ 1.320,0	0,25	\$ 330	2,1%
plantillas dos tipos	lamina	\$ 7.500,0	0,0277	\$ 208	1,3%
forro 1	metro	\$ 2.200,0	0,0663	\$ 146	0,9%
superficial plantilla	metro	\$ 9.000,0	0,037	\$ 333	2,1%
lengua	metro	\$ 5.500,0	0,0221	\$ 122	0,8%
tela (rebook-rebook)	metro	\$ 3.000,0	0,0016	\$ 5	0,0%
forro 2	metro	\$ 7.500,0	0,0588	\$ 441	2,8%
cordones	pares	\$ 266,0	1	\$ 266	1,7%
hilo pequeño	tubo	\$ 3.000,0	0,0833	\$ 250	1,6%
solución blanca	caneca	\$ 1.500,0	0,0833	\$ 125	0,8%
pegante	galón	\$ 34.000,0	0,0237	\$ 806	5,2%
<b>TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)</b>				\$ 15.233	97,8%
<b>OTROS COSTOS VARIABLES</b>					
maquear	por par de zapatillas	\$ 350,0	1	\$ 350	2,2%
<b>TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)</b>				\$ 350	2,2%
<b>COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)</b>				\$ 15.583	100,0%
<b>Margen contribución</b>	\$ 19.417	55%			
<b>Costo Variable</b>	\$ 15.583	45%			
<b>Tiempo de elaboración</b>	180	Costo hora			
<b>Costo fijo unitario</b>	\$ 7.584	\$ 2.528			
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 23.167				
<b>UTILIDAD</b>	\$ 11.833				

Fuente: Fundación Carvajal.

Las tablas anteriores mostraron básicamente que los tres tipos de zapatillas arrojan buenos márgenes de contribución, pero con sus respectivos promedios de venta las Adidas contry generan mayores utilidades después de cubrir los costos variables y fijos, por tal motivo se recomienda tratar de vender más este tipo de zapatilla.

**Tabla 6. Margen de contribución industria Víctor Borja Sport.**

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCION MES
	VENDIDAS			DE LA UNIDAD	D/B X 100		POR PRODUCTO
	MES	PRODUCTO	PRODUCTO	B-C=D		PRODUCTO	POR PRODUCTO
	A	B	C			AXB	AXD
Rebook Clásica	60	26.000	13.033	\$ 12.967	50%	\$ 1.560.000	\$ 778.034
Adidas Contry	40	35.000	13.975	\$ 21.025	60%	\$ 1.400.000	\$ 841.008
Rebook bota	40	35.000	15.583	\$ 19.417	55%	\$ 1.400.000	\$ 776.690
<b>TOTALES DEL MES</b>						\$ 4.360.000	\$ 2.395.732

**MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA:**

54,9%

**COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA**

45,1%

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 7. Costos fijos Víctor Borja Sport.**

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION	\$ 120.000	11,9%
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 13.717	1,4%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO		
SERVICIOS PUBLICOS		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 2.000	0,2%
TRANSPORTE DE PRODUCCION	\$ 10.000	1,0%
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 145.717</b>	<b>14,4%</b>

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 8. Gastos administrativos Víctor Borja Sport.**

SUELDOS DE ADMINISTRACION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 820.500	81,1%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES		
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO		
DEPRECIACION VEHICULOS	\$ 15.000	1,5%
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 10.000	1,0%
GASTOS DE PAPELERIA		
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO	\$ 15.000	1,5%
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL		
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL		
TELEFONO, INTERNET		
CELULAR	\$ 5.000	0,5%
GASTOS FINANCIEROS		
VIGILANCIA		
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 865.500</b>	<b>85,6%</b>

Fuente: Fundación Carvajal.

Total de Costos Fijos + Gastos Administrativos de la empresa Víctor Borja sport:

\$ 1.011.217

### 6.1.5.1. Punto de equilibrio mensual: \$ 1.840.317

\$1.840.317, es el punto de equilibrio para Víctor Borja Sport, lo que quiere decir que este es el valor que la empresa debe vender mensualmente para no reportar ni ganancias ni pérdidas. Este punto de equilibrio se da pues la empresa debe cubrir 1.011.217 en costos fijos y gastos administrativos y adicional cubrir los costos variables que son un 45% como se mostro anteriormente, por consiguiente ese es la venta mínima que debe realizar mensual la empresa.

### 6.1.6. Análisis contable

A continuación se presenta en tabla 9 el balance general inicial y final que se realizo a la empresa Víctor Borja Sport, estado de pérdidas y ganancias en la tabla 10 y finalmente los índices financieros en la tabla 11.

**Tabla 9. Comparación balance inicial y final de Víctor Borja Sport del 5 de Abril al 5 de Mayo del 2009.**

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL
EFFECTIVO		\$ 200.000
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		
INVENTARIOS	\$ 879.644	\$ 658.477
OTROS		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 879.644</b>	<b>\$ 858.477</b>
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.646.000	\$ 1.646.000
MUEBLES Y ENSERES		
EQUIPO DE COMPUTO		
VEHICULOS	\$ 900.000	\$ 900.000
DEPRECIACIONES		
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 2.546.000</b>	<b>\$ 2.546.000</b>
OTROS ACTIVOS		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 3.425.644</b>	<b>\$ 3.404.477</b>
<b>PASIVOS</b>		
OBLIGACIONES BANCARIAS		
PROVEEDORES		
ANTICIPOS RECIBIDOS		
OTRAS OBLIGACIONES		\$ 630.000
OTRAS DEUDAS	\$ 630.000	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 370.000</b>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 630.000</b>
CAPITAL	\$ 800.000	\$ 800.000
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 1.625.644	\$ 1.625.644
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 348.832
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.425.644</b>	<b>\$ 2.774.477</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3.425.644</b>	<b>\$ 3.404.477</b>

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 10. Estado de ganancias o pérdidas Víctor Borja Sport.**

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS			
EMPRESA	Zapatería Víctor Borja Sport		
PERIODO DE	05-abr-09	A	05-may-09
<b>VENTAS</b>			
Ventas al Contado	\$ 2.319.999		100%
ventas a Crédito			0%
<b>TOTAL DE VENTAS:</b>	<b>A</b>	<b>\$ 2.319.999</b>	
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. Inicial de Materia Prima		\$ 610.950	
Inv. Inicial de Producto en Proceso		\$ 268.694	
Inv. Inicial de Producto Terminado		\$ 0	
Inv. Inicial de Mercancías		\$ 0	
<b>TOTAL INVENTARIOS INICIALES</b>	<b>B</b>	<b>\$ 879.644</b>	
Compras de Materia Prima.			
	Contado	\$ 820.625	
	Crédito		
Costos de Fabricación			
	Salarios y prestaciones	\$ 120.000	5%
	Costos producción	\$ 25.717	1%
<b>TOTAL COSTOS DE FABRICACION</b>	<b>C</b>	<b>\$ 966.342</b>	
Inv. Final de Materia Prima		\$ 327.225	
Inv. Final de Producto en Proceso		\$ 174.859	
Inv. Final de Producto Terminado		\$ 156.393	
Inv. Final de Mercancías		\$ 0	
<b>TOTAL DE INVENTARIOS FINALES</b>	<b>D</b>	<b>\$ 658.477</b>	
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO	<b>E</b>	\$ 1.187.510	
UTILIDAD BRUTA	<b>F</b>	\$ 1.132.489	
GASTOS DE ADMINISTRACION			
	Salarios de Adm.	\$ 738.657	94%
	Gastos Administración	\$ 45.000	6%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>G</b>	<b>\$ 783.657</b>	
<b>UTILIDAD LIQUIDA:</b>	<b>H</b>	<b>\$ 348.832</b>	

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 11. Índices financieros Víctor Borja Sport.**

	<b>BALANCE FINAL</b>
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 1,36
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,32
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	18,5%
RAZON DE AUTONOMIA	81,5%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	15,0%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	10,2%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	12,6%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	0
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	0
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS	13
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO	2
ROTACION DE MERCANCIAS	0

Fuente: Fundación Carvajal.

**6.1.6.1. Liquidez:** La empresa tiene \$1,36 pesos en los activos corrientes por cada \$100 pesos que adeuda en el corto plazo.

**6.1.6.2. Prueba de fuego:** La empresa tiene \$0.32 pesos en los activos corrientes por cada peso que adeuda en el corto plazo.

**6.1.6.3. Razón de endeudamiento:** La empresa debe \$18.5 por cada \$100 pesos de sus activos.

**6.1.6.3. Razón de autonomía:** El empresario posee \$81.5 por cada \$100 pesos de sus activos.

**6.1.6.4. Rentabilidad sobre las ventas:** La empresa gana \$15.0 por cada \$100 pesos vendidos en el período.

**6.1.6.5. Rentabilidad sobre los activos:** La empresa ganó \$10.2 por cada \$100 pesos de sus activos en el período.

**6.1.6.6. Rentabilidad sobre el patrimonio:** La empresa ganó \$12.6 por cada \$100 pesos de su patrimonio en el período.

## **6.2. CERRAJERÍA EL DORADO**

### **6.2.1. Área administrativa**

EMPRESARIO: JUAN CARLOS VIDAL

ACTIVIDAD ECONOMICA: Cerrajería

BARRIO: El Vallado

TELEFONO: 316 440 55 93

El señor Juan Carlos Vidal, empezó su propia empresa después de haber trabajado y obtenido experiencia en compañías reconocidas tales como Dite S.A donde se desempeñaba como operario de soldadura, en Arango & Asociados su labor era en montajes y en la Cerrajería Albert una labor general, decidió empezar a trabajar por su cuenta realizando trabajos menores a domicilio a aquellas personas que ya lo conocían en este campo y recomendaban su trabajo.

El capital inicial de la empresa fue por medio de la venta de una moto con un valor alrededor de 2.000.000 de pesos y la compra de un soldador y un compresor que los adquirió por ahorros que tenía el señor Juan Carlos, desde entonces la empresa ha venido creciendo poco a poco lo cual ha permitido la adquisición de otras maquinas, además de hacer una maquina con sus medios.

Juan Carlos al conocer lo suficiente del negocio de cerrajería y con una mentalidad emprendedora decide crear entonces la cerrajería el dorado donde planea y diseña los trabajos como una especie de asesoría al consumidor y además de hacer las cosas al gusto de ellos.

Como visión del negocio y del propio Juan Carlos, esta crecer como empresa y poder vender hierro y lamina, lo cual es producto de su experiencia en el medio.

Juan Carlos tiene cuatro empleados de los cuales uno es fijo (ayudante) y tres son al contrato por labor (oficiales), es decir requiere de los tres oficiales cuando hay un pedido grande y necesita que sepan armar e instalar para que el trabajo les rinda, mientras que el ayudante solo hace acabados de obra, pule, pinta y marcilla.

