

**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO
EMPRESARIAL PARA MICROEMPRESARIOS CONVENIO
FUNDACIÓN CARVAJAL- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE**

JUAN JOSÉ QUINTANA HOLGUÍN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO
EMPRESARIAL PARA MICROEMPRESARIOS CONVENIO
FUNDACIÓN CARVAJAL- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE**

JUAN JOSÉ QUINTANA HOLGUÍN

**Pasantía de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**JOAQUÍN GUEVARA
Director**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación

El presente proyecto de pasantía fue aprobado por el Director del Programa de Administración de Empresas, la Directora del Trabajo de Grado y el Jurado Evaluador.

JOAQUIN GUEVARA

Director Trabajo de Grado

Jurado Evaluador

Jurado Evaluador

Santiago de Cali, julio 27 de 2009

AGRADECIMIENTOS

Ofrezco mis más sinceros agradecimientos a cada una de las personas y entidades que permitieron que la meta y el sueño de un estudiante de lograra realizar.

A las empresarias asesoradas: Señora María Juana Meneses, Comedero Delipizamos; Señora Gloria Yaneth Franco, Tienda Mixta Gloria y finalmente a la Señora María Graciela Banguero de la Tienda Mixta Graciela.

A la Fundación Carvajal y a todo su equipo humano, por permitir que estudiantes de la Universidad Autónoma hicieran de su proyecto de grado una labor social.

Al grupo de asesores de FASE, por su paciencia, sus enseñanzas y los grandes aportes que permitieron completar esta fase de crecimiento profesional.

Al profesor y tutor de este trabajo de grado Joaquín Guevara por su apoyo y consejos en el desarrollo y cumplimiento de este trabajo.

A la Universidad Autónoma de Occidente, a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y a todos sus docentes por su labor de formar profesionales con un alto grado de servicio a la comunidad.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. FORMULACIÓN EL PROBLEMA	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCO REFERENCIAL	19
5.1 MARCO TEÓRICO	19
5.1.1 La Fundación Carvajal.	19
5.1.2 La administración y sus enfoques.	19
5.2 MARCO CONCEPTUAL	21
5.3 MARCO CONTEXTUAL	22
5.3.1 Comedero Delipizamos.	22
5.3.2 Tienda Mixta Gloria.	23
5.3.3 Tienda Mixta Graciela.	23
6. METODOLOGÍA	24

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
6.2 DISEÑO METODOLÓGICO	24
7. ASESORÍA AL COMEDERO DELIPIZAMOS	26
7.1 INFORMACIÓN GENERAL DEL COMEDERO	26
7.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADERO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA	26
7.2.1 Diagnostico área administrativa.	26
7.2.2 Diagnostico área de mercadeo.	28
7.2.3 Diagnostico área de costos.	29
7.2.4 Diagnostico área contable y financiera.	32
7.3 PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADERO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA COMEDERO DELIPIZAMOS	34
7.3.1 Área administrativa.	34
7.3.2 Área de mercadeo.	35
7.3.3 Área de costos.	35
7.3.4 Área contable y financiera.	36
7.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADERO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA COMEDERO DELIPIZAMOS	36
7.4.1 Área administrativa.	36
7.4.2 Área de mercadeo.	37
7.4.3 Área de costos.	41
7.4.4 Área contable y financiera.	41

8. DIAGNOSTICO TIENDA MIXTA GLORIA	46
8.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA TIENDA	46
8.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADERO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA	46
8.2.1 Diagnostico área administrativa.	46
8.2.2 Diagnostico área de mercaderio.	48
8.2.3 Diagnóstico de costos.	48
8.2.4 Diagnóstico área contable y financiera.	51
8.3 PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADERO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA TIENDA MIXTA GLORIA	53
8.3.1 Área administrativa.	53
8.3.2 Área de mercaderio.	54
8.3.3 Área de costos.	54
8.3.4 Área contable y financiera.	55
8.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADERO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA DE LA TIENDA MIXTA GLORIA	55
8.4.1 Área administrativa.	55
8.4.2 Área de mercaderio.	56
8.4.3 Área de costos.	61
8.4.4 Área contable y financiera.	61
9. ASESORÍA A LA TIENDA MIXTA GRACIELA	65
9.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA TIENDA	65

9.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA	65
9.2.1 Diagnostico área administrativa.	65
9.2.2 Diagnostico área de mercadeo.	67
9.2.3 Diagnóstico de costos.	68
9.2.4 Diagnostico área contable y financiera.	71
9.3 PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA TIENDA MIXTA GRACIELA.	73
9.3.1 Área administrativa.	73
9.3.2 Área de mercadeo.	73
9.3.3 Área de costos.	74
9.3.4 Área contable y financiera.	74
9.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA TIENDA MIXTA GRACIELA.	75
9.4.1 Área administrativa.	75
9.4.2 Área de mercadeo.	76
9.4.3 Área de costos.	77
9.4.4 Área contable y financiera.	77
10. CONCLUSIONES	81
11. RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA Comedero Delipizamos.	28
Tabla 2. Precios y productos más representativos.	28
Tabla 3. Sueldo de la empresaria.	30
Tabla 4. Costos y gastos del negocio.	31
Tabla 5. Punto De Equilibrio.	31
Tabla 6. Margen de contribución.	32
Tabla 7. Indicadores iniciales.	34
Tabla 8. Despliegue de la estrategia: Realizar actividades promocionales.	40
Tabla 9. Despliegue de la estrategia: Diversificar los productos.	41
Tabla 10. Comparativo Balance inicia y Balance Final.	43
Tabla 11. Indicadores financieros finales.	45
Tabla 12. Matriz DOFA Tienda Mixta gloria.	47
Tabla 13. Sueldo de la empresaria.	49
Tabla 14. Costos del negocio.	50
Tabla 15. Punto de equilibrio.	50
Tabla 16. Margen de contribución.	51
Tabla 17. Balance inicial Tienda Mixta Gloria.	52
Tabla 18. Indicadores iniciales	53
Tabla 19. Despliegue de la estrategia: Diversificar los productos.	60
Tabla 20. Despliegue de la estrategia: Realizar actividades de comunicación.	60

Tabla 21. Balance final Tienda Mixta Gloria.	62
Tabla 22. Comparativo Balance inicial y Balance final.	63
Tabla 23. Estados de resultados del mes Tienda Mixta Gloria.	64
Tabla 24. Indicadores financieros finales.	64
Tabla 25. Matriz DOFA Tienda Mixta Graciela.	67
Tabla 26. Sueldo de la empresaria.	69
Tabla 27. Costos del negocio.	70
Tabla 28. Punto de equilibrio.	70
Tabla 29. Margen de contribución.	71
Tabla 30. Balance inicial Tienda Mixta Graciela.	72
Tabla 31. Indicadores iniciales.	73
Tabla 32. Despliegue de la estrategia: Diversificar los productos.	76
Tabla 33. Despliegue de la estrategia: Colocar en marcha estrategias publicitarias.	77
Tabla 34. Balance final Tienda Mixta Graciela.	78
Tabla 35. Comparación balance inicial y balance final.	79
Tabla 36. Estado de resultado del mes Tienda Mixta Graciela.	80
Tabla 37. Indicadores financieros finales.	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Distribución del local Comedero Delipizamos.....	27
Figura 2. Balance inicial.....	33
Figura 3. Volante publicitario	37
Figura 4. Proporción de hombres y mujeres que acuden al comedero.....	38
Figura 5. Distancia entre la tienda y el lugar de residencia de los clientes.	38
Figura 6. Frecuencia de compra de los clientes del comedero Delipizamos.	39
Figura 7. Razones de compra de los clientes del Comedero Delipizamos.	39
Figura 8. Opiniones de los clientes respecto a las mejoras que se deben implementar en el Comedero Delipizamos.	40
Figura 9. Balance final. Comedero Delipizamos	42
Figura 10. Distribución inicial del local Tienda Mixta Gloria.	47
Figura 11. Volante publicitario.....	57
Figura 12. Proporción de hombres y mujeres que acuden a la tienda.....	57
Figura 13. Distancia entre la tienda y el lugar de residencia de los clientes.	58
Figura 14. Frecuencia de compra de los clientes de la Tienda Mixta Gloria.	58
Figura 15. Razones de compra de los clientes de la Tienda Mixta Gloria.	59
Figura 16. Opiniones de los clientes respecto a las mejoras que se deben implementar en la Tienda Mixta Gloria	59
Figura 17. Distribución inicial del local Tienda Mixta Graciela.	66
Figura 18. Volante publicitario.....	76

RESUMEN

El siguiente trabajo permite dar una mirada a una de las más importantes actividades económicas de la ciudad de Cali, como es el comercio al por menor, representado por las pequeñas tiendas del distrito de Aguablanca. En este trabajo se muestra el proceso de asesoría realizado con un grupo de empresarias de este sector, cuyo propósito es evaluar que tan factible es su implementación, apoyados en el uso de técnicas y metodologías desarrolladas por la Fundación Carvajal, en el corto plazo. Se aplica este estudio a tres tiendas de diferentes barrios del sector: Tienda Mixta Graciela, Tienda Mixta Gloria y Comedero Delipizamos.

Este estudio implica el análisis de cada una de las tiendas, realizando un diagnóstico de sus áreas funcionales (administrativa, mercadeo, costos y financiera) y de su entorno. De esta forma se podrá identificar su estado inicial y su funcionamiento interno con el propósito de arrojar datos que permitan determinar los aspectos a fortalecer, a mejorar o cambiar con la idea de brindar a cada tendero la posibilidad de adquirir las herramientas necesarias para su crecimiento tanto económico como profesional.

Con la realización de estas asesorías se transfirieron conceptos y conocimientos enriquecedores a este grupo de empresarias, que a pesar del poco tiempo de trabajo entre el empresario y el asesor, se logró hacer una contribución importante para el desarrollo y el crecimiento de estos negocios.

INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo, permite conocer la labor mancomunada entre la Universidad Autónoma de Occidente y la Fundación Carvajal a partir del convenio establecido entre las partes y cuyo objeto es “aunar esfuerzos económicos y humanos para desarrollar proyectos encaminados a la orientación, capacitación y asesoramiento de los diferentes microempresarios del Valle del Cauca, a través de la participación de estudiantes universitarios en dicho proceso.

Este trabajo de grado sintetiza en gran parte la labor realizada por los asesores de la Fundación Carvajal, quienes ejecutan actividades de apoyo a sus tenderos asociados y permiten el impulso de planes de acción que ayuden a los microempresarios a tener claro el horizonte de sus negocios.

Este compendio describe el proceso llevado a cabo con los tenderos del distrito de Aguablanca, en donde se realizaron una serie de pasos tendientes a desarrollar un trabajo de acompañamiento en las áreas funcionales de la empresa (administrativa, mercadeo, costos, financiera y legal).

Este proceso inicia con el desarrollo de un diagnóstico de la empresa a fin de conocer como se encuentra internamente, haciendo un recorrido por cada una de las áreas antes mencionadas; de esta manera se pueden determinar los aspectos positivos (fortalezas) y aspectos a mejorar (debilidades) del negocio. Después se realiza un análisis externo que comprende el estudio del entorno: los clientes, los proveedores y la competencia, que permite determinar las amenazas y oportunidades presentes en el sector del comercio al menudeo (tiendas de barrio).

Seguidamente se plantean las estrategias y las actividades necesarias que permitan minimizar las amenazas del entorno y las debilidades del negocio, aprovechando las oportunidades y fortalezas encontradas.

El siguiente paso es ejecutar el plan de acción (mejoramiento) y por último analizar los resultados de la implementación de dicho plan, con base en algunos criterios como el aumento del nivel de ventas, mejora en el aspecto del negocio y de los productos, cuantificación de costos y utilidades, entre otros.

Este proyecto ha permitido además de realizar un trabajo social con los empresarios de este sector de la ciudad, que cuenten con un acompañamiento de carácter funcional y reflexivo permitiendo conocer el negocio y lo que le rodea, contrastando la teoría administrativa con la labor empírica del empresario. La idea es focalizar el apoyo a estos empresarios, quienes con herramientas prácticas y útiles puedan desempeñar de una mejor manera su labor. La finalidad de dicha asesoría es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad,

especialmente de aquellas personas que laboran a diario en sus negocios a fin de permitirles el disfrute de una vida más digna.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando hablamos del Distrito de Aguablanca lo primero que pasa por nuestras mentes es delincuencia, marginalidad y violencia, entre otros apelativos que han estigmatizado a esta populosa zona de Cali. El distrito de Aguablanca es una de las zonas más reconocidas de la ciudad de Cali, la cual se empezó a poblar a mediados de los años 80's como parte de un proceso de colonización de terrenos baldíos en la ciudad de Cali, a consecuencia de la gran dificultad de la población de adquirir vivienda.

La Fundación Carvajal ha buscado siempre el beneficio de los trabajadores independientes, entre ellos los tenderos de sectores vulnerables y de escasa formación. Su propósito es el de permitirles conocer y adquirir las herramientas necesarias para mantener el control sobre su negocio, saber a profundidad su desempeño y propiciar el avance y mejoramiento del mismo.

Mediante un proceso de asesorías se busca apoyar la formación, capacitación y fortalecimiento de los empresarios del distrito, tratando siempre de buscar una sinergia entre los empresarios y el asesor para dar orden a un proceso que inicia desde la propia actitud del empresario para enfrentar y superar los problemas asociados a este sector.

Las asesorías consisten en la realización de un estudio previo del negocio (diagnóstico) en todas sus partes funcionales, recolección y procesamiento de información, análisis de fortalezas y debilidades que contrastado con el entorno permiten la generación de estrategias, para enunciar por último un conjunto de planes de acción, los cuales se llevan a cabo en un tiempo establecido.

El desafío es buscar que el empresario practique en su tienda lo instruido en cada capacitación y así desplegar en él una conciencia sobre lo que es adecuado para su negocio y el hábito permanente de llevar cuentas y registros ordenados que den claridad sobre las actividades de su tienda; pues la cultura de este tipo de empresario, se caracteriza porque prevalecen conductas y modos de pensar que de alguna forma dificultan el manejo apropiado de un establecimiento comercial del tipo detallista. Algunas de estas conductas son: el desorden tanto en la exhibición del local como en el registro de cuentas, el uso de la memoria para llevar las cuentas de los deudores y acreedores del negocio, la inexistencia de políticas crediticias, el financiamiento sin comprensión del impacto de la deuda adquirida sobre su patrimonio, el desmedido gasto personal sostenido por el ingreso de la tienda, el desconocimiento de las ventas que genera, la no fijación de un salario para el empresario, el desconocimiento de su competencia y sus clientes, entre otras muchas situaciones que se encuentran arraigadas en su cotidianidad, las cuales deben ser sustraídas del pensamiento del empresario.

2. FORMULACIÓN EL PROBLEMA

¿Qué beneficios trae a los microempresarios y a sus respectivos negocios, participar en un proceso de asesoría brindado por los estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente en asocio con la Fundación Carvajal que comprenden la realización de un diagnóstico y la ejecución de un plan de acción en las áreas administrativa, mercadeo, costos, financiera y legal en el Comedero Delipizamos, Tienda Mixta Graciela y Tienda Mixta Gloria?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Ofrecer a los microempresarios un proceso de asesoría empresarial conforme a técnicas y metodologías desarrolladas por la Fundación Carvajal que comprenden la realización de un diagnóstico y la ejecución de un plan de acción en las áreas administrativa, mercadeo, costos, financiera y legal que contribuya al crecimiento de sus negocios y mejore su calidad de vida.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar la descripción de cada una de las empresas indicando su ubicación, que productos ofrece y que servicios da a los clientes para satisfacer sus necesidades.
- Realizar un diagnóstico en las áreas administrativa, mercadeo, costos, financiera y legal de cada una de las tiendas.
- Diseñar los planes de mejoramiento en las áreas administrativa, mercadeo, costos, financiera y legal de cada una de las tiendas asesoradas.
- Ejecutar los planes de mejoramiento en las áreas administrativa, mercadeo, costos, financiera y legal para cada una de las tiendas asesoradas.

4. JUSTIFICACIÓN

La importancia del sector microempresario del país, no solo como elemento de desarrollo sino como uno de los actores primordiales en los procesos de distribución del ingreso y retención y generación de empleo, le merece un espacio y un protagonismo especial en el terreno de la política económica. En efecto, uno de los objetivos fundamentales del convenio entre la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente es brindar a los microempresarios herramientas efectivas que les permitan ver avanzar sus negocios.

Para alcanzar dicho objetivo el asesor asignado brinda al microempresario un panorama del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas que se deben alcanzar, de las estrategias y tácticas para poder llevarlo a cabo y, sobre todo, una evaluación integral de la factibilidad del negocio, que le permita tener la confianza para pensar, evaluar y decidir si le brinda posibilidades de éxito.

La idea es iniciar un proceso de asesorías a negocios, concretamente a tiendas, en donde se empleará la metodología desarrollada por la Fundación Carvajal para la formación de los microempresarios, la cual es garantizada por su trayectoria y por su reconocimiento a nivel nacional e internacional. Además estos empresarios se beneficiarán con la formación conceptual que se cultiva dentro de las aulas universitarias, a partir del apoyo que recibirán de los estudiantes practicantes, abstrayendo de una manera fácil, sencilla y breve los aspectos claves correspondientes al manejo, control y desarrollo de una empresa.

La justificación básica de este problema es la necesidad de impartir un apoyo y un conocimiento a aquellas personas que no lograron acceder a las mismas oportunidades que otras han podido alcanzar. La idea es que pueda recibir de ellas un apoyo y un conocimiento que le guíe en el desarrollo y el desempeño de su actividad económica. Es importante resaltar que el conocimiento empírico de cualquier actividad determinada es valioso, la cual también requiere de un aporte teórico que respalde con certeza lo que han aprendido estos profesionales empíricos, permitiéndole también aprender de la experiencia de otros, de una manera más detallada, profunda y analítica.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 La Fundación Carvajal. Hace 30 años el fundador de la Fundación Carvajal don Jaime Carvajal conociendo la dinámica de la economía identificó el autoempleo como una fuente importante de generación de ingresos de la comunidad. En ese momento las personas que poseían su pequeña unidad productiva, distinguida más adelante como microempresa, conocían el oficio pero desconocían la administración de la misma¹.

Es a partir de esta institución que se da un nivel de mayor importancia al desarrollo de actividades económicas independientes, teniendo en cuenta los sectores más vulnerados en la ciudad de Cali. La Fundación Carvajal ha sido la encargada de brindar respaldo a las microempresas del sector de Aguablanca y actualmente a otras microempresas en el sector de ladera de la ciudad de Cali.

Para la Fundación el apoyo para el microempresario es fundamental, por tal razón creó un modelo donde se tuviera en cuenta el componente educativo, por eso se hizo lo necesario para desarrollar un modelo pedagógico que les enseñara de una manera sencilla los conceptos gerenciales para administrar.

Peter F. Drucker² en 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 (eficacia) que es la labor fundamental de los gerentes, y que se deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales”.

5.1.2 La administración y sus enfoques. Las buenas prácticas administrativas han estado siempre con el hombre, desde que su raciocinio ha permitido lograr niveles de subsistencia y superación hasta el alcance óptimo de un desarrollo constante y precipitado. La administración comprende no solo el controlar un grupo de personas tras un objetivo colectivo, es también mantener el control sobre las actividades que permiten el sustento del hombre, su cuidado y protección.

La administración siempre ha existido en busca de mantener el control y el orden de las cosas, trabajándolas para su propio beneficio. Por eso el surgimiento y el desarrollo de nuevas técnicas productivas sofisticadas y el avance tecnológico de

¹ 30 años capacitando a los microempresarios. [En línea]. Santiago de Cali: Fundación Carvajal, 2008 [consultado 12 de Febrero del 2009] disponible en Internet: <http://www.fundacioncarvajal.org.co/?p=123>.

² DRUCKER P. F. Managing for results. Harper and row. New York, 1964.

nuestros días se ha logrado con un solo fin, la permanencia del hombre, su avance y desarrollo.

Uno de los principales exponentes como lo es Blank Bubis define en su libro La Administración de Organizaciones que: La administración es el campo de conocimiento que utiliza y aplica un administrador para diseñar organizaciones y coordinar sus actividades de forma eficiente, tomando el medio ambiente externo y la tecnología utilizada, para que las organizaciones puedan ser cada vez más eficientes en la misión para la cual fueron creadas³.

El conocimiento de estas pautas descritas por algunos de estos teóricos como Blank Bubis, ha permitido a muchas organizaciones a nivel mundial obtener crecimientos extraordinarios. Es un aprendizaje necesario para el óptimo desempeño de cualquier empresa, ya que son prácticas administrativas que se han desarrollado a través del tiempo con el fin de enfrentar los constantes cambios en el entorno e incrementar la productividad y la sostenibilidad de las empresas.

Una de las primeras teorías fue la administración científica promovida por Frederick Taylor⁴. Este teórico de la administración basaba sus fundamentos en el desarrollo y el impulso de la productividad a partir de la racionalización del trabajo, implementando herramientas y medidas que agilizaran la producción. Su principal pensamiento fue el de incrementar los beneficios del empleador, pero descubrió que para lograr este propósito también es necesario motivar al trabajador. Es aquí donde se describe al hombre como un “ser económico y racional”, es decir que tanto obrero como empleado tienen como fin la máxima prosperidad de su empresa, para así mismo lograr el máximo de beneficios.

El desarrollo de las teorías administrativas ha generado nuevas concepciones sobre la gerencia empresarial. Dado los constantes cambios que se han generado a partir del desarrollo tecnológico y económico, se ha tenido que ampliar la concentración de teorías a partir de la experiencia obtenida con relación a dichos cambios, ya que a consecuencia de ellos las organizaciones se han vuelto complejas y dinámicas que requieren evolucionar constantemente. Es a partir de estas concepciones teóricas en donde surge todo el proceso evolutivo de la Administración.

Otra herramienta es el Benchmarking, que no es más que entablar una relación directa con el exterior en lo que concisamente nos afecta. El propósito es estudiar el comportamiento de otras organizaciones, similares o diferentes de su actividad,

³ BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Santiago de Cali: Casa editorial Universidad del Valle; 1990. p. 14-16

⁴ TAYLOR, Frederick W. Principios de la administración científica. 11 Ed. Santiago de Cali: Mc Graw Hill, 1980. p.112

pero que pueden aportar al mejoramiento de una compañía con respecto a las diferentes tareas o técnicas que puedan ser comparadas con el propio negocio⁵.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Activo: “Constituyen las fuentes económicas que posee un negocio y que se espera hayan de beneficiar las operaciones futuras. los activos pueden tener forma física definida, tal como edificios, maquinarias o mercancías de la misma manera hay activos en forma de titulo o derechos legales apreciable en dinero”.⁶

Activo fijo: “Elementos que pertenecen a la empresa por un tiempo indefinido porque son necesarios para su operación y no están para la venta”.⁷

Balance general: “Es el estado financiero que muestra, en una fecha determinada, la estructura y el valor del activo en una empresa, así como la composición y el valor del pasivo y el capital. En resumen es un panorama de la situación económica de la empresa en un momento determinado”.⁸

Comercio: “Se denomina comercio a la actividad económica consistente en la compra y venta de bienes, bien sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor”.⁹

Consumo: “Gasto en bienes y servicios para satisfacción de necesidades”.¹⁰

Costo: “Representa la inversión necesaria para producir o adquirir artículos para la renta”.¹¹

Marketing: “El marketing es una filosofía o forma de hacer negocios a través de la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes y consumidores. Como forma de negocio que es, tiene por obligación lograr valor

⁵ SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. 5 ed. Santiago de Cali: Grupo editorial Norma. 1994. p.85

⁶ MEIGS, Walter; JOHNSON, Charles; MEIGS, Robert. Contabilidad. 2 ed. Santiago de Cali: Mc Graw Hill , 1990. p. 13.

⁷ *Ibíd.*, p.14.

⁸ *Ibíd.*, p.15.

⁹ GUDIÑO, Emma Lucia; CORAL, Lucy. Contabilidad 2000 Plus. 5 ed. Bogota D.C: Mc Graw Hill, 2005. p.46.

¹⁰ *Ibíd.*, p.46

¹¹ *Ibíd.*, p.41

para los dueños del negocio y forma parte inherente de la estrategia de negocios de la empresa".¹²

Benchmarking: "Punto de referencia estándar reconocido de excelencia contra el cual los procesos son medidos y comparados. El proceso de Benchmarking, se entiende como un proceso de medición continua y de análisis que comparan prácticas, procesos o metodologías internas contra otras organizaciones".¹³

Cliente: "En el comercio y el marketing, un cliente es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio. Quien compra, es el comprador y el que consume, es el consumidor. Normalmente, cliente, consumidor y comprador son la misma persona".¹⁴

Economía: "Ciencia social que estudia los procesos de producción, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios".¹⁵

Estados de resultados: "Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa".¹⁶

Empresa: "Agente económico o unidad autónoma de control y decisión que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos".¹⁷

5.3 MARCO CONTEXTUAL

5.3.1 Comedero Delipizamos. Delipizamos se encuentra ubicada en el barrio Pizamos 1 en la dirección Kr 26 f6 # 122^a-59, constituido hace 4 meses. La propietaria del negocio es la señora María Juana Meneses ama de casa de 55 años. Este negocio se creó con el fin de generar ingresos para solventar los gastos del hogar a través de un ahorro que tenía en la empresa donde trabajaba, comenzando a comprar un fritador, una vitrina e insumos.

¹² KOTLER, Philip. Mercadotecnia. 3 ed. Bogota D.C: Mc Graw Hill, 1985. p.68

¹³ SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. 5 ed. Santiago de Cali: Grupo editorial Norma. 1994. p.85

¹⁴ BLANK BUBIS, Leon. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Santiago de Cali: Casa editorial Universidad del Valle; 1990. p. 14-16

¹⁵ GUJARATI, Damodar. Econometría. 2 ed. Bogota D.C: Mc Graw Hill, 1998. p. 14

¹⁶ GUDIÑO, Op. Cit., p.50

¹⁷ Ibid., p.27

5.3.2 Tienda Mixta Gloria. La Tienda Mixta Gloria se encuentra ubicada en el barrio Pizamos 1 en la dirección Calle 122^a #28g-59, constituida hace 13 meses con el fin de ayudar económicamente en su hogar y lograr obtener independencia financiera. La tienda inicio con un capital de \$ 300.000, una vitrina y además contó con el regalo de una paca de papel higiénico empezando así vender. La propietaria del negocio es la señora Gloria Yaneth Franco ama de casa de 47 años.