También el señor Juan Carlos requiere de los servicios de su hermano pero que en estos momentos está incapacitado por un accidente de trabajo.

El tipo de responsabilidades que se delega a los empleados son tareas y trabajos ya establecidos para entregar, donde les explica como necesita que sea el trabajo además de recalcarles trabajar en mesas bien niveladas para que haya un buen producto, estas responsabilidades son verbales ya que no se ha tenido problemas.

Algo importante de destacar es que el contrato por destajo o por obra si se incumple trae repercusiones para los oficiales pues se les descuenta el valor de una póliza que el señor Juan Carlos firma con clientes por incumplimiento.

El proceso de contratación se hace de una manera muy informal pues son personas que se han conocido en el medio o son amigos.

Una dificultad que se tiene con los empleados es la limpieza por parte de ellos pues no trabajan con amor y tienen mentalidad de relajarse si no están encima de ellos, trabajan solo por el dinero, es más una falta de sentido de pertenencia con la empresa.

A pesar de pequeñas dificultades que se pueden presentar en el ambiente laboral, hay una buena relación con los empleados.

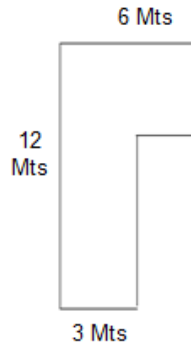
**Tabla 12. Especificaciones de los empleados Cerrajería el Dorado.**

Nombre	Cargo	capacitado	EPS, ARP, PENSION	Salario	Tipo contrato
José Benito	Ayudante	No	No	150.000 semanal	fijo
Jairo torres	Oficial	Si	No		Destajo
Arley	Oficial	Si	No		Destajo
Hernán	Oficial	Si	No		Destajo
Alexis Vidal	Oficial	Si	No	180.000 semanal	fijo



### 6.2.2. Área de producción.

**Figura 3. Área productiva Cerrajería el Dorado.**



El área de trabajo es de 12 m de largo, 3 m de ancho al frente y 6 m al fondo, la ventilación es mala debido a que no hay ventanas y solo entra aire por la puerta principal, además de tener un problema con el baño que se encuentra en malas condiciones, sumado a esto, esta que cuando se pinta o pule crea mucho ruido y el aire queda atrapado en el negocio.

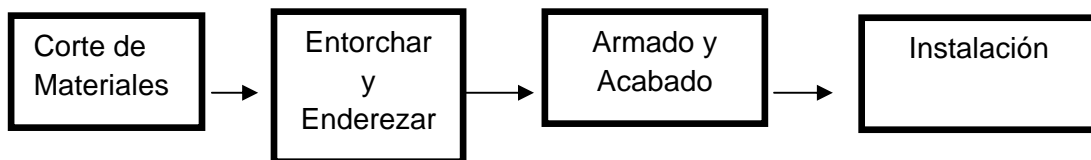
La iluminación y la limpieza son buenas ya que diario se hace aseo y se poseen lámparas con buena luz, pero de igual forma sería bueno adquirir una o dos lámparas más.

La producción como tal se hace por pedidos y está determinada por la complejidad que tengan los productos, es decir:

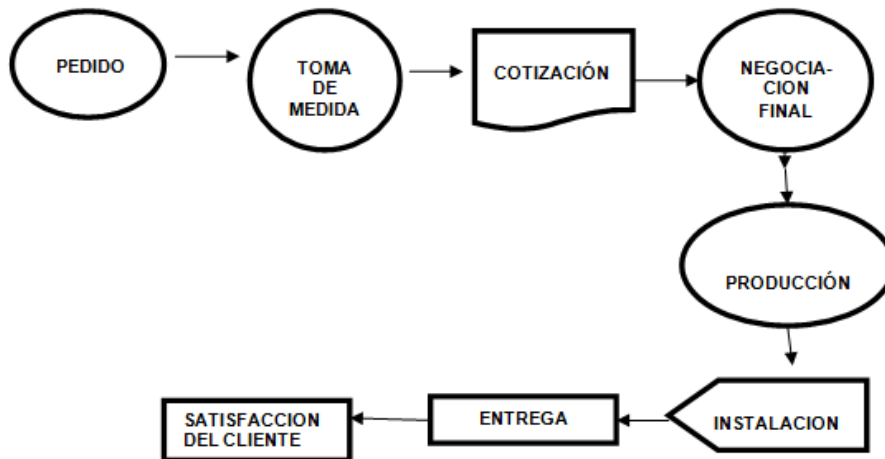
Se puede producir en un día 30 ventanas, 20 puertas sencillas, dos puertas obra fina, 40 Mts. rejas sencillas.

La compras las materias primas se hacen a contado pero antes se cotiza en varias partes para poder obtener mejores precios.

**Figura 4. Áreas de producción Cerrajería el Dorado.**



**Figura 5. Proceso general de producción Cerrajería el Dorado**



No se tiene un control de inventarios como tal pues el señor Juan Carlos sabe más o menos cuanto se gasta en determinado producto y así mismo hace la compra de los materiales, por lo general siempre pide un poco más porque piensa que es mejor que sobre que haga falta. Hasta ahora no ha tenido devoluciones del producto pues son de muy buena calidad, y con respecto a las maquinas con que opera son las adecuadas y además semanalmente les hace mantenimiento (domingos).

La maquinaria y equipo que posee la empresa son tres compresores, tres soldadores, tres prensas, cuatro pulidoras, una entorchadora, un esmeril, una trazadora, cuatro taladros, un motor para enderezar varillas, una curvadora de tubo, una cizalla, herramienta de mano, una masa, una carreta, un casco, un computador y una moto

### **6.2.3. Área de mercadeo**

Para empezar no se tiene metas de ventas mensuales como tal, pero piensa que vendiendo alrededor de 7.000.000 de pesos el negocio andaría de buena manera.

Los productos que ofrece son:

Rejas: de lujo y de seguridad.

Puertas: de lujo y normales.

Ventanas: sencillas y de lujo

Antejardines.

Cortinas enrolladas.

Cerramiento de mayas.

Gradas en caracol (con todo).

Los servicios que se ofrecen:

De forja y entorchar el hierro a otros cerrajeros.

Si necesitan hacer muro para antejardines se contrata maestro de construcción.

Los productos que se ofrecen son de muy buena calidad pues son con materiales nuevos y son garantizados al cliente, además cuando se le obsequian puertas o ventanas al señor Juan Carlos las vende en el mismo estado o las regala.

El precio que se maneja en los productos son un poco más elevados que la competencia por la razón ya antes dicha y varían en un 20% o 25% de más. El competidor directo es Metálica Hurvin que está ubicado en el vallado a dos casa de la Fundación Carvajal.

La forma de promocionarse la empresa es a través de recomendaciones con amigos, ingenieros de la universidad del valle, los mismos clientes lo recomiendan y tarjetas de presentación que tiene poco peso. Además para aumentar las ventas o más bien retener a los clientes el señor Juan Carlos personalmente visita a los clientes después de haber terminado los trabajos, es decir un servicio postventa generando así confiabilidad y calidad del producto.

Las políticas de venta que maneja cerrajería el dorado son de contado y a los clientes fijos les da crédito del 40% o 35% en tres o cuatro cuotas máximo dependiendo de la obra, es decir que tienen que pagarle el 60% del trabajo para poder empezar y así mismo pagarle a los trabajadores y el resto se lo pagan en cuotas.

Hoy en día cerrajería el dorado maneja más o menos 60 o 70 clientes entre los cuales tres son ingenieros.

El comportamiento de las ventas anuales se representa de la siguiente manera:

**Tabla 13. Comportamiento anual de ventas Cerrajería el dorado.**

A (alta)      M(media)      B(baja)											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
A	B	M	M	B	M	B	M	M	M	M	A

#### **6.2.4. Área legal y contable**

No se lleva ningún tipo de contabilidad en la microempresa, por consiguiente no se realizan balance general y estados de resultados para analizar la situación financiera de la empresa; pero si tiene un estilo de cuaderno contable donde lleva solo el flujo de caja (que gasta y que compra).

La cerrajería debe cancelar por concepto de arrendo del local, \$250.000, por servicios públicos de energía y acueducto \$400.000, este valor es elevado debido a que el local está dentro de la categoría comercial.

El empresario no tiene un salario establecido, simplemente el emplea el dinero que gana en el negocio en sus gastos personales, pero no tiene clarificado un valor determinado.

En los aspectos legales, la empresa si se encuentra registrada en la cámara de comercio, no paga impuesto de industria y comercio, no ha renovado la matricula mercantil.

#### **6.2.5. Análisis de costos.**

A continuación se presentara el costeo de los productos que se producen con mayor regularidad en la Cerrajería el Dorado con sus respectivos márgenes representados en las tablas 14, 15, 16, 17 y 18, además se identifico el margen de contribución de industria, costos variables de industria en la tabla 19, costos fijos, gastos administrativos en las tablas 20 y 21 respectivamente, punto de equilibrio de la microempresa, permitiendo obtener una información verídica, puntual y con su concerniente análisis.

**Tabla 14. Costeo de producto reja sencilla hierro forjado.**

NOMBRE DEL PRODUCTO	Reja Sencilla Hierro Forjado		CANTIDAD COSTEADA	1	
	PRECIO DE VENTA	\$ 115.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	90	
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL</b>	<b>VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)</b>	<b>UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)</b>	<b>COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)</b>	<b>%</b>
Varilla #1	6 metros	\$ 15.000,0	2	\$ 30.000	66%
Platina #1	6 metros	\$ 6.500,0	1,5	\$ 9.750	22%
Soldadura #1	kilo	\$ 7.600,0	0,25	\$ 1.900	4%
Pintura #1	galón	\$ 32.000,0	0,0625	\$ 2.000	4%
Tiner #1	caneca	\$ 1.600,0	1	\$ 1.600	4%
<b>TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)</b>				\$ 45.250	100%
<b>OTROS COSTOS VARIABLES</b>					
	0	\$ 0,0			
<b>TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)</b>				\$ 0	0%
<b>COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)</b>				\$ 45.250	100%
<b>Margen contribución</b>	\$ 69.750	61%			
<b>Costo Variable</b>	\$ 45.250	39%			
<b>Tiempo de elaboración</b>	30	Costo hora			
<b>Costo fijo unitario</b>	\$ 10.252	\$ 20.504			
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 55.502				
<b>UTILIDAD</b>	\$ 59.498				