5.3.3 Tienda Mixta Graciela. La Tienda Mixta Graciela se encuentra ubicado en el barrio Pizamos 1 Calle 127c # 35^a-25, su negocio fue constituido hace 8 meses por verse en la necesidad de colaborar en los gastos del hogar y lograr una independencia financiera. Este negocio inicio con un capital de \$ 50.000 de los cuales \$ 30.000 fueron para la compra de la vitrina y lo demás para surtir la tienda. La microempresaria es la señora Maria Graciela Banguero ama de casa de 56 años.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se estudia un grupo de tres negocios del Distrito de Aguablanca, administrados por señores y señoras cuyas edades oscilan entre los 40 y los 60 años de edad. La investigación es de tipo exploratorio, ya que se conoce acerca de la creación y mejoramiento de microempresas. Igualmente, se cuenta con el conocimiento directo de las personas que han constituido los negocios y esto el gran apoyo en cualquier momento que se necesita, pues ayudan a reunir y sintetizar sus experiencias para realizar un excelente proyecto.

A su vez se desarrollará un estudio descriptivo, que busca marcar las características más sobresalientes de cada persona, grupos humanos o cualquier otro fenómeno que se toma como objeto de estudio¹⁸; pues uno de los propósitos es detallar las actitudes y punto de vista que caracterizan al grupo de empresarios asesorados.

6.2 DISEÑO METODOLÓGICO

En el proceso de esta investigación, se utilizarán fuentes primarias de información como las entrevistas en profundidad a los empresarios utilizando un formato entregado por la Fundación Carvajal, que posibilitó la realización del diagnóstico de las tiendas.

En cuanto a las fuentes secundarias se recurrirá a textos, otro tipo de documentos e Internet para lograr así la manera más clara de obtener una información más completa, a continuación se dará a conocer las herramientas para la realización de las asesorías para cada uno de los negocios:

Descripción de cada una de las empresas. En esta etapa se quiere lograr que el asesor tenga un amplio panorama de cómo es el negocio y como funciona y para esto se deberá concretar una cita para conocer al empresario y el negocio, en esta cita el empresario deberá describir todos los aspectos importantes que implica el funcionamiento de su empresa así como enseñar las instalaciones y el asesor deberá observar y anotar todas las características generales de las instalaciones, personas y producto.

¹⁸ BURGOS, Miriam; ORTIZ, Luís. Guía para la presentación de trabajos de grado. Santiago de Cali: Universidad de San Buenaventura, 2003. p. 26.

Diagnóstico interno y externo. La información obtenida mediante el uso de cada una de las técnicas de recolección de datos, son recopilados en informes periódicos y por segmentos de acuerdo a las actividades requeridas. Se utilizan herramientas de apoyo para el manejo, recopilación y control de la información contable y de costos obtenidas en el proceso, mediante el uso de un programa desarrollado por algunos de los asesores de la Fundación Carvajal (en Excel) a fin de facilitar la obtención de datos y resultados de cada uno de los negocios.

- ❖ Formato de diagnóstico para la microempresa (Formato Excel).
- ❖ Formato para la realización del estudio de costos de la tienda (Formato Excel).
- ❖ Plantilla de contabilidad (Balance inicial, Balance final y Estados de resultados en Excel).
- ❖ Material de referencia para facilitar la comprensión de las actividades que se deben ejecutar en el proceso de asesoría (Formatos en Word, PDF, Power Point).

Este material fue clave e indispensable para lograr un proceso de asesoría ágil obteniendo datos de manera clara y ordenada.

Definición e implementación de los planes de mejoramiento. Posterior al diagnóstico se identificarán cuales son las actividades fundamentales que se deberán realizar para darle solución o plantear mejoras a los problemas encontrados en cada una de las áreas de las empresas.

7. ASESORÍA AL COMEDERO DELIPIZAMOS

7.1 INFORMACIÓN GENERAL DEL COMEDERO

El Comedero Delipizamos se encuentra ubicada en el barrio Pizamos 1 en la dirección Kr 26 f6 # 122ª-59, constituido hace 4 meses. La propietaria del negocio es la señora María Juana Meneses ama de casa de 55 años. Este negocio se creó con el fin de generar ingresos para solventar los gastos del hogar a través de un ahorro que tenía en la empresa donde trabajaba, comenzando a comprar un fritador, una vitrina e insumos.

La iniciativa de la empresaria al iniciar este negocio, fue impulsada por la urgente necesidad de generar ingresos adicionales debido a su retiro del lugar donde laboraba.

La empresaria se caracteriza por ser una mujer sencilla, emprendedora, alegre, atenta, motivada por su actividad actual y con la expectativa de lograr el crecimiento y sustento que desea para sus dos hijos los cuales le ayudan en la preparación de los alimentos. Es una mujer fuerte ante la adversidad, trabajadora y consecuente con sus ideales.

7.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA

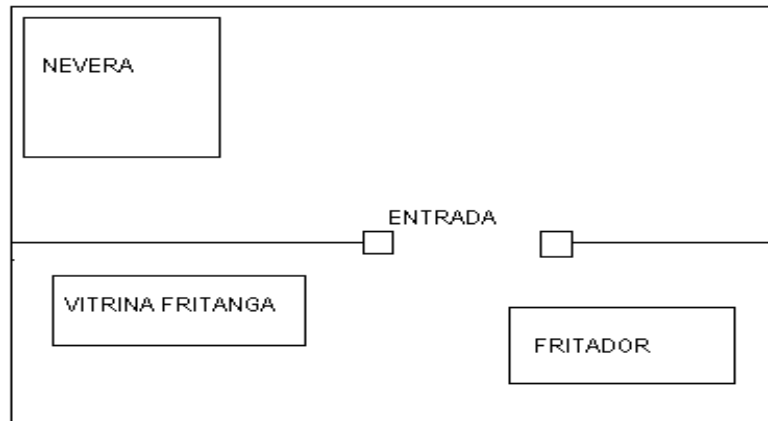
7.2.1 Diagnostico área administrativa. En el área administrativa se percibe la falta de organización y planeación de las actividades. No se ha trazado metas ni objetivos en ningún tiempo determinado. No cuenta con una misión ni una visión que forje unos lineamientos sobre el propósito de la empresa, ya que estos aspectos administrativos son desconocidos para empresaria y aun más para un tipo de negocio tan pequeño como lo es percibido por ella.

La distribución del espacio (ver Figura 1. Distribución del local. Comedero Delipizamos) el lugar de funcionamiento de la tienda está ubicado en el jardín exterior que hace parte de la casa de 2.50 Metros de ancho por 4 Metros largo. Cuenta con:

- Una nevera.
- Un Fritador.
- Una vitrina.
- 2 bandejas.

Además de lo anterior la tienda no cuenta con personal adicional para la administración del negocio, ya que todas las actividades relacionadas con su funcionamiento son realizados por la misma propietaria. En algunos momentos recibe el apoyo de las hijas cuando sale a realizar alguna diligencia.

Figura 1. Distribución del local Comedero Delipizamos



A continuación se presenta el análisis DOFA realizado para el Comedero Delipizamos:

Tabla 1. Matriz DOFA Comedero Delipizamos.

	FORTALEZAS - F 1. Buena planeación en las compras Materia Prima 2. Producto menos costoso.	DEBILIDADES -D 1. Estrategia basada en bajos precios. 2. Mal ubicación 3. No hay publicidad
OPORTUNIDADES – O 1. Aumento de la población en los estratos 1 y 2 2. Existe un buen número de clientes potenciales.	ESTRATEGIA – FO 1. Lograr por medio de una excelente publicidad abarcar y satisfacer la gran demanda creciente de este barrio y de los barrios circunvecinos. 2. Realizar promociones como combos	ESTRATEGIA D-O 1. A cada cliente nuevo se le dará un volante publicitario y así mismo por cada dos volantes que presente se le hará un descuento. 2. Mejorar la exhibición de los productos para atraer a los clientes potenciales. 3. Solicitud de un préstamo en fase para alquiler de un local y de este modo ampliar el portafolio de productos.
AMENAZAS – A 1. Aumento de la competencia 2. Incremento del desempleo 3. Demasiada inseguridad	ESTRATEGIA – FA 1. Ofrecer a los clientes fieles facilidades de crédito. 2. Realizar promociones con los productos.	ESTRATEGIA – DA 1. Desarrollar un nuevo proceso de publicidad adecuado para que llegue a la mayor parte de la población. 2. Mejorar la exhibición de los productos para atraer a los clientes potenciales.

7.2.2 Diagnostico área de mercadeo. En el área de mercadeo se analiza las actividades que la empresaria realiza para atraer a sus clientes, dar a conocer su negocio y sus productos.

Producto. La tienda no cuenta con gran número de productos y su variedad es mínima.

Precio. Se presenta a continuación la lista de productos más representativos con sus respectivos precios y su margen de contribución.

Tabla 2. Precios y productos más representativos.

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	Gordana	\$ 1.000	\$ 600	\$ 400	40,00%
2	Chorizo	\$ 2.000	\$ 1.300	\$ 700	35,00%
3	Papa	\$ 500	\$ 300	\$ 200	40,00%
4	Empanada	\$ 500	\$ 200	\$ 300	60,00%
5	Gaseosa 350	\$ 1.100	\$ 800	\$ 300	27,27%
6	Cerveza Póker	\$ 1.500	\$ 1.100	\$ 400	26,67%

Se muestra con detalle los productos más vendidos de la tienda con su correspondiente precio de compra y venta dando como resultado que los productos que da mayor contribución al comedero es la empanada con un 60% seguida de la gordana y de la papa con un 40% de contribución.

Competencia. Se relaciona con una fuerte competencia en el sector (La calle ancha), debido a que es una de las principales y más concurridas calles del barrio Pizamos, se encuentran establecimientos a cada lado de la calle. En esta competencia encontramos restaurantes y comederos de todas las clases de comidas abarcando una porción importante del mercado.

Clientes. Se identificaron las características de los clientes según lo percibido por la empresaria. Los clientes están conformados básicamente por los vecinos de los alrededores con edades que oscilan entre los 15 y 60 años, que visitan el comedero para comprar productos alimenticios (fritanga, bebidas). Esta clientela se caracteriza por adquirir artículos de buena calidad y a bajo costo.

Comunicación. Con respecto a la realización de estrategias de mercadeo, la tendera expresa que nos las aplica en su negocio, dada su inexperiencia en este tipo de prácticas. Ella realiza actividades de constante persuasión sobre la decisión de compra del cliente como el ofrecimiento de otros productos que llegaran a necesitar.

7.2.3 Diagnostico área de costos. El área de costos permite identificar en qué medida la tienda contribuye en los gastos de funcionamiento del negocio y los de la empresaria a nivel personal y familiar.

La tendera nunca, durante el tiempo de ejercicio de su negocio, había realizado un estudio de costos. No conoce tampoco con certeza el nivel de ventas que genera mensualmente ni cuánto está ganando, en consecuencia no tiene ni idea cual es el margen de contribución de su negocio.

La empresaria indica además que no tiene control sobre los gastos que genera, ya que al momento de requerir dinero lo toma del negocio sin saber que tanto puede afectar su utilidad. Tampoco es consciente de cual debe ser su mínimo de ventas (punto de equilibrio) para no incurrir ni en ganancias ni en pérdidas.

A continuación se muestra el análisis de costos realizado a la tienda con el apoyo de la empresaria.

Tabla 3. Sueldo de la empresaria.

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	\$ 60.000
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 20.000
PENSION COLEGIOS	
RECREACION	
VESTUARIO	
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	
ARRIENDO DE LA CASA	
SERVICIOS PUBLICOS CASA	\$ 40.000
TELEFONO	
GAS DOMICILIARIO	\$ 25.000
PARABOLICA	
CUOTAS CREDITOS PERSONAL	\$ 43.000
CUOTA TARJETA DE CREDITO	
CONSUMO FAMILIA	
TOTAL SUELDO	\$ 188.000

Se determina el sueldo de la empresaria que equivale a \$188.000 donde la variable de alimentación es la más representativa con un valor de \$60.000 mensual.

Tabla 4. Costos y gastos del negocio.

SUELDOS DE ADMINISTRACION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 188.000	92,1%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 550	0,3%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO		
DEPRECIACION VEHICULOS		
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO		
GASTOS DE PAPELERIA		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 188.550	92,4%

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 3.583	1,8%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO		
SERVICIOS PUBLICOS		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
INSUMOS (EMPAQUES)	\$12.000	5.9%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 204.133
--	-------------------

En esta tabla se denota el total de los costos operativos de la tienda que tienen un valor de \$204.133 donde la variable más representativa es el sueldo del empresario que equivale a un 92.1% del total de los costos del negocio.

Tabla 5. Punto De Equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 524.077	\$ 17.469
----------------------------	-------------------	------------------

Se determino el punto de equilibrio mensual y diario de las ventas para que la tienda no entre en perdidas, que equivalen a \$ 204.133 y \$6.804 respectivamente.

Tabla 6. Margen de contribución.

228,94%	÷	6	=	38,16%
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		NUMERO DE PRODUCTOS MAYORES O IGUALES AL 25%		PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%
38,16%	+		=	38,16%
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL MARGENES
38,16%	÷		=	38,16%
TOTAL MARGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA

Se puede analizar entonces que el margen de la empresa es del 38,16%, considerado un buen margen para un comedero que comercializa productos comestibles. El margen mínimo que debe manejar un comedero como éste esta entre el 28% y el 40%.

7.2.4 Diagnostico área contable y financiera. Consecuente con el comportamiento de la empresaria en el área de costos, dentro del área contable tampoco se maneja ningún control o concepto sobre cómo manejar la contabilidad de su negocio. La propietaria no conoce cuanto capital de trabajo posee, ya que nunca ha realizado un inventario que le permita identificarlo. A pesar de no llevar registros contables sobre los flujos de caja de su tienda, esta empresaria maneja registros rudimentarios para controlar las cuentas por cobrar a sus clientes. Este registro se lleva en un cuaderno de apuntes donde se describe al detalle cada rubro pendiente de cobro.

Figura 2. Balance inicial.

NOMBRE DE LA EMPRESA		COMEDERO DELIPIZAMOS		FECHA:		09-mar-09	
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$ 300.000		34%	SOBREGIROS BANCARIOS			
BANCOS	\$ 200.000		23%	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 200.000		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES				PROVEEDORES			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS			
INVENTARIO MATERIA PRIMA				OTRAS OBLIGACIONES			
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 36.000						
OTROS (cadena)	\$ 350.000		40%				
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		A	\$ 886.000	64%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	E	
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 430.000			87%	OBLIGACIONES BANCARIAS		
DEPRECIACION					CUENTAS POR PAGAR		
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.	\$ 430.000		87%			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 66.000			13%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	F	
DEPRECIACION							
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.	\$ 66.000		13%	TOTAL PASIVOS	E+F =G	\$ 200.000
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.						
VEHICULO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS	4.						
CONSTRUCCIONES							
DEPRECIACION							
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.						
TERRENOS	6.						
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS		(1+2+3+4+5+6) B	\$ 496.000	36%	TOTAL PATRIMONIO	D + G =H	\$ 1.182.000
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTICIPADO							
OTROS							
C. TOTAL OTROS ACTIVOS		C			TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	G + H =I	\$ 1.382.000
TOTAL ACTIVOS		A+B+C =D	\$ 1.382.000	100%			

Este balance inicial nos muestra el total de activos que es equivalente a \$1.382.000, así mismo se denota que las obligaciones bancarias es el único rubro que adeuda la empresa que corresponde a \$ 200.000 y por último se generaron unas utilidades acumuladas de \$582.000 aumentado el total de patrimonio a \$1.182.000.

Tabla 7. Indicadores iniciales.

Liquidez Corriente	\$ 4,43	Esta razón muestra lo que tiene el comedero Delipizamos en activos corrientes con respecto a lo que debe en activos corrientes. Lo ideal es que no debe dar menos de \$1. El comedero tiene \$4.43 por cada peso que debe en pasivos corrientes.
Prueba de Fuego	\$ 4,25	Esta razón muestra lo que el comedero Delipizamos todo lo que posee en activo corriente se resta el valor de los inventarios, lo cual nos queda caja, bancos, cuentas por cobrar, quedando estos recursos que son más fácilmente convertibles en dinero. Debe dar \$1 como mínimo. El Comedero tiene \$4.25 en activos corrientes por cada peso que debe.
Razón de endeudamiento	14%	Es la razón que muestra el grado de endeudamiento que tiene el Comedero y lo ideal es no pasar del 60%.
Razón de autonomía	86%	Es el grado de propiedad que corresponde al dueño del negocio expresado en porcentaje y lo ideal es no ser menor del 40%.
Rentabilidad sobre ventas	14,0%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a las ventas que se realizaron. Muestra lo que queda al Comedero después de haber descontado todo lo que asume en el proceso de comercializar los productos expresado en porcentaje.
Rentabilidad sobre Activos	9,0%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión en activos que posee el negocio. Muestra que tanto rendimiento tienen los recursos que posee el Comedero Delipizamos. Entre más alta mejor.
Rentabilidad sobre patrimonio	10,0%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión que se tiene por parte del empresario. Muestra que tan rentable es tener invertido el dinero del empresario en el negocio. Entre más alto mejor.

Este cuadro nos muestra cada uno de los indicadores financieros detectados después de haber realizado el estudio de costos.

7.3 PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA COMEDERO DELIPIZAMOS

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.

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

Dado que existe una pobre exhibición de los productos es necesario reorganizarlos, de manera que el cliente se sienta atraído a acercarse al negocio, y en últimas realizar la compra.

Implementar medidas que permitan aumentar la higiene y orden de la tienda para así atraer a los clientes e incrementar las ventas.

Debido a que se carece de estrategias de control, se implementarán formatos que le permitan a la empresaria llevar un registro del inventario de mercancía, ventas diarias y libros contables.

7.3.2 Área de mercadeo. Dado que el inventario de productos es tan escaso se recomienda aumentar la variedad por medio de la adquisición de un crédito en una entidad bancaria, de tal forma que se logre un aumento en las ventas.

Es necesario que se haga uso de la publicidad como una herramienta para atraer a mayor número de clientes diseñando, entregando volantes y realizando promociones para incrementar las ventas atrayendo nuevos clientes.

Es importante realizar un análisis de los clientes, con el fin de conocer sus gustos y preferencias, para así establecer estrategias tendientes a lograr una mayor satisfacción y fidelización de los mismos.

Dado que la microempresaria no tiene claro que características tiene su competencia, es necesario efectuar un análisis donde se evalúen algunos factores claves de éxito.

7.3.3 Área de costos. Concientizar a la empresaria sobre la necesidad e importancia del registro diario de actividades de su tienda, con el fin de poder conocer sus ventas mensuales y así determinar si el negocio alcanza a cubrir los gastos.

Es necesario que la relación del inventario se siga registrando a fin de conocer en un período determinado con que capital de trabajo se cuenta.

Aunque el margen de contribución se encuentra en un rango aceptable, se recomienda que la empresaria realice promociones para vender el inventario de productos de poca rotación e innovar en la preparación de nuevas recetas.

Para los productos que arrojan poca utilidad, la empresaria debe realizar promociones de estos productos para impulsar las ventas.

7.3.4 Área contable y financiera. Se recomienda la implementación de un sistema contable organizado que le permita a la empresaria conocer sus activos, pasivos, patrimonio y por supuesto el nivel de utilidad o pérdida que su negocio genera; con el fin de establecer estrategias tendientes a la recuperación de éste en un momento dado.

❖ Es importante que la empresaria conozca y pueda interpretar los indicadores financieros, los cuales le brindarán información valiosa acerca de su capacidad de endeudamiento, su liquidez, apalancamiento, etc.

❖ Se recomienda que la empresaria disminuya el inventario de mercancías, realizando promociones para aumentar la liquidez del negocio.

❖ Es necesario que la empresaria aumente el nivel de ventas de contado y ejerza mayor control a sus gastos personales.

7.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA COMEDERO DELIPIZAMOS

En este objetivo del proyecto se describirán las acciones que el empresario esta colocando en práctica de acuerdo a las recomendaciones hechas como resultado de las asesorías.

7.4.1 Área administrativa.

Se estableció la misión, la visión y los objetivos empresariales con el fin de darle un rumbo al negocio.

❖ Misión

➤ El comedero Delipizamos tiene como misión ofrecer productos de óptima calidad a los clientes del sector, buscando satisfacer sus necesidades primordiales mediante el compromiso de una excelente atención.

❖ Visión

➤ Nuestra visión para el 2010 es lograr incrementar el portafolio de productos y así permitir el crecimiento de nuestras ventas. Se espera posicionar al Comedero Delipizamos como un negocio de gran importancia en el sector por la gran calidad en sus productos que ofrece a su público.

❖ **Objetivos Comedero Delipizamos**

- Ofrecer productos de consumo básico de buena calidad a fin de satisfacer el gusto y la preferencia de la clientela.
- Brindar una atención calida a nuestros clientes para que se sientan a gustos en nuestro negocio permitiendo que sea de mayor preferencia entre los demás.
- Escuchar a nuestros clientes en nuevas necesidades a fin de ampliar nuestra oferta de productos.
- Incrementar las ventas mediante estrategias de persuasión al cliente y promoción de productos además de la realización de actividades de mercadeo.

❖ Se adoptaron diferentes actividades para la organización y limpieza de la tienda como la realización del aseo diariamente, la limpieza y organización de los productos y el surtido permanente de los productos para evitar la escasez de mercancía.

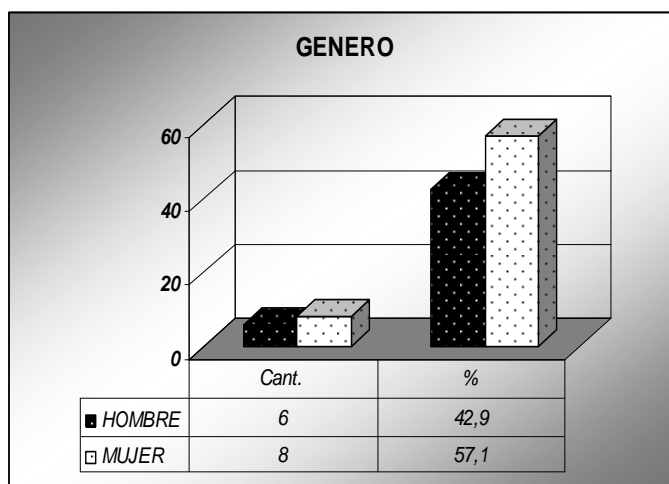
7.4.2 Área de mercadeo. Se diseñaron y repartieron volantes promocionales por los alrededores del barrio, dando a conocer y atrayendo a nuevos clientes (Ver figura 3).

Figura 3. Volante publicitario



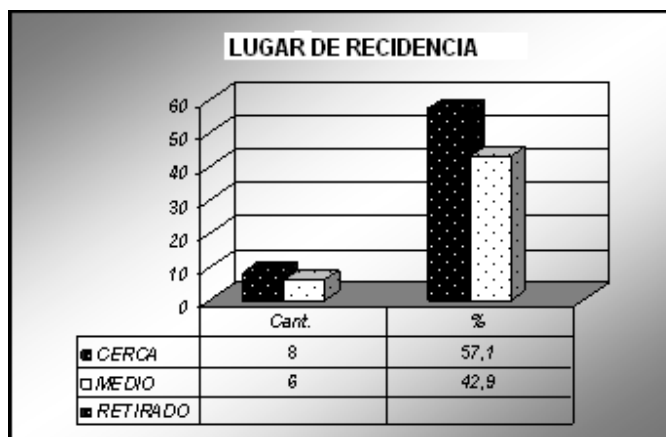
❖ Se realizaron encuestas con el propósito de conocer sus preferencias al momento de comprar, conocer el nivel de satisfacción y las razones que motivan al cliente a ir a la tienda.

Figura 4. Proporción de hombres y mujeres que acuden al comedero.



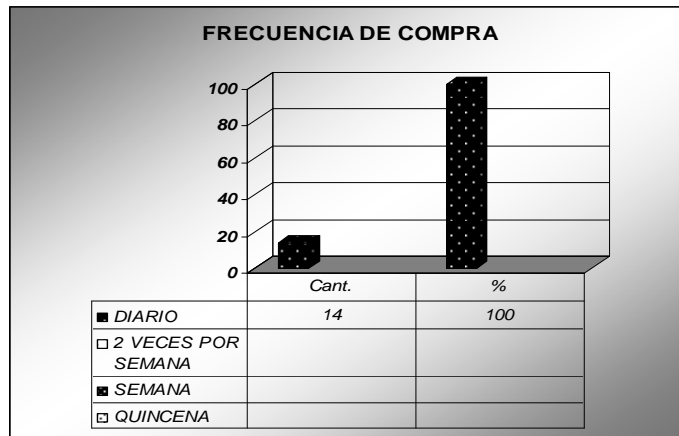
En el comedero, predomina la clientela del sexo femenino siendo un 57,1% con respecto a los clientes masculinos que representan un 42.9%.

Figura 5. Distancia entre la tienda y el lugar de residencia de los clientes.