Fuente: Fundación Carvajal

**Tabla 15. Costeo de producto reja sencilla en tubo.**

NOMBRE DEL PRODUCTO	Reja Sencilla En Tubo		CANTIDAD COSTEADA	1	
PRECIO DE VENTA	\$ 75.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		18	
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL</b>	<b>VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)</b>	<b>UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)</b>	<b>COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)</b>	<b>%</b>
Tubo 1 pulgada	6 metros	\$ 12.000,0	1,5	\$ 18.000	77%
Soldadura #2	kilo	\$ 7.000,0	0,25	\$ 1.750	7%
Pintura #1	galón	\$ 32.000,0	0,0625	\$ 2.000	9%
Tiner #1	caneca	\$ 1.600,0	1	\$ 1.600	7%
<b>TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)</b>				\$ 23.350	100%
<b>OTROS COSTOS VARIABLES</b>					
	0	\$ 0,0			
<b>TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)</b>				\$ 0	0%
<b>COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)</b>				\$ 23.350	100%

<b>Margen contribución</b>	\$ 51.650	69%
<b>Costo Variable</b>	\$ 23.350	31%
<b>Tiempo de elaboración</b>	60	Costo hora
<b>Costo fijo unitario</b>	\$ 20.504	\$ 20.504
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 43.854	
<b>UTILIDAD</b>	\$ 31.146	

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 16. Costeo de producto puerta sencilla.**

NOMBRE DEL PRODUCTO	Puerta sencilla		CANTIDAD COSTEADA	1	
PRECIO DE VENTA	\$ 260.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	5		
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL</b>	<b>VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)</b>	<b>UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)</b>	<b>COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)</b>	<b>%</b>
Lamina 4x8	1,22 x 2,44 metros	\$ 76.000,0	1	\$ 76.000	47,5%
Lamina 1x2 #1	1 x 2 metros	\$ 51.000,0	1	\$ 51.000	31,9%
Chapa vera	unidad	\$ 18.000,0	1	\$ 18.000	11,2%
Soldadura #2	kilo	\$ 7.000,0	0,25	\$ 1.750	1,1%
Lija	pliego	\$ 1.200,0	1	\$ 1.200	0,7%
Manija	unidad	\$ 2.500,0	1	\$ 2.500	1,6%
Bisagras	unidad	\$ 583,0	3	\$ 1.749	1,1%
Anticorrosivo	galón	\$ 21.000,0	0,25	\$ 5.250	3,3%
Tiner #2	botella	\$ 2.600,0	1	\$ 2.600	1,6%
<b>TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)</b>				\$ 160.049	100,0%
<b>OTROS COSTOS VARIABLES</b>					
	0	\$ 0,0			
<b>TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)</b>				\$ 0	0,0%
<b>COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)</b>				\$ 160.049	100,0%

<b>Margen contribución</b>	\$ 99.951	38%
<b>Costo Variable</b>	\$ 160.049	62%
<b>Tiempo de elaboración</b>	40	Costo hora
<b>Costo fijo unitario</b>	\$ 13.669	\$ 20.504
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 173.718	
<b>UTILIDAD</b>	\$ 86.282	

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 17. Costeo de producto reja de hierro forjada de lujo.**

NOMBRE DEL PRODUCTO	Reja Hierro Forjada De Lujo		CANTIDAD COSTEADA	1	
PRECIO DE VENTA	\$ 180.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES		15	
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL</b>	<b>VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)</b>	<b>UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)</b>	<b>COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)</b>	<b>%</b>
Varilla #2	6 metros	\$ 17.000,0	2	\$ 34.000	33,0%
Platina #2	6 metros	\$ 8.500,0	4	\$ 34.000	33,0%
Bronce	unidad	\$ 4.000,0	4	\$ 16.000	15,5%
Soldadura #1	kilo	\$ 7.600,0	0,125	\$ 950	0,9%
Chazos expansión	unidad	\$ 240,0	4	\$ 960	0,9%
Pintura #1	galón	\$ 32.000,0	0,125	\$ 4.000	3,9%
Tiner #2	botella	\$ 2.600,0	1	\$ 2.600	2,5%
Carbón	kilo	\$ 1.600,0	3	\$ 4.800	4,7%
Disco pulir	unidad	\$ 4.000,0	1	\$ 4.000	3,9%
Masilla	unidad	\$ 1.600,0	1	\$ 1.600	1,6%
<b>TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)</b>				\$ 102.910	100,0%
<b>OTROS COSTOS VARIABLES</b>					
	0	\$ 0,0			
<b>TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)</b>				\$ 0	0,0%
<b>COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)</b>				\$ 102.910	100,0%

<b>Margen contribución</b>	\$ 77.090	43%
<b>Costo Variable</b>	\$ 102.910	57%
<b>Tiempo de elaboración</b>	180	Costo hora
<b>Costo fijo unitario</b>	\$ 61.512	20503,95115
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 164.422	
<b>UTILIDAD</b>	\$ 15.578	

Fuente: Fundación Carvajal.



**Tabla 18. Costeo de producto puerta de lujo.**

NOMBRE DEL PRODUCTO	Puerta De Lujo		CANTIDAD COSTEADA	1	
	PRECIO DE VENTA	\$ 650.000	UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES	4	
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL</b>	<b>VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a)</b>	<b>UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b)</b>	<b>COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb)</b>	<b>%</b>
Lamina 4x8	1,22 x 2,44 metros	\$ 76.000,0	1	\$ 76.000	27,5%
Lamina 1x2 #2	1,22 x 2,44 metros	\$ 54.000,0	1	\$ 54.000	19,5%
Chapa Yale	unidad	\$ 47.000,0	1	\$ 47.000	17,0%
Manija lujo	unidad	\$ 15.000,0	1	\$ 15.000	5,4%
Tubo 3/4 x 1/2	unidad	\$ 18.000,0	3	\$ 54.000	19,5%
Soldadura #2	kilo	\$ 7.000,0	0,5	\$ 3.500	1,3%
Masilla	unidad	\$ 1.600,0	0,25	\$ 400	0,1%
Varilla #1	6 metros	\$ 15.000,0	0,33	\$ 4.950	1,8%
Tiner #3	galón	\$ 13.000,0	0,5	\$ 6.500	2,3%
Lija	pliego	\$ 1.200,0	1	\$ 1.200	0,4%
Pintura #2	galón	\$ 36.000,0	0,25	\$ 9.000	3,3%
Anticorrosivo	galón	\$ 21.000,0	0,25	\$ 5.250	1,9%
<b>TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)</b>				\$ 276.800	100,0%
<b>OTROS COSTOS VARIABLES</b>					
	0	\$ 0,0			
<b>TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)</b>				\$ 0	0,0%
<b>COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)</b>				\$ 276.800	100,0%

<b>Margen contribución</b>	\$ 373.200	57%
<b>Costo Variable</b>	\$ 276.800	43%
<b>Tiempo de elaboración</b>	480	Costo hora
<b>Costo fijo unitario</b>	\$ 164.032	20503,95115
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ 440.832	
<b>UTILIDAD</b>	\$ 209.168	

Fuente: Fundación Carvajal.

La empresa presento un análisis de costo en sus productos muy satisfactoria pues los márgenes de rentabilidad y utilidad son significativos para los costos bajos que presenta, por tal motivo se recomienda seguir implementado el control de desperdicio de materia prima y tratar de lograr economías de escala con compras en volúmenes grandes.

**Tabla 19. Margen de contribución industria Cerrajería el Dorado**

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
reja sencilla hierro forjado	90	115.000	45.250	\$ 69.750	61%	\$ 10.350.000	\$ 6.277.500
reja sencilla en tubo	18	75.000	23.350	\$ 51.650	69%	\$ 1.350.000	\$ 929.700
puerta sencilla	5	260.000	160.049	\$ 99.951	38%	\$ 1.300.000	\$ 499.755
reja hierro forjada de lujo	15	180.000	102.910	\$ 77.090	43%	\$ 2.700.000	\$ 1.156.350
puerta de lujo	4	650.000	276.800	\$ 373.200	57%	\$ 2.600.000	\$ 1.492.800
<b>TOTALES DEL MES</b>						\$ 18.300.000	\$ 10.356.105

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

56,6%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA

43,4%

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 20. Costos fijos Cerrajería el Dorado.**

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION	\$ 840.000	35,3%
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 117.625	4,9%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO		
SERVICIOS PUBLICOS		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 35.000	1,5%
TRANSPORTE DE PRODUCCION		
<b>INSUMOS Y OTROS</b>		
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 992.625</b>	<b>41,7%</b>

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 21. Gastos administrativos Cerrajería el Dorado**

SUELDOS DE ADMINISTRACION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 813.000	34,2%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES		
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 33.333	1,4%
DEPRECIACION VEHICULOS	\$ 15.000	0,6%
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 90.000	3,8%
GASTOS DE PAPELERIA	\$ 5.000	0,2%
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO	\$ 32.000	1,3%
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL	\$ 200.000	8,4%
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL	\$ 100.000	4,2%
TELEFONO, INTERNET		
CELULAR	\$ 56.000	2,4%
GASTOS FINANCIEROS		
CAFETERIA	\$ 28.000	1,2%
ASEO	\$ 3.000	0,1%
IMPUESTOS	\$ 10.500	0,4%
VIGILANCIA		
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 1.385.833</b>	<b>58,3%</b>

Fuente: Fundación Carvajal.

Total Costos Fijos + Gastos Administrativos: \$ 2.378.458

#### **6.2.5.1. Punto de equilibrio mensual: \$ 4.202.911**

\$4.202.911, es el punto de equilibrio para Cerrajería el Dorado, lo que quiere decir que este es el valor que la empresa debe vender mensualmente para no reportar ni ganancias ni pérdidas. Este punto de equilibrio se da pues la empresa debe cubrir 2.378.458 en costos fijos y gastos administrativos y adicional cubrir los costos variables que son un 43.4% como se mostro anteriormente, por consiguiente ese es la venta mínima que debe realizar mensual la empresa.

### 6.2.6. Análisis contable

El análisis contable que se realizó a la microempresa Cerrajería el Dorado mostro balances generales, estado de pérdidas y ganancias e índices financieros, especificados en la tabla 22, 23, y 24 respectivamente.

**Tabla 22. Comparación balance general inicial y final de Cerrajería el dorado del 5 de Abril al 5 de Mayo del 2009.**

<b>ACTIVOS</b>	<b>BALANCE INICIAL</b>	<b>BALANCE FINAL</b>
EFFECTIVO	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 2.720.000	\$ 4.000.000
INVENTARIOS	\$ 595.389	\$ 3.937.000
OTROS		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 4.315.389</b>	<b>\$ 8.987.000</b>
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 14.115.000	\$ 16.499.950
MUEBLES Y ENSERES		
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
VEHICULOS	\$ 900.000	\$ 900.000
CONSTRUCCIONES		
TERRENOS		
DEPRECIACIONES		
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 16.215.000</b>	<b>\$ 18.599.950</b>
OTROS ACTIVOS		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 20.530.389</b>	<b>\$ 27.586.950</b>
<b>PASIVOS</b>		
OBLIGACIONES BANCARIAS		
PROVEEDORES		
ANTICIPOS RECIBIDOS		\$ 5.200.000
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 553.000	
PRESTACIONES SOCIALES		
OTRAS DEUDAS		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 553.000</b>	<b>\$ 5.200.000</b>
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 103.000</b>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 656.000</b>	<b>\$ 5.200.000</b>
CAPITAL	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 17.874.389	\$ 17.874.389
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 2.512.561
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 19.874.389</b>	<b>\$ 22.386.950</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 20.530.389</b>	<b>\$ 27.586.950</b>

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 23. Estado de ganancias o pérdidas Cerrajería el Dorado.**

<b>ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>Cerrajería el Dorado</b>		
<b>PERIODO DE</b>	<b>09/03/2009</b>	<b>A</b>	<b>09-abr-09</b>
<b>VENTAS</b>			
Ventas al Contado	\$ 9.600.000	100%	
ventas a Crédito		0%	
<b>TOTAL DE VENTAS:</b>	<b>\$ 9.600.000</b>		
<b>COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO</b>			
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 398.092		
Inv. Inicial de Producto en Proceso	\$ 197.297		
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 0		
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 0		
<b>TOTAL INVENTARIOS INICIALES:</b>	<b>\$ 595.389</b>		
<b>Compras de Materia Prima.</b>			
Contado	\$ 8.050.592		
Crédito			
<b>Costos de Fabricación</b>			
Salarios y prestaciones	\$ 840.000	9%	
Costos producción	\$ 152.625	2%	
<b>TOTAL COSTOS DE FABRICACION:</b>	<b>\$ 9.043.217</b>		
Inv. Final de Materia Prima	\$ 3.937.000		
Inv. Final de Producto en Proceso	\$ 0		
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 0		
Inv. Final de Mercancías	\$ 0		
<b>TOTAL DE INVENTARIOS FINALES</b>	<b>\$ 3.937.000</b>		
<b>COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO</b>	<b>\$ 5.701.606</b>		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 3.898.394</b>		
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>			
Salarios de Adm.	\$ 813.000	59%	
Gastos Administración	\$ 572.833	41%	
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 1.385.833</b>		
<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>	<b>\$ 2.512.561</b>		

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 24. Índices financieros Cerrajería el Dorado.**

	BALANCE FINAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 1,73
PRUEBA DE FUEGO	\$ 0,97
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	18,8%
RAZON DE AUTONOMIA	81,2%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	26,2%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	9,1%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	11,2%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	0
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	0
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS	15
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO	0
ROTACION DE MERCANCIAS	0

Fuente: Fundación Carvajal.

**6.2.6.1. Liquidez:** La empresa tiene \$1,73 pesos en los activos corrientes por cada \$100 pesos que adeuda en el corto plazo.

**6.2.6.2. Prueba de fuego:** La empresa tiene \$0.97 pesos en los activos corrientes por cada peso que adeuda en el corto plazo.

**6.2.6.3. Razón de endeudamiento:** La empresa debe \$18.8 por cada \$100 pesos de sus activos.

**6.2.6.4. Razón de autonomía:** El empresario posee \$81.2 por cada \$100 pesos de sus activos.

**6.2.6.5. Rentabilidad sobre las ventas:** La empresa gana \$26.2 por cada \$100 pesos vendidos en el período.

**6.2.6.6. Rentabilidad sobre los activos:** La empresa ganó \$9.1 por cada \$100 pesos de sus activos en el período.

**6.2.6.7. Rentabilidad sobre el patrimonio:** La empresa ganó \$11.2 por cada \$100 pesos de su patrimonio en el período.

## **6.3. VIDEO JUEGOS**

### **6.3.1. Área administrativa**

EMPRESARIO: Claudia Delgado

ACTIVIDAD ECONOMICA: Video Juegos

DIRECCION COMERCIAL: Carrera 36 numero 50 - 46

BARRIO: El Retiro

TELEFONO: 316 845 06 00

La señora Claudia empezó la empresa con dinero de una herencia en la casa de su mamá donde se montó video juegos (play station), una dulcería pequeña, venta de minutos (3 celulares) y una máquina tragamonedas, lo cual todo era nuevo.

Al inicio de la empresa todo iba muy bien pues el negocio se movía constantemente, pero después de 8 meses ocurrió un robo donde se llevaron todos los equipos de videojuegos (televisores y play stations) y hasta entonces no funciona.

La señora Claudia al ocurrir esto decidió llevarse la máquina tragamonedas para su casa que queda a una cuadra de la de su madre, donde actualmente tiene produciendo la máquina, en un espacio grande pues está ubicada en la sala con solo unas sillas.

La señora Claudia piensa retomar su empresa con videojuegos pero con Xbox pues piensa que no se complicaría con la compra de cds para play station y continuar con su máquina tragamonedas como hasta ahora.

La empresa manejaba tres empleados menores de edad quienes eran jóvenes conocidos del barrio los cuales trabajaban de 10 am a 8 pm y se les pagaba semanalmente 10.000 pesos, pero había días en que los jóvenes no se aparecían por el negocio y por tal motivo la señora Claudia atendía la dulcería, los videojuegos y los minutos.

Las funciones que se delegaban eran atender a los clientes de los videojuegos y tener limpio el negocio.

La empresa anteriormente tenía dos dueños que era la señora Claudia y su madre, pues los videojuegos eran de la madre y los minutos, máquina tragamonedas y dulcería de la señora Claudia.

Al ser la señora Claudia la administradora general, su madre le pagaba 50.000 semanal y además lo que ganaba con sus cosas (minutos, dulcería y máquina).

### **6.3.2. Área de producción.**

El espacio destinado para el negocio es de 3x3 metros que viene siendo el espacio de la sala, con buena ventilación e iluminación.

La maquina tragamonedas, produce de 250.000 a 300.000 pesos mensuales, los videojuegos producían 150.000 pesos semanales y los minutos alcanzaban a pagar los planes de 130.000 pesos mensuales muchas veces con muy buenas ganancias.

La dulcería tenía que estar diariamente surtiendo pues también había una muy buena rotación de los productos que se vendían.

La maquina tragamonedas cada 15 días se le hace mantenimiento el cual varia de 5.000 a 15.000 pesos, y a los videojuegos no se les había hecho mucho mantenimiento.

### **6.3.3. Área de mercadeo.**

Los servicios ofrecidos son:

Entretenimiento (Videojuegos y maquina tragamonedas).

Comunicaciones (Venta de minutos).

Dulcería.

El comportamiento de ventas era bueno y mejor en la época de junio, julio y diciembre, la compra para la dulcería se hacía diariamente y de contado, y de la misma forma se vendía.

Las promociones de servicio se hacían de la siguiente manera:

Fines de semana la hora de video juegos costaba 800 pesos y media hora 400 pesos.

Cuando los planes de minutos se estaban acabando el minuto costaba 100 pesos.

La competencia de video juegos está ubicada a una cuadra y media, y en una investigación realizada se conoció que manejan los mismos precios.

La forma de promocionarse la empresa era únicamente con material POP y por referidos de clientes.



#### **6.3.4. Área legal y contable.**

La empresa no manejaba ningún libro contable como tal, ni software. Por consiguiente no tiene balance general, estados de resultado, pero si manejaba un cuaderno donde se anota diariamente cualquier movimiento de dinero.

En los aspectos legales la empresa no se encontraba en cámara de comercio ni paga impuestos.

La información recolectada anteriormente está basada en un histórico de la empresa. Actualmente los videos juegos no están en funcionamiento debido a un robo masivo, por tal motivo su plan de mejoramiento es un plan de inversión.

## **6.4. ALAS DE COLOMBIA**

### **6.4.1. Área administrativa**

EMPRESARIO: Alba Lucia Andrade

ACTIVIDAD ECONOMICA: Comercialización de productos de belleza (AVON)

BARRIO: El Retiro

TELEFONO: 315 577 04 26

La señora alba lucia Andrade lleva siete años en el negocio de comercialización de productos de belleza para mujeres, hombres y niños, el cual empezó por una visita que le hizo una vendedora por catálogo de Avon, después de conocer un poco de que se trataba alba lucia decidió involucrarse en este negocio, pues vio otra fuente de ingresos.

Actualmente la empresa tiene como nombre alas de Colombia y ha tenido cambios como la afiliación de más personas creando un grupo de trabajo el cual es dirigido por alba lucia.

Alba lucia al conocer lo suficiente del negocio de comercialización de productos de belleza y con una mentalidad emprendedora tiene como objetivo montar un local de productos de este tipo, pues en el momento solo tiene una vitrina con sus productos en la casa.

Básicamente no se planea ninguna actividad pues el catalogo que proporciona Avon se da cada veinte días y cada persona decide cuánto va a vender, la única actividad que realiza alba lucia es contactar a su grupo e incentivarlos a la venta para tener premios, además de vez en cuando se encuentran en el barrio y salen a vender juntas.

### **6.4.2. Área de mercadeo.**

Los productos ofrecidos son:

Mujeres: (cremas, lociones, slass, pestañinas, labiales, rubores, bases para la cara, talcos, desodorantes y demás artículos de belleza).

Hombres: (lociones, talcos, cremas de afeitarse, desodorantes, cremas).

Niños: (talcos, lociones, cremas y otros)

Las ventas se realizan por pedidos mediante catálogos, el cual Avon los proporciona cada veinte días y la meta que hay que alcanzar para obtener premios es de 160.000 a 200.000 pesos por campaña.

Las políticas de compra son a crédito el cual se paga al termino de cada campaña (por catalogo) y se vende a contado, pero en pocas ocasiones a crédito a treinta días en dos pagos cuando se conoce muy bien al cliente.

La forma de promocionarse es por medio de visitas (puerta a puerta), pero actualmente no se hace.

Publicidad: catálogos de Avon.

#### **6.4.3. Área legal y contable**

Se lleva un flujo de caja en el computador, pero desde hace dos meses no se actualiza, el cual se monitorea con su hija ya que es estudiante de administración.

La empresa declara Rut y está en cámara y comercio.

#### **6.4.4. Análisis de costos**

A continuación se presentara el costeo de los productos más representativos de la comercializadora Alas de Colombia con sus respectivos márgenes, margen de contribución de industria, costos variables de industria especificados en la tabla 25, costos fijos, gastos administrativos en la tabla 26, y punto de equilibrio de la empresa, permitiendo obtener una información verídica, puntual y con su concerniente análisis.