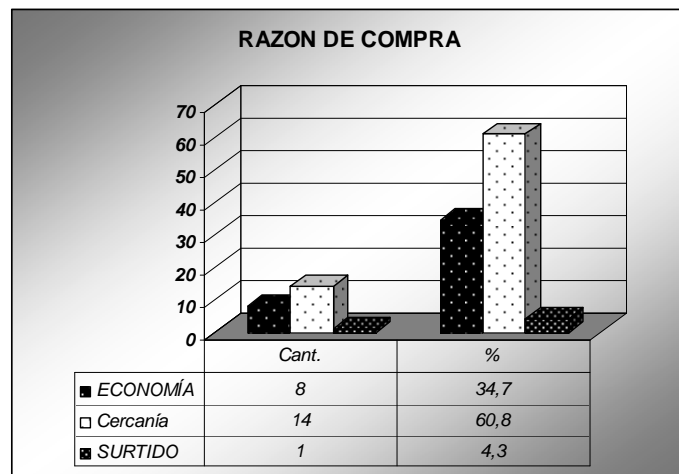
El 57.1% de la clientela consideran que residen cerca del negocio y el 42.9% de los clientes consideraron que viven a una distancia media del comedero Delipizamos

Figura 6. Frecuencia de compra de los clientes del comedero Delipizamos.



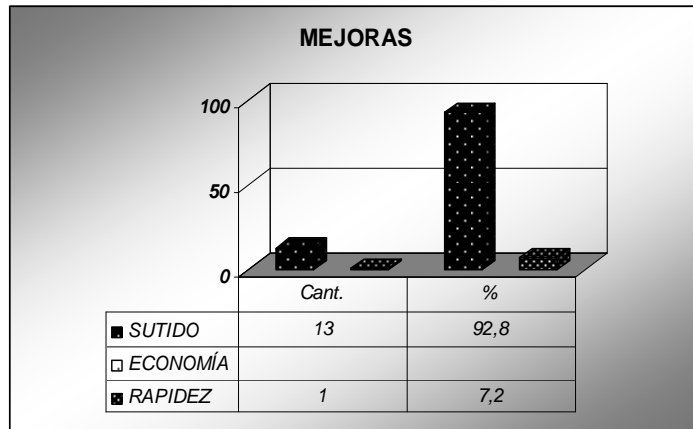
Con el propósito de conocer que tan frecuentes son los clientes al comprar en este comedero, se encontró que el 100% de la clientela acude diariamente a comprar los diferentes productos que ofrece.

Figura 7. Razones de compra de los clientes del Comedero Delipizamos.



Se les pregunta a los clientes ¿Por qué compra usted en este establecimiento?, permitiéndoles responder varias opciones. Este punto arroja como dato, que el 60.8% de los clientes asisten a la tienda por cercanía a sus hogares, en segundo lugar se encuentra que acuden por la economía que brindan siendo el 34.7%.

Figura 8. Opiniones de los clientes respecto a las mejoras que se deben implementar en el Comedero Delipizamos.



Como el propósito de esta encuesta es saber qué cambios o mejoras se pueden hacer en el negocio, el 92.8% de los clientes respondieron que el surtido de la tienda debe mejorar, en cambio una sola persona que representa el 7.2% dice que la rapidez en la atención.

De acuerdo al análisis anterior se definieron estrategias importantes, al igual que los planes de acción realizados para fortalecer el negocio frente a la competencia.

Tabla 8. Despliegue de la estrategia: Realizar actividades promocionales.

QUE VOY A HACER	COMO LO VOY A HACER	DONDE LO VOY A HACER	QUIEN VA A HACER EL RESPONSABLE	CUANDO SE VA A HACER	EN CUANTO TIEMPO SE VA A HACER
Aumentar las ventas	Haciendo combos	En comidas delipizamos	María Juana Meneses	Mes de mayo	30 días

Tabla 9. Despliegue de la estrategia: Diversificar los productos.

QUE VOY A HACER	COMO LO VOY A HACER	DONDE LO VOY A HACER	QUIEN VA A HACER EL RESPONSABLE	CUANDO SE VA A HACER	EN CUANTO TIEMPO SE VA A HACER
Aumentar el portafolio de productos	Solicitud de préstamo a FASE de \$ 500.000 para alquilar un local y adecuarlo.	FASE (Fundación Carvajal)	María Juana Meneses	15 mayo	Indefinido

7.4.3 Área de costos. Se utiliza un control de inventario para acceder a datos reales acerca del capital de trabajo y mejorar la relación en cuanto al surtido de productos.

❖ Se estableció el seguimiento diario de las ventas para determinar las utilidades al final del mes, determinando a su vez los costos, gastos y ventas que genera la tienda.

❖ La empresaria realiza el registro diario de sus ventas y ha ejercido mayor control en sus gastos personales.

7.4.4 Área contable y financiera. Se aplicaron los conceptos contables y se obtuvieron los estados financieros de la tienda.

❖ Se obtuvieron el balance general y el estado de resultados para la tienda.

❖ La empresaria lleva su contabilidad mensualmente dando a conocer los estados financieros.

❖ Se determinaron y analizaron los indicadores financieros de la tienda.

Figura 9. Balance final. Comedero Delipizamos

NOMBRE DE LA EMPRESA		DELIPIZAMOS		FECHA:	09-abr-09
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 55.000		7%	SOBREGROS BANCARIOS	
BANCOS	\$ 200.000		24%	OBLIGACIONES BANCARIAS	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES				PROVEEDORES	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS	
INVENTARIO MATERIA PRIMA				OTRAS OBLIGACIONES	
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES	
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR	
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$ 61.000				
OTROS (cadena)	\$ 525.000		62%		
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 841.000	63%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 430.000		87%	OBLIGACIONES BANCARIAS	
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1.	\$ 430.000		87%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 66.000		13%	F. TOTAL PASIVOS	
DEPRECIACION				\$ 1.337.000	
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2.	\$ 66.000		13%	TOTAL PATRIMONIO	
EQUIPO DE COMPUTO				\$ 1.337.000	
DEPRECIACION				100%	
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3.					
VEHICULO					
DEPRECIACION					
VALOR NETO VEHICULOS 4.					
CONSTRUCCIONES					
DEPRECIACION					
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5.					
TERRENOS					
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 496.000	37%	D. TOTAL PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO		
PAGOS POR ANTICIPADO				CAPITAL	\$ 600.000 45%
OTROS				UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 582.000 44%
C. TOTAL OTROS ACTIVOS				UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 155.000 12%
TOTAL ACTIVOS		\$ 1.337.000	100%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	
				\$ 1.337.000 100%	

Este balance final da como resultado un total de activos de \$1.337.000. De tal manera se determino la utilidad del periodo que es de \$ 155.000 manifestando un incremento en las ventas mensuales de la tienda aumentando las utilidades acumuladas en \$737.000.

Tabla 10. Comparativo Balance inicia y Balance Final.

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 500.000	\$ 255.000	-49,0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			
INVENTARIOS	\$ 36.000	\$ 61.000	69,4%
OTROS	\$ 350.000	\$ 525.000	50,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 886.000	\$ 841.000	-5,1%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 430.000	\$ 430.000	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 66.000	\$ 66.000	
EQUIPO DE COMPUTO			
VEHICULOS			
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES			
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 496.000	\$ 496.000	
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.382.000	\$ 1.337.000	-3,3%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 200.000		
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 200.000		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS	\$ 200.000		
CAPITAL	\$ 600.000	\$ 600.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 582.000	\$ 582.000	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 155.000	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.182.000	\$ 1.337.000	13,1%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONI	\$ 1.382.000	\$ 1.337.000	-3,3%

Esta tabla muestra el balance general realizado en el negocio (activos, pasivos y patrimonio) indicando los cambios que han surgido durante la realización de esta asesoría. Indica que la cuenta de activos tuvieron un decrecimiento de 3.3% que equivale a \$45.000, de la misma manera se destaca el aumento de \$155.000 de patrimonio total que equivale a un 13.1% durante el transcurso del mes debido a diferentes imprevistos familiares.

Tabla 12. Estado de resultado del mes Comedero Delipizamos.

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS			
EMPRESA		COMEDERO DELIPIZAMOS	
PERIODO DE		09-mar	A 09-abr-09
VENTAS			
Ventas al Contado	\$ 890.000	100%	
ventas a Crédito			
TOTAL DE VENTAS			A \$ 890.000
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO			
Inv. Inicial de Materia Prima			
Inv. Inicial de Producto en Proceso			
Inv. Inicial de Producto Terminado			
Inv. Inicial de Mercancías	\$ 36.000		
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	\$ 36.000
Compras de Materia Prima.			
Contado	\$ 550.000		
Crédito			
Costos de Fabricación			
Salarios y prestaciones			
Costos producción	\$ 200.000	22%	
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	\$ 750.000
Inv. Final de Materia Prima			
Inv. Final de Producto en Proceso			
Inv. Final de Producto Terminado			
Inv. Final de Mercancías	\$ 61.000		
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	\$ 61.000
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		E	\$ 725.000
		$B + C - D = F$	
UTILIDAD BRUTA		F	\$ 165.000
		$A - E = F$	
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Salarios de Adm.	\$ 10.000	100%	
Gastos Administración			
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		G	\$ 10.000
UTILIDAD LIQUIDA		H	\$ 155.000
		$F - G = H$	

Este estado de resultados del mes nos muestra que porcentaje representa las ventas de contado que son del 100% que equivale a \$890.000. Así mismo se muestra que los gastos del negocio son de \$ 10.000 que equivale al 1% del gasto de funcionamiento del negocio. El resultado final da una ganancia al final del mes de \$ 155.000.

Tabla 11. Indicadores financieros finales.

Razón de autonomía	100,0%	Es el grado de propiedad que corresponde al dueño del Comedero Delipizamos expresado en porcentaje y lo ideal es no ser menor del 40%.
Rentabilidad sobre ventas	17.4%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a las ventas que se realizaron. Muestra lo que queda al Comedero después de haber descontado todo lo que asume en el proceso de comercializar los productos, expresado en porcentaje.
Rentabilidad sobre Activos	11.6%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión en activos que posee el negocio. Muestra que tanto rendimiento tienen los recursos que posee el Comedero Delipizamos. Entre más alto mejor.
Rentabilidad sobre patrimonio	11.6%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión que se tiene por parte del empresario. Muestra que tan rentable es tener invertido el dinero de la empresaria en el Comedero. Entre más alto mejor.

En esta tabla se analiza cada uno de los indicadores financieros del Comedero Delipizamos.

8. DIAGNOSTICO TIENDA MIXTA GLORIA

8.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA TIENDA

La Tienda Mixta Gloria se encuentra ubicada en el barrio Pizamos 1 en la dirección Calle 122^a #28g-59, constituida hace 13 meses con el fin de ayudar económicamente en su hogar y lograr obtener independencia financiera. La tienda inicio con un capital de \$ 300.000, una vitrina y además contó con el regalo de una paca de papel higiénico empezando así a vender. La propietaria del negocio es la señora Gloria Yaneth Franco ama de casa de 50 años.

La señora Gloria, es la administradora y propietaria de la tienda, que con el apoyo de su esposo y de sus hijos ha logrado mantenerse durante 1 año. La Tienda Mixta Gloria con la oferta de productos básicos de la canasta familiar como son arroz, azúcar, sal, granos luego agrega otros productos como confitería y papelería.

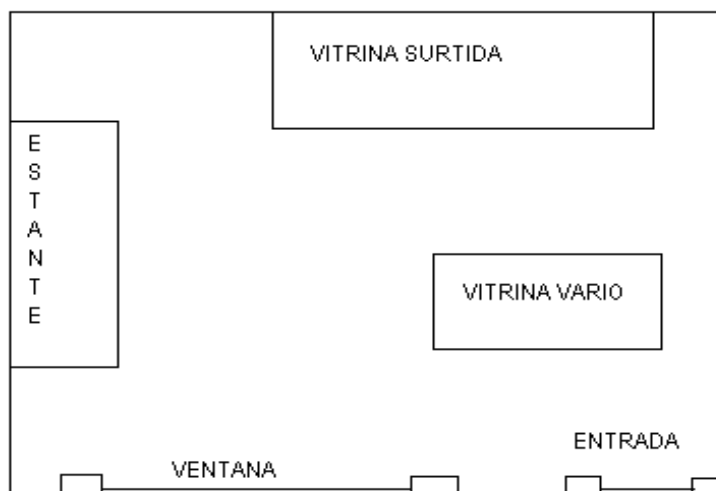
8.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA

8.2.1 Diagnostico área administrativa. En el área administrativa se percibe la falta de organización y planeación de las actividades. No se han trazado metas ni objetivos en ningún tiempo determinado. No hay misión ni visión que forje unos lineamientos sobre el propósito de la empresa, ya que estos aspectos administrativos son desconocidos por la empresaria. No sabía que en negocios como las tiendas se pudiera establecer esta tipo de enfoques y perspectivas.

El negocio funciona en su misma residencia, ocupando una de las habitaciones de la casa (ubicada en la parte de adelante), la cual ocupa aproximadamente 12Mts cuadrados. Cuenta con los siguientes elementos para el ejercicio de su tienda:

- Una estantería.
- Una vitrina dulcera.
- Una vitrina con surtido.

Figura 10. Distribución inicial del local Tienda Mixta Gloria.



A continuación se presenta el análisis DOFA realizado a la Tienda Mixta Gloria.

Tabla 12. Matriz DOFA Tienda Mixta gloria.