**Tabla 25. Margen de contribución comercio Alas de Colombia.**

No	PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	Mascara de pestaña negra	\$ 9.700	\$ 13.000	\$ 3.300	25%
2	Rubor compacto (todo los colores)	\$ 10.500	\$ 15.000	\$ 4.500	30%
3	Polvo compacto (surtido9)	\$ 10.500	\$ 15.000	\$ 4.500	30%
4	Brillos (surtido)	\$ 4.500	\$ 7.000	\$ 2.500	36%
5	Delineadores líquidos (surtido)	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 3.000	33%
6	Loción hidratante litro	\$ 11.000	\$ 16.000	\$ 5.000	31%
7	Estuche (loción-talco-desodorante)	\$ 21.000	\$ 28.000	\$ 7.000	25%
8	Loción blue rush (colonia-desodorante)	\$ 21.000	\$ 30.000	\$ 9.000	30%
9	Desodorante 2x1 hombre	\$ 7.200	\$ 9.500	\$ 2.300	24%
10	Desodorante 2x1 mujer	\$ 7.200	\$ 9.500	\$ 2.300	24%
11	Estuche hombre(locion-esp afeitar-desod)	\$ 15.750	\$ 22.000	\$ 6.250	28%
12	Loción mujer wish	\$ 17.250	\$ 23.000	\$ 5.750	25%
13	Estuche mujer(crema-loción-desodorante)	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 5.000	25%
14	Loción splas corporal	\$ 13.500	\$ 18.000	\$ 4.500	25%
15	Estuche advance8crema cabello-silicona)	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 5.000	25%
<b>TOTALES</b>		<b>\$ 185.100</b>	<b>\$ 255.000</b>	<b>\$ 69.900</b>	

**MARGEN DE CONTRIBUCION COMERCIO**

**COSTO VARIABLE DE COMERCIO**

Fuente: Fundación Carvajal.

#### 6.4.4.1. Costos fijos

Los costos fijos de esta empresa son cero ya que es una empresa unipersonal que funciona con un catalogo de ventas.

**Tabla 26. Gastos administrativos Alas de Colombia.**

SUELDOS DE ADMINISTRACION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 465.500	84,0%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.250	0,4%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	\$ 36.111	6,5%
DEPRECIACION VEHICULOS		
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 50.000	9,0%
GASTOS DE PAPELERIA		
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO		
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL		
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL		
TELEFONO, INTERNET		
CELULAR		
GASTOS FINANCIEROS		
CAFETERIA		
ASEO		
IMPUESTOS		
VIGILANCIA		
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 553.861</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Fundación Carvajal.

Total Costos Fijos + Gastos Administrativos: \$ 553.861

#### **6.4.4.2. Punto de equilibrio mensual: \$ 2.020.523**

\$2.020.523, es el punto de equilibrio para Alas de Colombia, lo que quiere decir que este es el valor que la empresa debe vender mensualmente para no reportar ni ganancias ni pérdidas. De la misma manera, el punto de equilibrio diario es \$67.351.

Este punto de equilibrio se da pues la empresa debe cubrir 553.861 en costos fijos y gastos administrativos y adicional cubrir los costos variables que son un 72% como se mostro anteriormente, por consiguiente ese es la venta mínima que debe realizar mensual la empresa.

#### 6.4.5. Análisis contable

El análisis contable que se realizó a la empresa Alas de Colombia mostro balances generales específicamente en la tabla 27, estado de pérdidas y ganancias en la tabla 28 e índices financieros en la tabla 29, proporcionando información real y específica de un periodo determinado.

**Tabla 27. Comparación balance general inicial y final de Alas de Colombia del 15 de Abril al 15 de Mayo del 2009.**

<b>ACTIVOS</b>	<b>BALANCE INICIAL</b>	<b>BALANCE FINAL</b>
EFFECTIVO	\$ 60.000	\$ 2.325
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 334.000	\$ 57.200
INVENTARIOS	\$ 1.897.450	\$ 1.897.450
OTROS	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.291.450</b>	<b>\$ 1.956.975</b>
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0	\$ 0
MUEBLES Y ENSERES	\$ 270.000	\$ 270.000
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
VEHICULOS	\$ 0	\$ 0
CONSTRUCCIONES	\$ 0	\$ 0
TERRENOS	\$ 0	\$ 0
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 1.570.000</b>	<b>\$ 1.570.000</b>
OTROS ACTIVOS	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 3.861.450</b>	<b>\$ 3.526.975</b>
<b>PASIVOS</b>		
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 250.500	\$ 0
ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	\$ 0
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 100.475	\$ 0
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 0	\$ 0
OTRAS DEUDAS	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 350.975</b>	<b>\$ 0</b>
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 350.975</b>	<b>\$ 0</b>
CAPITAL	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 3.510.475	\$ 3.510.475
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 16.500
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3.510.475</b>	<b>\$ 3.526.975</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONI</b>	<b>\$ 3.861.450</b>	<b>\$ 3.526.975</b>

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 28. Estado de ganancias o pérdidas Alas de Colombia.**

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS				
EMPRESA		Alas de Colombia		
PERIODO DE		15-Abr	A	15-May-09
<b>VENTAS</b>				
Ventas al Contado			0%	
ventas a Crédito	\$ 271.450		100%	
<b>TOTAL DE VENTAS</b>				A \$ 271.450
<b>COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO</b>				
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ 0			
Inv. Inicial de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Inicial de Producto Terminado	\$ 0			
Inv. Inicial de Mercancías	1.897.450			
<b>TOTAL INVENTARIOS INICIALES</b>		B	\$ 1.897.450	
<b>Compras de Materia Prima.</b>				
Contado				
Crédito	\$ 254.950			
<b>Costos de Fabricación</b>				
Salarios y prestaciones			0%	
Costos producción			0%	
<b>TOTAL COSTOS DE FABRICACION</b>		C	\$ 254.950	
Inv. Final de Materia Prima	\$ 0			
Inv. Final de Producto en Proceso	\$ 0			
Inv. Final de Producto Terminado	\$ 0			
Inv. Final de Mercancías	1.897.450			
<b>TOTAL DE INVENTARIOS FINALES</b>		D	\$ 1.897.450	
<b>COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO</b>				E \$ 254.950
<b>UTILIDAD BRUTA</b>				F \$ 16.500
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>				
Salarios de Adm.				
Gastos Administración				
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>				G \$ 0
<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>				H \$ 16.500

Fuente: Fundación Carvajal.

Observando el balance general y el estado de resultado muestra claramente que la empresa Alas de Colombia maneja mucho nivel de inventario sin tener un rotación adecuada del mismo, además en el estado de resultado no se incluyo el sueldo del empresario pues daría negativo ya que el empresario vende al costo y sus gastos los cubre con ingresos familiares, por tal motivo es tan baja la utilidad líquida.

**Tabla 29. Índices financieros Alas de Colombia.**

	<b>BALANCE FINAL</b>
LIQUIDEZ CORRIENTE	
PRUEBA DE FUEGO	
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0,0%
RAZON DE AUTONOMIA	100,0%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	6,1%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0,5%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	0,5%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	6
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	0
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS	0
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO	0
ROTACION DE MERCANCIAS	223

Fuente: Fundación Carvajal.

**6.4.5.1. Razón de endeudamiento:** La empresa debe \$0 por cada \$100 pesos de sus activos.

**6.4.5.2. Razón de autonomía:** El empresario posee \$100 por cada \$100 pesos de sus activos.

**6.4.5.3. Rentabilidad sobre las ventas:** La empresa gana \$6.1 por cada \$100 pesos vendidos en el período.

**6.4.5.4. Rentabilidad sobre los activos:** La empresa ganó \$0.5 por cada \$100 pesos de sus activos en el período.

**6.4.5.5. Rentabilidad sobre el patrimonio:** La empresa ganó \$0.5 por cada \$100 pesos de su patrimonio en el período.



## **7. PLAN DE MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACION A LAS MICROEMPRESAS**

### **7.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA MICROEMPRESA VÍCTOR BORJA SPORT.**

En esta parte del proyecto se destacarán las debilidades presentadas en las diferentes áreas de la microempresa y las correspondientes acciones que deben llevarse a cabo para minimizar dichas falencias.

#### **7.1.1. Área administrativa.**

La microempresa no tiene establecida visión, misión y valores, que es necesario definirlos, con el fin de proporcionar a esta, un direccionamiento estratégico claro respecto a la razón de ser del negocio y lo que se espera del mismo en un futuro próximo.

La empresa no cuenta con un organigrama definido, por lo tanto se recomienda utilizar un organigrama de tipo funcional, el cual tiene como objetivo dar claridad respecto a las líneas formales de comunicación y los grados de autoridad y responsabilidad.

#### **7.1.2. Área de producción.**

No se cuenta con espacio adecuado (ventilación, iluminación y cómodo) para realizar las tareas de producción.

No se tiene días establecidos para hacer compra de materia prima.

No se tiene establecido que días visita a clientes o entrega el producto terminado.

Los tiempos de entrega son muy altos (demora para entregar producto).

No se tiene un adecuado almacenamiento de insumos y producto terminado.

#### **7.1.3. Área de mercadeo.**

La microempresa no maneja ningún tipo de publicidad la cual le proporcione reconocimiento.

No se tiene gran variedad de estilos de zapatillas.

Solo se maneja un canal de distribución el cual le proporciona poco margen de rentabilidad.

#### **7.1.4. Área legal y contable.**

La microempresa no está constituida legalmente por ende no se pagan ningún tipo de impuestos.

No se maneja ningún tipo de contabilidad.

#### **7.1.5. Costos.**

Aunque el margen de contribución se encuentra en un rango aceptable, se puede recomendar que el empresario disminuya sus costos variables comprando en mayor cantidad la materia prima, aplicando así economías de escala.

Observando el balance final y el estado de pérdidas o ganancias se muestra claramente que la empresa Víctor Borja Sport está un poco por encima del punto de equilibrio, por tal motivo se necesita generar mayor volúmenes de venta, lo cual es posible con un proceso de producción en línea y economías de escala anteriormente mencionadas.

#### **7.1.6. Implementación del plan de mejoramiento de la microempresa Víctor Borja Sport.**

Ya mostradas las debilidades anteriores que presento la microempresa se implementa un plan de mejoramiento que abarca todas las áreas, otorgando un mejor direccionamiento y desempeño de las mismas.

##### **7.1.6.1 Área administrativa.**

Es indispensable que una empresa tenga establecido claramente en que se desempeña, como, cuando y donde lo hace para poder tener un mejor direccionamiento. Para Víctor Borja Sport se planteo su misión, visión, valores corporativos y organigrama.

**Misión.** Víctor Borja sport es una microempresa productora de calzado deportivo que está dirigida principalmente a los locales del centro de Cali, y además al público del distrito de agua blanca proporcionando excelente calidad reflejado en la satisfacción del cliente.

**Visión.** Víctor Borja sport proyecta ser en el 2011 una empresa de calzado deportivo reconocida y posicionada por sus clientes principales (locales del centro) con un local fijo abierto al público, el cual le facilite la posibilidad de llegar directamente al consumidor del barrio el retiro.