	FORTALEZAS – F 1. Diversificación de productos. 2. Producto menos costoso y con calidad superior. 3. Tiene liquidez para solventar sus deudas. 4. Facilidades de pago.	DEBILIDADES - D 1. Estrategia basada en bajos precios. 2. Exhibición regular. 3. No hay publicidad. 4. Muy poco surtido.
OPORTUNIDADES – O 1. Aumento de la población en los estratos 1 y 2. 2. Existe un buen número de clientes potenciales.	ESTRATEGIA – FO 1. Por la gran variedad de nuestros productos, lograr por medio de una excelente publicidad abarcar y satisfacer la gran demanda creciente de este barrio. 2. Por medio de volantes dar a conocer la tienda y sus productos de buena calidad con excelentes descuentos.	ESTRATEGIA D-O 1. A cada cliente nuevo se le dará un volante publicitario y así mismo por cada dos volantes que presente se le hará un descuento. 3. Mejorar la exhibición de los productos para atraer a los clientes potenciales. 4. Solicitud de un préstamo a fase para el mejoramiento en el surtido de los productos.
AMENAZAS – A 1. Aumento de la competencia. Incremento del desempleo. La creciente inseguridad.	ESTRATEGIA – FA 1. Hacer notar la diferencia al consumidor del servicio, el mejor precio y gran variedad de productos que se ofrece frente a una competencia que surge cada día. 2. Ofrecer a los clientes fieles facilidades de crédito. 3. Realizar promociones con los productos de menor rotación.	ESTRATEGIA – DA 1. Desarrollar una publicidad adecuada para que llegue a la mayor parte de la población. 2. Mejorar la exhibición de los productos para atraer a los clientes potenciales.

8.2.2 Diagnostico área de mercadeo. En el área de mercadeo se analizan las actividades que la empresa realiza con el fin de promover su negocio, sus productos y servicios.

Competencia. Los clientes tienen en cuenta los precios que se les ofrece, ya que la competencia existente en el sector, hace a los clientes más exigentes respecto a la calidad y precio de los artículos de consumo.

La tendera aunque conoce su competencia, desconoce totalmente las actividades que éstos realizan para su buen desempeño y funcionamiento. No conoce la realización de las ofertas y promociones que están manejando y muchos menos los precios de venta.

Clientes. Para ello fue necesario identificar las características de la clientela, percibida por la empresaria. Esta clientela está conformada principalmente por amas de casa que recurren a la tienda para la realización de las compras diarias de productos de consumo básico. También asisten a la tienda jóvenes y niños que llegan para la compra de confitería. Los clientes se preocupan por adquirir artículos de buena calidad y de reconocimiento en el mercado.

Se identificaron las características de los clientes según lo percibido por la empresaria. Los clientes están conformados básicamente por amas de casa, que visitan la tienda para comprar productos de la canasta básica. También se cuenta con clientes como niños y jóvenes que adquieren productos para loncheras y confitería en general.

Esta clientela se caracteriza por adquirir artículos de buena calidad y a bajo costo.

Comunicación. Con respecto a la realización de estrategias de mercadeo, la tendera expresa la no realización de éstas, dada su inexperiencia en este tipo de prácticas. Ella solo aprovecha la publicidad de los productos que ofrecen promociones a partir del material P.O.P que sus proveedores le obsequian.

La exhibición de los productos en la tienda es buena, ya que procura mostrar todos sus productos, además de manejar el orden y la buena organización de los mismos.

Producto. La tienda se caracteriza por tener una excelente variedad de productos logrando satisfacer las grandes necesidades que posee los habitantes de este sector, productos como azúcar, arroz, aceite, sal, granos, etc.

8.2.3 Diagnóstico de costos.

El área de costos permite identificar en que medida la tienda contribuye en los gastos y costos tanto de la tienda para su funcionamiento, como los de la empresaria a nivel personal y familiar.

En esta tienda nunca se ha realizado un estudio de costos, aunque la empresaria conoce el valor de las ventas que realiza, no sabe cuál es su margen de contribución y tampoco se había puesto en la tarea de analizar que gastos y costos salen de este negocio.

Hay total desconocimiento sobre el punto de equilibrio en ventas al que debe llegar este negocio, para lograr cubrir todos estos gastos y costos de funcionamiento.

Hasta el momento la tienda soporta los gastos generados por la familia, que tienen que ver con transporte, alimentación y otras necesidades inherentes a su actividad académica. También se cubren los gastos de servicios públicos (gas domiciliario), transporte de mercancía y consumo de energía.

Tabla 13. Sueldo de la empresaria.

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	
TRANSPORTE FAMILIA	\$ 10.000
PENSION COLEGIOS	
RECREACION	
VESTUARIO	
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 21.000
ARRIENDO DE LA CASA	
SERVICIOS PUBLICOS CASA	
TELEFONO	
GAS DOMICILIARIO	\$ 25.000
PARABOLICA	
CUOTAS CREDITOS PERSONAL	\$ 100.000
CUOTA TARJETA DE CREDITO	
DIEZMOS	
EMPLEADA DEL SERVICIO	
CONSUMO FAMILIA	
TOTAL SUELDO	\$ 156.000

Se determina el sueldo de la empresaria que equivale a \$ 156.000 donde la variable del crédito personal es la más representativa con un valor de \$100.000 mensuales.

Tabla 14. Costos del negocio.

SUELDO EMPRESARIO	\$ 156.000
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.708
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	
DEPRECIACION VEHICULOS	
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	
ASEO	
IMPUESTOS	
VIGILANCIA	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 158.708

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION	
PRESTACIONES SOCIALES	
APORTES PARAFISCALES	
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	
DEPRECIACION LOCALES	
ARRENDAMIENTO	
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 35.000
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	
EMPAQUES	\$ 10.000

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 203.708
--	-------------------

En esta tabla se denota el total de los costos operativos de la tienda que tienen un valor de \$203.708 donde la variable más representativa es el sueldo del empresario que equivale a un 84% del total de los costos del negocio.

Tabla 15. Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 426.670	\$ 14.222
----------------------------	-------------------	------------------

Se determino el punto de equilibrio mensual y diario de las ventas para que la tienda no entre en pérdidas, que equivalen a \$426.670 y \$14.222.

Tabla 16. Margen de contribución.

225,00%	÷	7	=	32,14%
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		NUMERO DE PRODUCTOS MAYORES O IGUALES AL 25%		PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%
32,14%	+	209,71%	=	241,85%
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL MARGENES
241,85%	÷	14	=	17,28%
TOTAL MARGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA

Se puede analizar entonces que el margen de la empresa es del 17.28%, considerado un buen margen para esta tienda que comercializa productos de la canasta familiar y confitería. El margen mínimo que debe manejar una tienda como esta entre el 17% y el 20%.

8.2.4 Diagnóstico área contable y financiera. Esta área no se maneja ningún control o concepto sobre cómo llevar la contabilidad. La propietaria no conoce cuanto capital de trabajo posee en la actualidad y desconoce como realiza un inventario tanto de activos fijos como de mercancía.

La tendera intentó en varias ocasiones realizar registros contables acerca de las ventas y gastos de la tienda, pero al no tener un esquema sencillo y práctico, desistía a los pocos meses de iniciar el proceso. Sin embargo estas aproximaciones le permitieron tener una idea de cuánto son sus ventas mensuales y logró identificar días de ventas altas, medias y bajas; cuyos registros los realizaba en un cuaderno de apuntes.

También lleva registros rudimentarios para controlar las cuentas por cobrar de sus clientes, mediante la anotación en un cuaderno, en donde se describe al detalle cada rubro pendiente de cobro, con una página especial para cada cliente.

Con respecto a las cuentas por pagar, la tendera no abusa de esta opción y lo que debe lo registra también en su cuaderno de apuntes, distinguiendo entre las deudas a sus proveedores y los créditos bancarios.

Tabla 17. Balance inicial Tienda Mixta Gloria.

NOMBRE DE LA EMPRESA		TIENDA M GLORIA		FECHA:		09-mar-09	
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$ 80.000		17%	SOBREGIROS BANCARIOS			
BANCOS				OBLIGACIONES BANCARIAS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 45.000		10%	PROVEEDORES			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS			
INVENTARIO MATERIA PRIMA				OTRAS OBLIGACIONES	\$ 200.000		
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 345.252						
OTROS (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	A	\$ 470.252	59%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES	E	\$ 200.000	
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO				OBLIGACIONES BANCARIAS			
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.			E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	F		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 325.000			100%			
DEPRECIACION				100%	TOTAL PASIVOS	E+F =G	\$ 200.000
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.	\$ 325.000					
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.						
VEHICULO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS	4.						
CONSTRUCCIONES							
DEPRECIACION							
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.						
TERRENOS	6.						
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS	(1+2+3+4+5+6) B	\$ 325.000	41%	TOTAL PATRIMONIO	D + G =H	\$ 595.252	
OTROS ACTIVOS				PATRIMONIO			
PAGOS POR ANTICIPADO				CAPITAL	\$ 300.000		
OTROS				UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 295.252		
C. TOTAL OTROS ACTIVOS	C			UTILIDADES DEL PERIODO			
TOTAL ACTIVOS	A+B+C =D	\$ 795.252	100%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	G + H =I	\$ 795.252	

Este balance inicial muestra el total de los activos equivalente a \$ 795.252, siendo la variable de inventario de mercancías la más representativa que equivale a \$345.252, así mismo se determino el total de pasivos que es de \$200.000 siendo las otras obligaciones la variable más representativa que equivale al 100% de los pasivos que corresponde a un préstamo para solventar deudas; por otra parte se muestra el total de patrimonio que equivale a \$595.252.

Tabla 18. Indicadores iniciales

Liquidez Corriente	\$ 2,35	Esta razón muestra lo que tiene la Tienda Mixta Gloria en activos corrientes con respecto a lo que debe en activos corrientes. Lo ideal es que no debe dar menos de \$1. La tienda tiene \$2.35 por cada peso que debo en pasivos corrientes.
Prueba de Fuego	\$ 0,63	Esta razón es más exigente porque de todo lo que posee la Tienda Mixta Gloria en activos corrientes se resta el valor de los inventarios, lo cual nos queda caja, bancos, cuentas por cobrar, quedando estos recursos que son más fácilmente convertibles en dinero. Debe dar \$1 como mínimo. La tienda tiene \$0.63 en activos corrientes por cada peso que debo.
Razón de endeudamiento	25%	Es la razón que muestra el grado de endeudamiento que tiene el negocio y lo ideal es no pasar del 60%
Razón de autonomía	75%	Es el grado de propiedad que corresponde a la dueña de la tienda expresado en porcentaje y lo ideal es no ser menor del 40%.
Rentabilidad sobre ventas	10%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a las ventas que se realizaron. Muestra lo que la tienda le queda después de haber descontado todo lo que asume en el proceso de comercializar los productos expresado en porcentaje.
Rentabilidad sobre Activos	13%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión en activos que posee el negocio. Muestra que tanto rendimiento tienen los recursos que posee la Tienda Mixta Gloria. Entre más alta mejor.
Rentabilidad sobre patrimonio	17%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión que se tiene por parte del empresario. Me muestra que tan rentable es tener invertido el dinero del empresario en el negocio. Entre más alto mejor.

Este cuadro nos muestra cada uno de los indicadores financieros detectados después de haber realizado el estudio de costos.

8.3 PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA TIENDA MIXTA GLORIA

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.

8.3.1 Área administrativa. La tienda no tiene establecida misión, visión y objetivos, que es necesario definirlos, con el fin de proporcionar al negocio un direccionamiento estratégico claro respecto a la razón de ser del negocio y lo que se espera del mismo en un futuro próximo; para que la empresaria se motive y comprometa aún más con su negocio.

Se orientará a la empresaria sobre la organización del negocio concerniente a exhibición de los productos, establecimiento de precios, políticas empresariales y análisis del entorno.

Debido a que se carece de estrategias de control, se implementarán formatos que le permitan a la empresaria llevar un registro del inventario de mercancía, ventas diarias y libros contables.

8.3.2 Área de mercadeo.

Comunicación. Dado que no se manejan estrategias de mercadeo, se hace necesaria su implementación mediante entrega de volantes y promociones para aumentar el consumo y atraer nuevos clientes.

Cliente. Se usaran estrategias dependiendo del tipo de clientes, ya sean niños, jóvenes o adultos logrando satisfacer todas las necesidades de la comunidad. Es necesario realizar un análisis de los clientes, respecto a sus gustos y preferencias con el fin de conocer que aspectos satisfacen a los clientes y lograr así su fidelización.

Promoción. Se desarrollarán estrategias adecuadas a las diferentes temporadas y fechas especiales del año.

Producto. Aunque el margen de contribución se encuentra en un rango aceptable, se recomienda que la empresaria realice promociones para vender el inventario de la mercancía que casi no rota como son los desodorantes, los cordones, jabón para ollas y así invertir en los productos que tienen mayor demanda como son las papas fritas, la cerveza, gaseosa, granos.

Para los productos que arrojan poca utilidad, la empresaria debe realizar promociones de estos productos para impulsar las ventas.

8.3.3 Área de costos.

❖ Concientizar a la empresaria sobre la necesidad e importancia del registro diario de actividades de su tienda, con el fin de poder conocer sus ventas mensuales y así determinar si el negocio alcanza a cubrir los gastos.