## **Principios y Valores.**

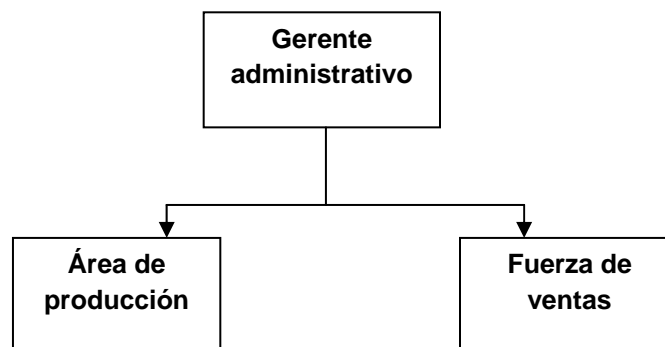
Orientación al cliente: la prioridad es el cliente, pues es la persona que posibilita la supervivencia de la organización y es el foco principal de los procesos organizacionales.

Trabajo en equipo: En esta empresa se valora cada una de las actividades de cada miembro, como un equipo fuerte que se apoyan unos con otros, y donde el conocimiento y las experiencias son claves en el desempeño de la empresa.

Responsabilidad: Asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.

Sentido de pertenencia: los empleados deben percibir la empresa como suya, lo que implica hacer las cosas bien para beneficio de la empresa y de la sociedad a la que pertenece.

**Figura 6. Organigrama de la microempresa Víctor Borja Sport.**



### 7.1.6.2. Área de producción

Identificar un local en el retiro o en el barrio el vallado, el cual este ubicado principalmente en una calle muy transitada, que tenga un espacio adecuado para poder hacer un producción en línea (un proceso tras otro).

Para empezar se necesitaría un empleado que se encargue específicamente de guarnecer pues es la que requiere mucho tiempo y el empresario tiene menos capacidad para desarrollar, sin mencionar que es muy capacitado en la producción general del zapato con su proceso indicado (en cada una de sus etapas).

Adicional a esto es indispensable comprar una pegadora pues reduciría el tiempo de pegado del zapato y mejorando su calidad, también la compra de un banco para diseño pues actualmente se hace corte y diseño en una sola mesa.

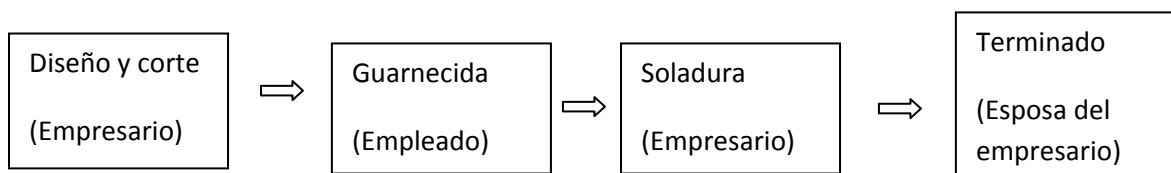
Básicamente la compra de materia prima y venta del producto terminado se haría el lunes y jueves respectivamente.

Lunes: se escoge este día pues como las entregas serian cada ocho días es indispensable arrancar la semana con toda la materia prima necesaria.

Jueves: básicamente en el centro de Cali el fin de semana es donde esta mas congestionado y existe la cultura de compra en estos días específicos, por consiguiente los local necesitan más producto.

El proceso en línea con sus respectivos cargos y funciones seria así:

**Figura 7. Proceso en línea implementado Víctor Borja Sport.**



Se establece estas funciones pues cada uno de ellos es más hábil en las tareas mencionadas, el empleado seria un trabajador conocido de Hugo Borja (empresario), y su esposa les colaboraría mientras la empresa obtiene más dividendos, las cuales soportarían un aumento en los costos fijos por un trabajador de mas.

Como la producción está a cargo de solo tres personas es importante que cada vez que se vaya a producir ya haya un diseño y corte listo, pues de esta forma el empleado se dedica a guarnecer y el empresario a hacer mas diseño y cortes generando una continuidad en la producción.

Es oportuna la aclaración de que este plan en el área productiva se hace en base a un proyecto de inversión pues se necesita capital para salir a establecerse en un local con sus gastos respectivos; este proyecto ya está en marcha al cual se le sigue haciendo continuidad por parte de los asesores fijos de la Fundación Carvajal.

#### **7.1.6.3. Área de mercadeo.**

Distribución/plaza: La empresa al tener un local establecido de producción da la posibilidad de adecuarlo de cierta forma para ofrecer los productos directamente al consumidor final, generando otro canal que probablemente de más márgenes de rentabilidad pues la cadena de valor es mínima o no hay. De esta forma el precio de los productos podrían subirse otorgando un margen mayor.

Al tener una producción en línea con más capacidad productiva es posible volver a abarcar clientes que se han ido atreves del tiempo.

Producto: Debido a la experiencia del empresario en el calzado deportivo, genera la posibilidad de hacer nuevas replicas de zapatillas, las cuales ya ha empezado a diseñarlas. Lo único que hay que hacer es costear estos nuevos productos y así establecer el margen de rentabilidad de cada uno.

Se recomienda al empresario sacar su propia marca de zapatillas cuando la empresa tome un poco mas de fuerza para evitar problemas de legalidad.

Promoción: Y por ultimo y no menos importante sería establecer una tarjeta de presentación del negocio la cual se repartiría en los locales del centro y en el barrio el Retiro y Vallado.

Implementación de las cinco eses (S).

Separar: Separar todo lo innecesario y eliminarlo, es decir que la microempresa deberá sacar todos los desperdicios como cueros, espumas, y otros insumos que no estén en adecuado estado, pues afectara el producto como tal.

Ordenar: utilizar de la manera más adecuada las repisas y zapateros para proyectar buena limpieza y que en el momento de trabajar se puedan encontrar fácilmente.

Limpiar: Hacer aseo constante en el establecimiento pues por su naturaleza se acumula mucho desperdicio, además limpiar y hacer mantenimiento a los equipos y maquinas para que pueda prolongarse su vida útil.

Sistematizar: establecer políticas de orden y limpieza para crear una consciencia adecuada y benéfica para el establecimiento y se vea reflejada en la imagen de la microempresa.

Estandarizar: crear un hábito en el empresario y en los empleados de las anteriores eses, para poder ajustarlas e implementarlas definitivamente en la labor de la microempresa.

#### **7.1.6.4. Área legal y contable.**

El empresario esta informado de la situación legal de su empresa con las debidas recomendaciones, pues su negocio es hacer zapatillas replicas o copias lo cual es un delito y sabe que podría desaparecer a través del tiempo.

En la parte contable se proporcionara un libro el cual le ayude a llevar cuentas básicas ya que el empresario tomo un curso en la Fundación Carvajal, además se le proporcionara la plantilla contable que se llevo en todo el proceso, en CD y en físico.

## **7.2. PLAN DE MEJORAMIENTO CERRAJERÍA EL DORADO.**

En esta parte del proyecto se destacarán las debilidades presentadas en las diferentes áreas de la empresa y las correspondientes acciones que deben llevarse a cabo para minimizar dichas falencias.

### **7.2.1. Área administrativa.**

La empresa no tiene establecida visión, misión y valores, que es necesario definirlos, con el fin de proporcionar a la empresa un direccionamiento estratégico claro respecto a la razón de ser del negocio y lo que se espera del mismo en un futuro próximo.

La empresa no cuenta con un organigrama definido, por lo tanto se recomienda utilizar un organigrama de tipo funcional, el cual tiene como objetivo dar claridad respecto a las líneas formales de comunicación y los grados de autoridad y responsabilidad.

La empresa paga un salario a su trabajador, pero no aportes sociales.

### **7.2.2. Área de producción.**

Específicamente se presenta una falla de ventilación en el negocio y además la acumulación de chatarra.

### **7.2.3. Área de mercadeo.**

La empresa maneja poca publicidad.  
No se tiene fuerza de ventas establecida.

### **7.2.4. Área legal y contable.**

No se maneja ningún tipo de contabilidad.

### **7.2.5. Costos.**

La empresa maneja muy buen margen de rentabilidad y sus costos no son muy significativos para los volúmenes de venta.

El balance general y en el estado de pérdidas o ganancias, se muestra claramente que la empresa tiene un buen desempeño debido a sus volúmenes de venta sobrepasando su punto de equilibrio, lo cual le permite capitalizarse significativamente y a la vez utilizar una economía de escala, convirtiéndose en una empresa competitiva en el sector.

## **7.2.6. Implementación del plan de mejoramiento de la microempresa Cerrajería el Dorado.**

### **7.2.6.1. Área administrativa.**

Es importante destacar que para que una empresa funcione adecuadamente tiene que tener establecido su razón de ser y bajo que parámetros va a funcionar, es por esto que para la microempresa el Dorado se planteó una misión, visión, valores corporativos y organigrama, que son los siguientes.

**Misión.** Cerrajería el Dorado es una empresa productora de artículos en acero inoxidable y hierro forjado. Su misión es maximizar a largo plazo las expectativas de los consumidores de la ciudad de Cali y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades, suministrando productos de óptima calidad.

**Visión.** Para el 2011, cerrajería el dorado será una empresa reconocida y posicionada por la diferenciación en la calidad de sus productos y enfoque al cliente, haciendo de esta una empresa competitiva en el mercado.

#### **Principios y Valores.**

Orientación al cliente: la prioridad es el cliente, pues es la persona que posibilita la supervivencia de la organización y es el foco principal de los procesos organizacionales.

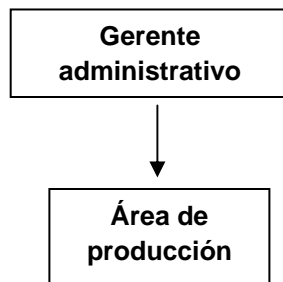
Trabajo en equipo: En esta empresa se valora cada una de las actividades de cada miembro, como un equipo fuerte que se apoyan unos con otros, y donde el conocimiento y las experiencias son claves en el desempeño de la empresa.

Responsabilidad: Asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.

Sentido de pertenencia: los empleados deben percibir la empresa como suya, lo que implica hacer las cosas bien para beneficio de la empresa y de la sociedad a la que pertenece.



**Figura 8. Organigrama de la microempresa Cerrajería el Dorado.**



Se recomienda al empresario pagar los aportes sociales del trabajador para no tener ningún tipo de inconvenientes, aun conociendo que el gasto para la empresa sería un poco mayor.

#### **7.2.6.2. Área de producción.**

En el área productiva como tal, no se presentan fallas significativas pues se tiene maquinas adecuadas y el proceso productivo es en línea, generando salida rápida del producto.

Se recomienda comprar un extractor de aire para disipar la acumulación de aire toxico cuando se pinta y se pule los productos.