❖ Es necesario que la relación del inventario se siga registrando a fin de conocer en un período determinado con que capital de trabajo se cuenta.

❖ La empresaria debe controlar más sus gastos personales, pues es el rubro más representativo y que afecta directamente el Estados de Resultados.

❖ Es necesario que la empresaria maneje sus créditos financieros, tratando de liquidarlos y así mismo contar con mayor liquidez.

8.3.4 Área contable y financiera.

❖ Se recomienda la implementación de un sistema contable organizado que le permita a la empresaria conocer sus activos, pasivos, patrimonio y por supuesto el nivel de utilidad o pérdida que su negocio genera; con el fin de establecer estrategias tendientes a la recuperación de éste en un momento dado.

❖ Se recomienda llevar un registro diario de ventas con el fin de conocer los movimientos de dinero y las utilidades.

❖ Es importante que la empresaria conozca y pueda interpretar los indicadores financieros, los cuales le brindarán información valiosa acerca de su capacidad de endeudamiento, su liquidez, apalancamiento, etc.

❖ Se recomienda que la empresaria disminuya el inventario de mercancías, realizando promociones para aumentar la liquidez del negocio.

8.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA DE LA TIENDA MIXTA GLORIA

En este objetivo del proyecto se describirán las acciones que el empresario está colocando en práctica de acuerdo a las recomendaciones hechas como resultado de las asesorías.

8.4.1 Área administrativa.

Se estableció la misión, la visión y los objetivos empresariales con el fin de darle un rumbo al negocio.

❖ Misión

➤ La Tienda Mixta Gloria tiene como misión brindar satisfacción a todos sus clientes mediante la oferta de la gran variedad de productos de buena calidad a precios módicos. Se tendrá en cuenta sus opiniones y sugerencias como parte de nuestro desarrollo y crecimiento como empresa prestadora de un servicio tan importante como es el suministro de productos de consumo básico.

❖ **Visión**

➤ Para el año 2010 nos visionamos como una empresa con un surtido mucho más amplio, con mejores estrategias y políticas empresariales que permitan nuestro posicionamiento y el reconocimiento de la comunidad como una de las mejores tiendas de abastecimiento del barrio Pizamos

❖ **Objetivos Tienda Mixta Gloria**

➤ Satisfacer a los clientes ofreciendo una gran variedad de productos que sean de buena calidad y a precios módicos.

➤ Tener en cuenta la opinión de los clientes a fin de lograr su más alto nivel de satisfacción.

➤ Implementar diversas estrategias que permitan obtener una mayor reconocimiento en el sector y se logre mayor recordación y preferencia por parte de los clientes.

➤ Ofrecer un servicio a la comunidad.

➤ Incrementar el volumen de ventas mediante estrategias promocionales.

❖ Se planearon las diferentes actividades de la tienda (compra de mercancía, control de inventarios, exhibición, etc.) para un mejor funcionamiento y desempeño.

❖ Se adoptaron diferentes actividades para la organización y limpieza de la tienda tales como el aseo a los productos diariamente, la recolección de basuras y tener las estanterías del negocio siempre surtidas para así dar un mejoramiento a su presentación.

❖ Se realizó una distribución del local, que permitiera visualizar mayor espacio y mejor tránsito.

❖ Se mejoró notablemente la exhibición de los productos, en cuanto al orden y el aseo de las estanterías y vitrinas.

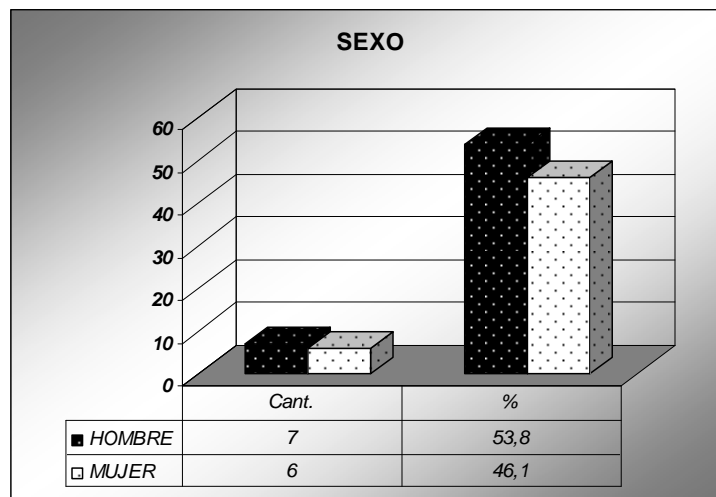
8.4.2 Área de mercadeo. Se diseñaron y repartieron volantes promocionales por los alrededores del barrio, dando a conocer y atrayendo a nuevos clientes.

Figura 11. Volante publicitario.



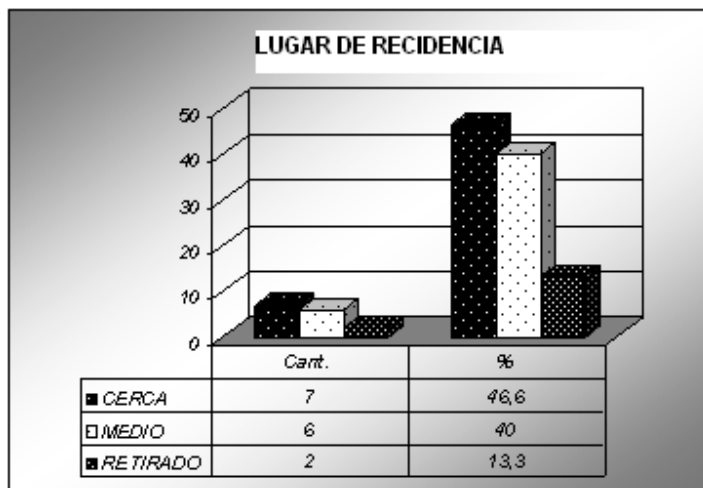
- ❖ Se desarrollaron actividades de promociones y ofertas con productos de baja rotación.
- ❖ Se realizaron encuestas con el propósito de conocer las preferencias de los clientes al momento de comprar, conocer su nivel de satisfacción y las razones que los motivan cuando acuden a la tienda.

Figura 12. Proporción de hombres y mujeres que acuden a la tienda.



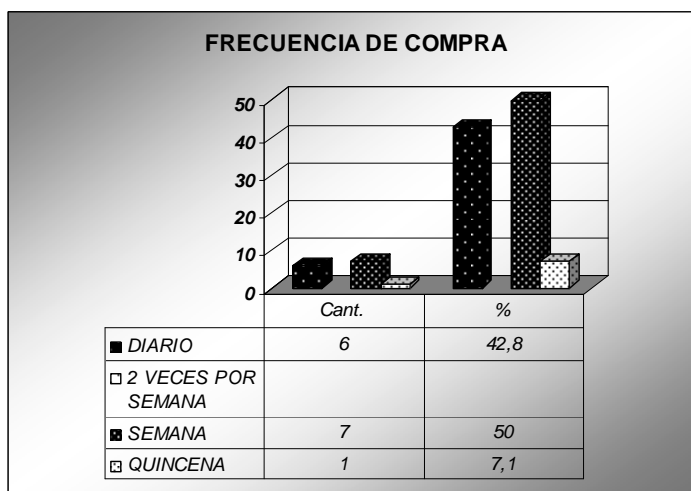
En la Tienda Mixta Gloria, predomina la clientela del sexo masculino siendo un 53.8% con respecto a la clientela femenina que representan un 46.1%.

Figura 13. Distancia entre la tienda y el lugar de residencia de los clientes.



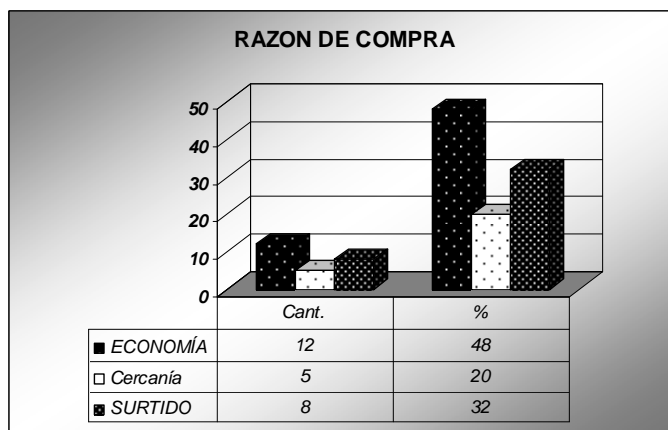
El 46.6% de la clientela consideran que residen cerca del negocio y el 40% de los clientes consideraron que viven a una distancia media de la Tienda Mixta Gloria.

Figura 14. Frecuencia de compra de los clientes de la Tienda Mixta Gloria.



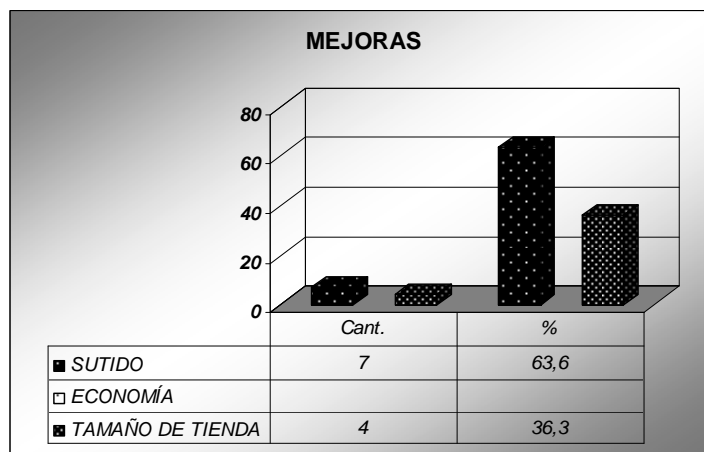
Con el propósito de conocer que tan frecuentes son los clientes al comprar en esta tienda, se encontró que el 50% de la clientela acude semanalmente a comprar los diferentes productos que ofrece mientras que un 42,8 realizan sus compras diariamente.

Figura 15. Razones de compra de los clientes de la Tienda Mixta Gloria.



Se les pregunta a los clientes ¿Por qué compra usted en este establecimiento?, permitiéndoles responder varias opciones. Este punto arroja como dato, que el 48% de los clientes asisten a la tienda por economía, en un segundo lugar se encuentra la clientela que acude por cercanía el cual representa el 20% de los clientes y el 32% corresponde a la variable de surtido.

Figura 16. Opiniones de los clientes respecto a las mejoras que se deben implementar en la Tienda Mixta Gloria



Como el propósito de esta encuesta es saber qué cambios o mejoras se pueden hacer en el negocio, el 63.6% de los clientes respondieron que el surtido de la tienda debe mejorar, en cambio el 36.3% de los encuestados dice que se debe mejorar el tamaño de la tienda.

De acuerdo al análisis anterior se definieron estrategias importantes, al igual que los planes de acción realizados para fortalecer el negocio frente a la competencia.

Tabla 19. Despliegue de la estrategia: Diversificar los productos.

QUE VOY A HACER	COMO LO VOY A HACER	DONDE LO VOY A HACER	QUIEN VA A HACER EL RESPONSABLE	CUANDO SE VA A HACER	EN CUANTO TIEMPO SE VA A HACER
Aumentar el portafolio de productos	Acudir a las compañías de celulares para ofrecer el servicio de recargas de minutos y compra de tarjetas.	Tienda Mixta Gloria	Gloria yaneth Franco	Desde el 15 de mayo	Indefinido

Tabla 20. Despliegue de la estrategia: Realizar actividades de comunicación.

QUE VOY A HACER	COMO LO VOY A HACER	DONDE LO VOY A HACER	QUIEN VA A HACER EL RESPONSABLE	CUANDO SE VA A HACER	EN CUANTO TIEMPO SE VA A HACER
Entrega de volantes	A cada cliente nuevo se le pasara un volante que en su próxima visita lo presente se le obsequiara un descuento.	Tienda Mixta Gloria	Gloria Yaneth	14 Abril 2009	30 días

8.4.3 Área de costos. Se aplica un registro diario de la tienda dando a conocer con exactitud los costos, gastos y las ventas que genera la tienda.

❖ Se utiliza un control de inventario para el conocimiento del capital de trabajo y mejorar la eficiencia del surtido de productos a la tienda.

❖ Se estableció el seguimiento diario de las ventas para determinar las utilidades al final del mes.

8.4.4 Área contable y financiera. Aplicación de conceptos contables y la obtención de los estados financieros de la tienda.

❖ Se estableció el balance general (balance inicial y final) de la tienda.

❖ Se determinó el estado de resultados de la Tienda Mixta Gloria.

❖ Se determinaron y analizaron los indicadores financieros de la Tienda Mixta Gloria.

Tabla 21. Balance final Tienda Mixta Gloria.