Se recomienda hablar con el dueño del local para poder vender la chatarra acumulada ya que esta no es propia del negocio, para así utilizar mejor ese espacio, como por ejemplo en una pequeña oficina con sus implementos y equipo de computo.

Se recomienda hacer compras en mayor volumen para alcanzar economías de escala.

Para la cerrajería el dorado se hace énfasis en las cinco eses (S).

**Separar:** Separar todo lo innecesario y eliminarlo, es decir que la microempresa deberá sacar todos los desperdicios y materiales que no sean útiles, como chatarra e insumos que no estén en adecuado estado, pues afectara el producto como tal.

**Ordenar:** utilizar de la manera más adecuada las gavetas y cajones donde se guardan las herramientas para proyectar buena limpieza y que en el momento de trabajar se puedan encontrar fácilmente.

Limpiar: Hacer aseo constante en el establecimiento pues por su naturaleza se acumula mucho desperdicio, además limpiar y hacer mantenimiento a los equipos y maquinas para que pueda prolongarse su vida útil.

Sistematizar: establecer políticas de orden y limpieza para crear una consciencia adecuada y benéfica para el establecimiento y se vea reflejada en la imagen de la microempresa.

Estandarizar: crear un hábito en el empresario y en los empleados de las anteriores eses, para poder ajustarlas e implementarlas definitivamente en la labor de la microempresa.

#### **7.2.6.3. Área mercadeo.**

Se recomienda adquirir una base de datos, que contenga información de actuales y posibles clientes para poder estar en contacto continuo por medio telefónico.

Visitar a clientes actuales periódicamente para revisar trabajos terminados y contactar a arquitectos o ingenieros que estén realizando trabajos (obras en construcción).

Se recomienda que una vez al año se realice un pequeño evento el cual se ofrezca un coctel o comida muy sencilla a los clientes pues esto crea recordación y fidelidad por parte de ellos hacia la empresa. Esto sería posible ya que la empresa mostro una capitalización importante generando la posibilidad de hacer dicho evento.

Como la empresa no mostro que se hagan promoción de productos o servicios, sería importante que la empresa escogiera fechas específicas en el año para hacer este tipo de promoción atrayendo nuevos clientes y reteniendo los actuales.

Seguir usando la tarjeta de presentación y además hacer volantes, para crear recordación en los clientes.

#### **7.2.6.4. Área legal y contable.**

Utilizar la plantilla contable que proporciona la Fundación Carvajal, pues la empresa cuenta con un equipo de cómputo. Adicional a esto el empresario debe comprometerse a llevar esta información pues así tendrá mayor control de su negocio.

### 7.3. PLAN DE MEJORAMIENTO VIDEO JUEGOS

#### 7.3.1. Plan de inversión video juegos.

Como antes se había mencionado la empresa de video juegos no está funcionando por causa de un robo, por tal motivo el plan de mejoramiento es un plan de inversión, el cual consta de una estructura de costos que muestra la tabla 30, gastos administrativos en la tabla 31, proyección de ventas tabla 32, flujo de caja y balance general en la tabla 33, análisis de la inversión en la tabla 34 y detalle de la inversión en la tabla 35.

Adicional al plan de inversión se presento un adecuado direccionamiento de la empresa que consta de una misión, visión, valores corporativos, organigrama, estrategias de mercadeo y recomendaciones en la parte contable y legal.

**Tabla 30. Estructura de costos de la microempresa de Video Juegos.**

COSTO DE LOS PRODUCTOS POR MES						
PRODUCTOS O SERVICIOS MES (1).	Unidades vendidas en el mes (2)	Precio de venta de cada unidad (3)	Costo variable de cada unidad (4)	Margen de contribución de cada unidad (5) = (3)-(4)	Margen de contribución de las unidades vendidas en el mes (6) = (2) x (5)	Venta total del mes (7) = (2) x (3)
Hora de video juegos	1.008	1.000	-	1.000	1.008.000	1.008.000
Maquinitas- Ing. adicional						300.000
<b>TOTALES</b>			-	1.000	1.000	1.308.000

Fuente: Fundación Carvajal.

Las 1008 unidades vendidas equivalen a la capacidad total del negocio en prestar el servicio de entretenimiento, es decir, los cuatro video juegos (Xbox) utilizados 9 horas diarias cada uno, dan un total al mes de 1008 horas de servicio. Y la maquina tragamonedas genera un ingreso adicional de 300.000 pesos haciendo de este un negocio con ingresos considerables.

**Tabla 31. Gastos administrativos Video Juegos.**

SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN	
	40000
SUELDO EMPRESARIO	\$330.000
SUELDOS DE VENTAS	
PRESTACIONES SOCIALES	
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	
GASTOS DE PAPELERIA	\$1.500
GASTOS DE PROPAGANDA	
DEPRECIACION EQUIPOS	\$36.667
DEPRECIACION VEHICULOS	
MANTENIMIENTO EQUIPOS	\$50.000
ARRENDAMIENTO OFICINA	
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA	\$80.000
TELEFONO celular	\$20.000
GASTOS FINANCIEROS	
IMPUESTOS	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$558.167

Fuente: Fundación Carvajal.

**Tabla 32. Proyección de ventas Video Juegos.**

	PROYECCION DE VENTAS					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
VENTAS PROYECTADAS	\$972.000	\$1.084.000	\$1.196.000	\$1.308.000	\$1.308.000	\$1.308.000
COSTOS VARIABLES	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
MARGEN CONTRIBUTION	\$972.000	\$1.084.000	\$1.196.000	\$1.308.000	\$1.308.000	\$1.308.000
COSTOS FIJOS Y GASTOS	\$558.167	\$558.167	\$558.167	\$558.167	\$558.167	\$558.167
UTILIDAD	<b>\$413.833</b>	<b>\$525.833</b>	<b>\$637.833</b>	<b>\$749.833</b>	<b>\$749.833</b>	<b>\$749.833</b>

Fuente: Fundación Carvajal.

Las proyecciones de ventas se hacen en base a que inicialmente cada equipo generara 6 horas diarias y cada mes aumentara una hora más, hasta llegar a ventas iguales y superiores a cuando se tenía el negocio, lo cual será posible por el reconocimiento que se tenía anteriormente por parte del consumidor.

**Tabla 33. Flujo de caja y balance general Video Juegos.**

FLUJO DE CAJA		BALANCE GENERAL	
INGRESOS MENSUALES		ACTIVOS	
VENTAS PROMEDIO (Ingresos negocio)	\$ 1.084.000	EFFECTIVO	0
OTROS INGRESOS		CAJA Y BANCOS	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 1.084.000	CUENTAS POR COBRAR (Deudores)	0
EGRESOS MENSUALES		MERCANCIAS (En proceso, terminados)	0
COMPRAS DE CONTADO		MUEBLES Y ENSERES	4400000
PAGOS A PROVEEDORES O BANCOS	\$ 317.653	VEHICULOS	0
ARRIENDO		OTROS ACTIVOS	0
GASTOS FAMILIARES (sueldo empresario)	\$ 330.000	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	4400000
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 30.000	PASIVOS	
OTROS EGRESOS		PROVEEDORES (Cuentas por pagar)	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 677.653	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3200000
<b>SUPERAVIT O DEFICIT</b>	<b>\$ 406.347</b>	OTROS PASIVOS	
<b>Descripción de otros ingresos:</b> Los 300,000 pesos de ingresos adicionales son producto de una maquina tragamonedas que adquirió la empresaria hace algunos meses.		<b>TOTAL PASIVOS</b>	3200000
		<b>PATRIMONIO = ACTIVOS - PASIVOS</b>	1200000

Fuente: Fundación Carvajal.

En el flujo de caja, el pago a bancos sería la cuota mensual por el préstamo de 3.200.000 que sería la inversión total, a una tasa del 2.8% mensual. Y los muebles y enseres en el balance general equivalen a los televisores, los Xbox y la maquina tragamonedas que ya se tiene.

**Tabla 34. Análisis de la inversión Video Juegos.**

ANALISIS DE LA INVERSIÓN	Valor
MONTO DEL PROYECTO	\$ 3.200.000
1. INCREMENTO EN VENTAS	\$ 784.000
DISMINUCION DE COSTOS	
Mano de obra	
Descuento	-
Transporte	
Arrendamiento	
Otros	
TOTAL DISMINUCION DE COSTOS	\$ -
2. TOTAL INCREMENTO COSTOS	
Materia mercancías	
Mano de obra	40.000

Mantenimiento	50.000
Depreciación	26.667
Intereses Financieros	89.600
Gastos generales	-
3. TOTAL INCREMENTO COSTOS	\$ 206.267
UTILIDAD ADICIONAL 1 +2 - 3	\$ 577.733
RENTABILIDAD DEL PROYECTO	18%
PERIODO DE RECUPERACIÓN (# Meses)	6,0

Fuente: Fundación Carvajal.

### Tabla 35. Detalle de la inversión Video Juegos.

#### DETALLE DE LA INVERSIÓN

Maquinaria y equipo	Valor
4 televisores 24"	\$ 800.000
4 Xbox	2.400.000
Capital de trabajo	\$ -
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 3.200.000</b>

Fuente: Fundación Carvajal.

### 7.3.2. Implementación del plan de mejoramiento de la microempresa de video juegos.

#### 7.3.2.1. Área administrativa.

La empresa de Video Juegos al lograr el crédito o el proyecto de inversión antes mostrado, es de vital importancia que la microempresa tenga un direccionamiento adecuado para mantenerse en el sector, es por eso que se plantea una organización administrativa de la siguiente manera.

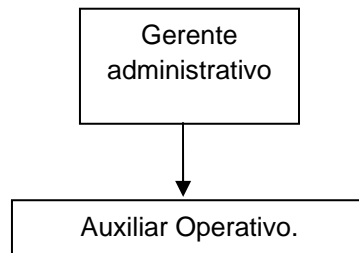
**Misión.** Video juegos Claudia es una empresa prestadora de servicio de entretenimiento dirigida a las personas del barrio el Retiro donde la calidad y el servicio al cliente son la razón de ser de la empresa

**Visión.** La empresa video juegos se proyecta para el 2010 como una empresa solida y reconocida en el sector por la calidad de servicio generando un crecimiento sostenible.

## Principios y Valores.

- Servicio al cliente: Como es una empresa prestadora de servicio el cual por su naturaleza se hace efectiva en el punto de venta y de inmediato, la empresa presta equipos de muy buena calidad, orden y limpieza en el establecimiento y ante todo la amabilidad del empresario o administrador.
- Responsabilidad: Se asume responsablemente por parte del empresario la tarea de prestar un servicio con muy buena calidad para que el consumidor se sienta a gusto y vea la posibilidad de volver a utilizar el servicio de entretenimiento.

**Figura 9. Organigrama de la microempresa de Video Juegos**



### 7.3.2.2. Área de mercadeo.

Producto/Servicio: El servicio de entretenimiento se hace con equipos de muy buena calidad, se contará con cuatro televisores de 24 pulgadas y 4 Xbox 360 que estarán ubicados en un área de 3.50 metros cuadrados lo que permite espacio adecuado para la prestación del servicio.

Precio: La hora de video juegos: 1.000 pesos, la media 500 pesos y domingos y festivos 800 y 400 respectivamente.

Básicamente se manejará los mismos precios pues se es competitivo con ellos.

Promoción: Se utilizará material POP y promoción voz a voz, es importante destacar que el empresario cuenta con un curso de merchandising el cual realizó por medio del Sena.

Se hace énfasis en algunas de la cinco eses (S):

**Limpieza:** La presentación del administrador (empresario) será impecable y de la misma manera el establecimiento, que contara con dos canastas pequeñas de basura y se hará constantemente aseo o cuando se requiera.

La persona o auxiliar operativo que se encarga de prender, apagar y asignar las horas de los equipos, tendrá una adecuada presentación y buena disponibilidad para con el cliente, y estará atento a las indicaciones del empresario.

**Orden:** Ubicar de la mejor forma los equipos de entretenimiento para lograr una distribución adecuada para prestar el servicio.

**Sistematizar:** Llevar a cabo una rutina de limpieza y verificación, la cual se hará diaria, en las hora de abrir el establecimiento y al terminar la jornada.

#### **7.3.2.3. Área legal y contable.**

Se recomienda al empresario registrar su empresa en cámara y comercio.

En la parte contable se proporcionara un libro el cual le ayude a llevar cuentas básicas ya que el empresario tomo un curso en la Fundación Carvajal, además se le proporcionara la plantilla contable que se llevo en todo el proceso, en CD y en físico



## **7.4. PLAN MEJORAMIENTO ALAS DE COLOMBIA**

En esta parte del proyecto se destacarán las debilidades presentadas en las diferentes áreas de la empresa y las correspondientes acciones que deben llevarse a cabo para minimizar dichas falencias.

### **7.4.1. Área administrativa.**

La microempresa no tiene establecida visión, misión y valores, que es necesario definirlos, con el fin de proporcionar a la empresa un direccionamiento estratégico claro respecto a la razón de ser del negocio y lo que se espera del mismo en un futuro próximo.

No se tiene un control establecido y organizado de los gastos personales y de la empresa.

### **7.4.2. Área de mercadeo.**

No se fijan márgenes de rentabilidad de los productos.

Actualmente, la compañía maneja un alto nivel de inventario.

No se tiene fuerza de ventas establecida.

No se hace uso de otros canales de distribución.

### **7.4.3. Área legal y contable.**

No se lleva contabilidad.

### **7.4.4 Costos.**

La microempresa maneja una rentabilidad buena para ser de comercio, pero el problema radica en que la empresaria solo busca obtener premios con su distribuidor (AVON) por medio de ventas sin adquirir márgenes sobre ellas, es decir, que vende al costo simplemente para quedar registrada en una base de datos y hacerse acreedora a estos.

## **7.4.5. Implementación del plan de mejoramiento de la microempresa alas de Colombia.**

### **7.4.5.1. Área administrativa.**

Para la microempresa Alas de Colombia se plantea un direccionamiento estratégico, el cual es necesario para poder mantenerse en el sector y afirmar su crecimiento, por tal motivo se estableció lo siguiente.

**Misión.** Alas de Colombia es una microempresa comercializadora de productos de belleza y salud para hombres y mujeres del distrito de Agua Blanca. Brinda a sus clientes asesoría de imagen y cuidado de la piel con un producto bajo el respaldo de una marca posicionada como AVON.

**Visión.** Para el 2010, alas de Colombia se proyecta como una empresa reconocida en el sector; brindando a sus clientes un servicio y productos de óptima calidad.

Alas de Colombia, espera generar mayores índices de rentabilidad y un crecimiento sostenible.

### **Principios y Valores.**

Orientación al cliente: El enfoque al cliente es el aspecto más importante de esta compañía ya que es a quien se le proporcionan asesorías de belleza buscando satisfacción total y una recompra.

Responsabilidad: El compromiso del empresario en mejorar cada día más, alcanzando sus objetivos y mejorando su calidad de vida.

Se recomienda hacer seguimiento continuo de los ingresos y gastos de forma escrita, de manera que existan soportes al momento de registrar e inventariar el capital de la compañía. De esta manera se logra concientizar al empresario al ahorro significativo de dinero y se evita el malgasto de este en asuntos ajenos a la organización.

#### **7.4.5.2. Área de mercadeo.**

Si va a hacer uso de un intermediario (vendedoras), los cuales son sus clientes actuales; debe establecer un margen de rentabilidad sobre los productos así no se sean tan altos como si fuese directamente al consumidor.

Hacer pequeños paquetes de productos para bajar los niveles de inventarios sin perder rentabilidades significativas de estos.

La creación de estos paquetes se haría en fechas especiales como día de la madre, del padre, del amor y la amistad, y demás fechas comerciales.

Ejemplos: paquetes con productos de alto margen con otros productos de menos margen para no verse afectada la empresa

La empresaria deberá hacer contacto con otros clientes y expandir su cartera actual, ofreciendo sus productos en el sector por medio de un canal directo como las ventas puerta a puerta.

Buscar nuevos clientes institucionales como: salones de belleza, o también hacer alianzas con ellos para poder vender sus productos. Estas alianzas se harían con políticas establecidas como margen por venta de producto o paquete de productos.

#### **7.4.5.3. Área legal y contable.**

Utilizar la plantilla contable que proporciona la fundación Carvajal, pues la empresa cuenta con un equipo de cómputo. Adicional a esto el empresario debe comprometerse a llevar esta información pues así tendrá mayor control de su negocio.

## 8. CONCLUSIONES.

En general en el sector donde están ubicadas las microempresas, se presenta altos índices de delincuencia común y esto impide en algunos momentos la realización de las asesorías.

Para realización del diagnóstico en las áreas administrativas, de producción, mercadeo, contable y legal de las cuatro empresas fue fundamental el acompañamiento y disposición de los empresarios, ya que ellos conocen plenamente la actividad económica de la microempresa.

La realización de los diagnósticos permitió identificar que los empresarios no tienen total claridad de muchos de los procesos y funciones que implican el manejo adecuado de una empresa.

El análisis de costos permitió conocer márgenes de rentabilidad de los productos, costos fijos, gastos administrativos y punto de equilibrio de las cuatro empresas y que medidas se debieron adoptar para mejorar el funcionamiento de las mismas.

El plan de inversión de los videos juegos permitió conocer costos fijos, gastos administrativos y rentabilidad del proyecto que facilitara a la empresaria la creación de propia empresa, pues el proyecto está en estudio por el comité de créditos de la Fundación Carvajal y de la misma forma se propuso un direccionamiento adecuado para cuando sea aprobado el proyecto.

El análisis contable contribuyo al conocimiento real de cómo funcionaron las empresas en un periodo determinado y de la misma manera proponer estrategias que ayudaran a minimizar falencias o debilidades que las microempresas presentaron.

Para los planes de mejoramiento es importante la asesoría y consultoría de las asesoras de la Fundación Carvajal, pues el éxito de esta asesoría no sería posible sin su acompañamiento.

Los planes de mejoramiento fueron propuestos e implementados de acuerdo a las necesidades que presentaron cada una de las microempresas, lo cual contribuyo a un adecuado direccionamiento.

Los planes de mejoramiento se deben proponer en la medida en que la microempresa este en capacidad de ejecutarlos, algunas de ellas continúan en el proceso con la fundación Carvajal, Víctor Borja Sport y Video Juegos Claudia las cuales requieren de un acompañamiento específico.

En el proceso del plan de mejoramiento requiere de tiempo y organización para que cada cambio se consolide dentro de las áreas de la empresa, es decir, que hasta la fecha se han visto algunos cambios pero otros se ejecutaran cuando la empresa este en capacidad de hacerlos.

## **9. RECOMENDACIONES.**

Los empresarios deben tener una actitud adecuada para recibir recomendaciones de personas con conocimientos administrativos ya que puedan aportar cambios significativos a sus empresas.

Los empresarios deben tener en cuenta que para evitar inconvenientes de cualquier tipo con los empleados es imprescindible pagar aportes sociales.

Puntualmente para la empresa Víctor Borja Sport se recomienda crear su propia marca pues con las replicas su negocio tiende a desaparecer.

El microempresario debe aprender a delegar responsabilidades para que no tenga que realizar todos los procesos de la empresa, ya que esto provocaría un mal seguimiento o control de las actividades.

Es de suma importancia que el empresario no descuide cada área de la empresa ya que es vital para el buen funcionamiento de la misma, esto debido a que muchas veces los pequeños empresarios se centran solo en el área de producción.

## BIBLIOGRAFÍA

BAUMOL, William. Entrepreneurship in economic theory. American Economic Review. May 1968.

DRUCKER P. F. Managing for results. Harper and row. New York, 1964

HORNADAZA, J.A. y ABOUD, J. Characteristics of successful entrepreneurs. Personnel Psychology, 1971

LAMB, Charles; JOSEPH, Hair; CARL, Daniel. Marketing. 8 ed. Thomson. Págs. 6.

LEÓN VALDÉS, Cesar A. Naturaleza del análisis financiero [En Línea]. [Consultado 30 de Marzo de 2009]. Disponible en Internet:  
[http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capuno/anal1\\_0.htm](http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capuno/anal1_0.htm).

MÉNDEZ, Milena. Teoría de la Producción y los Costos [En línea]. Monografías.com [Consultado 5 de Abril de 2009]. Disponible en Internet:  
<http://www.monografias.com/trabajos/tprodcost/tprodcost.shtml>

Sección de pymes [En línea]. [Consultado 24 de Abril de 2009]. Disponible en Internet:  
<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

BUENAVENTURA, Paola. Salud y Desplazamiento [En línea]. [Consultado 25 de Abril de 2009]. Disponible en Internet:  
<http://www.disasterinfo.net/desplazados/informes/oim/aguablanca/sobreproyecto.htm>

Manual de funciones, monografías, Colombia. [En línea]. [Consultado 15 de Mayo de 2009]. Disponible en Internet:  
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

Contabilidad, De gerencia.com. Colombia. [En línea]. [Consultado en 15 de Mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/tema/contabilidad>

Economía. Estados de resultados. El mostrador. Chile. [En línea]. [Consultado 15 de Mayo de 2009]. Disponible en Internet:  
[http://www.elmostrador.cl/modulos/noticias/constructor/noticia.asp?id\\_noticia=17532](http://www.elmostrador.cl/modulos/noticias/constructor/noticia.asp?id_noticia=17532)

## ANEXOS

### Anexo A. Fotografías Microempresarios.

#### Cerrajería el Dorado:



#### Víctor Borja Sport.