NOMBRE DE LA EMPRESA		TIENDA GLORIA		FECHA:		09-abr-09	
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$ 74.000			15% SOBREGIROS BANCARIOS			
BANCOS				OBLIGACIONES BANCARIAS	<input type="radio"/>		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	<input type="radio"/>			PROVEEDORES	<input type="radio"/>		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	<input type="radio"/>			ANTICIPOS RECIBIDOS	<input type="radio"/>		
INVENTARIO MATERIA PRIMA				OTRAS OBLIGACIONES	<input type="radio"/>		
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIAS	\$ 412.767						
OTROS (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES → A				\$ 486.767	60%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES → E	
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO				OBLIGACIONES BANCARIAS			
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.						
MUEBLES Y ENSERES	\$ 325.000			E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO → F			
DEPRECIACION				100%			
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.	\$ 325.000		100% TOTAL PASIVOS → E+F =G			
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.						
VEHICULO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS	4.						
CONSTRUCCIONES							
DEPRECIACION							
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.						
TERRENOS							
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS → (1+2+3+4+5) B				\$ 325.000	40%	TOTAL PATRIMONIO → D + G =H	
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTICIPADO							
OTROS							
C. TOTAL OTROS ACTIVOS → C						TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO → G + H =I	
TOTAL ACTIVOS → A+B+C =D				\$ 811.767	100%	\$ 811.767	

Este balance final de la Tienda Mixta Gloria muestra que se incremento el total de los activos a \$ 811.757. Se estableció las utilidades del periodo que fue de \$480.065 mejorando el total del patrimonio que es de \$ 811.767.

NOTA: debido a que la empresaria no registro de la mejor manera los datos contables (consolidado del mes) de la empresa nos arrojó error en la contabilidad

Tabla 22. Comparativo Balance inicial y Balance final.

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 80.000	\$ 74.000	-7,5%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 45.000		-100,0%
INVENTARIOS	\$ 345.252	\$ 412.767	19,6%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 470.252	\$ 486.767	3,5%
MAQUINARIA Y EQUIPO			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 325.000	\$ 325.000	
EQUIPO DE COMPUTO			
VEHICULOS			
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES			
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 325.000	\$ 325.000	
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 795.252	\$ 811.767	2,1%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 200.000		
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 200.000		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS	\$ 200.000		
CAPITAL	\$ 300.000	\$ 300.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 295.252	\$ 295.252	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 480.065	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 595.252	\$ 1.075.317	80,6%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONI	\$ 795.252	\$ 1.075.317	35,2%

Esta tabla muestra el balance general realizado en el negocio (activos, pasivos y patrimonio) indicando los cambios que han surgido durante la realización de esta. Indica que la cuenta de activos tuvo un incremento del 2.1% que equivale a \$16.515, de la misma manera se demarca el aumento de \$480.065 del patrimonio total que equivale a un 80.6% durante el transcurso del mes.

Tabla 23. Estados de resultados del mes Tienda Mixta Gloria.

Nombre de la Tienda	TIENDA M GLORIA		
Periodo	De	09-mar-09	Hasta 09-abr-09
VENTAS MAS OTROS INGRESOS			
Ventas al contado		654.000	70,4%
Ventas a crédito		45.000	4,8%
Otros ingresos		230.000	24,8%
Total Ventas e Ingresos del Mes	A	929.000	
COSTO MAS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA TIENDA EN EL MES			
Inventario inicial de mercancías		345.252	
Compras de contado		360.450	
Compras a crédito		-	
Gastos personales del tendero (en efectivo)		146.000	15,7%
Gastos del negocio		10.000	1,1%
Inventario final de mercancías		412.767	
TOTAL COSTO DE FUNCIONAMIENTO DE LA TIENDA EN EL MES	B	448.935	
TOTAL GANANCIAS O PERDIDAS		480.065	51,7%

Este estado de resultados del mes nos muestra que porcentaje representa las ventas de contado que corresponden a un 70.4% que equivale a \$654.000 de las ventas al contado en comparación a las ventas a crédito que representan un 4.8% para un total de ventas de \$929.000. Así mismo se muestran las utilidades generadas al final del periodo que son de \$480.065

Tabla 24. Indicadores financieros finales.

Razón de autonomía	100,0%	Es el grado de propiedad que corresponde a la dueña de la Tienda Mixta Gloria expresado en porcentaje y lo ideal es no ser menor del 40% .
Rentabilidad sobre ventas	51,68%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a las ventas que se realizaron. Muestra lo que queda a la tienda después de haber descontado todo lo que asume en el proceso de comercializar los productos expresado en porcentaje.
Rentabilidad sobre Activos	59,14%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión en activos que posee el negocio. Muestra que tanto rendimiento tienen los recursos que posee la Tienda Mixta Gloria. Entre más alta mejor.
Rentabilidad sobre patrimonio	59,14%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión que se tiene por parte del empresario. Muestra que tan rentable es tener invertido el dinero de la empresaria en el negocio. Entre más alto mejor.

En esta tabla se analiza cada uno de los indicadores financieros de la Tienda Mixta Gloria.

9. ASESORÍA A LA TIENDA MIXTA GRACIELA

9.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA TIENDA

La Tienda Mixta Graciela se encuentra ubicado en el barrio Pizamos 1 Calle 127c # 35ª-25, su negocio fue constituido hace 8 meses por verse en la necesidad de colaborar en los gastos del hogar y lograr una independencia financiera. Este negocio inicio con un capital de \$ 50.000 de los cuales \$ 30.000 fueron para la compra de la vitrina y lo demás para surtir la tienda. La microempresaria es la señora María Graciela Banguero ama de casa de 56 años.

La señora Graciela es una mujer dedicada a su hogar, conformada por su esposo y un hijo el cual le colabora en las actividades de la tienda. Doña Graciela recibe este negocio como la mejor oportunidad de trabajar desde su casa a fin de no descuidar sus labores de ama de casa, los productos que se venden en la tienda son de gran variedad como por ejemplo útiles escolares, jabón de baño, champú, desodorantes, medicinas y otros productos misceláneos.

9.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA

9.2.1 Diagnostico área administrativa. En el área administrativa se percibe la falta de organización y planeación de las actividades. No se ha trazado metas ni objetivos en ningún tiempo de terminado. No hay una misión ni una visión que forje unos lineamientos sobre el propósito de la empresa.

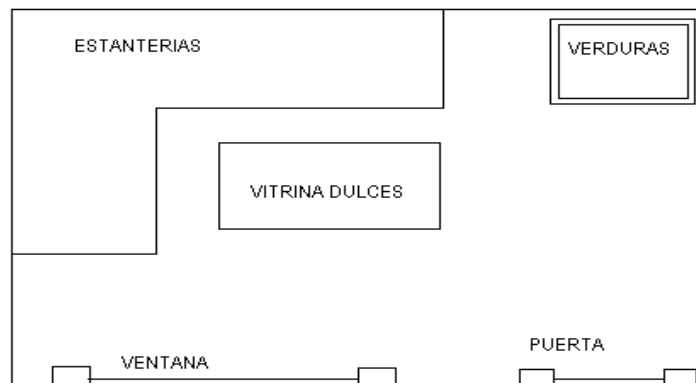
El negocio funciona como miscelánea y venta de productos de la canasta familiar, ubicada en un local modificado dentro de su casa, cuenta con (Ver figura 12):

- Dos estanterías.
- Vitrina dulce.
- Estantería verduras.
- Gramera.

La tienda no cuenta con personal adicional para su administración, ya que todas las actividades relacionadas con su funcionamiento son realizadas por la misma empresaria. Cuando requiere salir a la realización de alguna diligencia, debe dejar cerrado el negocio.

Se realizan pocas actividades de control, como lo es la compra de mercancía y la calidad de los productos requeridos por los clientes. No lleva un cuaderno de registro debido a que ella no da crédito.

Figura 17. Distribución inicial del local Tienda Mixta Graciela.



A continuación se presenta el análisis DOFA realizado para la Tienda Mixta Graciela:

Tabla 25. Matriz DOFA Tienda Mixta Graciela.

	FORTALEZAS – F 1. Producto menos costoso y de excelente calidad. 2. Una buena atención al cliente.	DEBILIDADES - D 1. Exhibición regular 2. No hay publicidad 3. Muy poco surtido
OPORTUNIDADES – O 1. Aumento de la población en los estratos 1 y 2 2. Ubicación frente a calle ancha (pizamos 1). 3. Existe un buen número de clientes potenciales. 4. Posible créditos a tercera persona (a una hija)	ESTRATEGIA – FO 1. Aumentar el surtido en la tienda por medio de un crédito pequeño que le sirva para mejorar la exhibición de productos en la tienda. 2. Realizar promociones escolares como loncheras, útiles escolares con los productos de baja rotación.	ESTRATEGIA - DO 1. A cada cliente nuevo se le dará un volante publicitario y así mismo por cada dos volantes que presente se le hará un descuento. 2. Mejorar la exhibición de los productos para atraer a los clientes potenciales. 3. Solicitud de un préstamo a fase para el mejoramiento en el surtido de los productos.
AMENAZAS – A 1. Aumento de la competencia 2. Incremento del desempleo 3. La creciente inseguridad.	ESTRATEGIA – FA 1. Hacer notar la diferencia al consumidor del servicio, el mejor precio y gran variedad de productos que se ofrece frente a una competencia que surge cada día. 2. Ofrecer a los clientes fieles facilidades de crédito.	ESTRATEGIA – DA 1. Desarrollar una publicidad adecuado para que llegue a la mayor parte de la población. 2. Mejorar la exhibición de los productos para atraer a los clientes potenciales.

9.2.2 Diagnostico área de mercadeo. En el área de mercadeo se analizan las actividades que la empresaria realiza para atraer a sus clientes, dar a conocer su negocio y sus productos.

Cliente. Esta clientela está conformada básicamente por amas de casa que recurren a la tienda para la realización de compras de productos básicos de canasta familiar y miscelánea (útiles escolares, aseo personal, medicina). Los clientes, a pesar de encontrarse en una zona de población de escasos recursos, se preocupan por adquirir artículos reconocidos en el mercado y de buena calidad.

Producto. La tienda se caracteriza por tener una excelente variedad de productos básicos y escolares logrando satisfacer las grandes necesidades que posee los habitantes de este sector.

Competencia. La empresaria aunque conoce su competencia, desconoce totalmente las actividades que estos realizan para su desempeño y funcionamiento. No tienen en cuenta la realización de ofertas o promociones que están manejando y muchos menos los precios que estos manejan.

Comunicación. Con respecto a la realización de estrategias de mercadeo, la empresaria expresa la no realización de estas, dada su inexperiencia en este tipo de prácticas. Ella solo aprovecha la publicidad de los productos que ofrecen promociones a partir del material P.O.P que sus proveedores les dejan. La exhibición de la tienda es buena, ya que procura mostrar todos sus productos, además de manejar el orden y la buena organización de los mismos.

9.2.3 Diagnóstico de costos.

El área de costos permite identificar en qué medida la tienda contribuye en los gastos y costos tanto para su funcionamiento, como los de la empresaria a nivel personal y familiar. La tendera nunca, durante el tiempo de ejercicio de su negocio, había realizado un estudio de costos. No conoce tampoco con certeza el nivel de ventas que genera mensualmente ni cuanto margen de contribución está ganando por las ventas realizadas.

La empresaria indica no tener un control sobre los gastos que genera, ya que al momento de requerir dinero los toma del negocio sin saber si este lo puede soportar. Tampoco sabe cuál debe ser su mínimo de ventas (punto de equilibrio) para lograr satisfacer todas sus necesidades económicas.

Hasta el momento la tienda soporta los gastos generados por un hijo, que tiene que ver con transporte, alimentación y otras necesidades inherentes a su actividad académica. También se cubren los gastos financieros, transporte de mercancía y consumo de energía.

Tabla 26. Sueldo de la empresaria.

CONCEPTO	VALOR
ALIMENTACION	
TRANSPORTE FAMILIA	
PENSION COLEGIOS	
RECREACION	\$ 10.000
VESTUARIO	
CITAS MEDICAS Y MEDICINA	\$ 21.000
ARRIENDO DE LA CASA	
SERVICIOS PUBLICOS CASA	
TELEFONO	
GAS DOMICILIARIO	\$ 25.000
PARABOLICA	
CUOTAS CREDITOS PERSONAL	\$ 100.000
CUOTA TARJETA DE CREDITO	
DIEZMOS	
CHANCE	\$ 15.000
CONSUMO FAMILIA	
TOTAL SUELDO	\$ 171.000

Se determina el sueldo de la empresaria que equivale a \$171.000 donde la variable de crédito personal es la más representativa con un valor de \$100.000 mensuales.

Tabla 27. Costos del negocio.

SUELDOS DE ADMINISTRACION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	\$ 171.000	88,8%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.650	0,9%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO		
DEPRECIACION VEHICULOS		
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 10.000	5,2%
GASTOS DE PAPELERIA		
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO		
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL		
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL		
TELEFONO, INTERNET		
CELULAR		
Empaque	\$ 10.000	5,2%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 192.650	100,0%

En esta tabla se denota el total de los costos operativos de la tienda que tienen un valor de \$ 192.650 donde la variable más representativa es el sueldo del empresario que equivale a un 88.8% del total de los costos del negocio.

Tabla 28. Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 1.125.784	\$ 37.526
----------------------------	---------------------	------------------

Se determino el punto de equilibrio mensual y diario de las ventas para que la tienda no entre en perdidas, que equivalen a \$ 1.125.784 y \$ 37.526 respectivamente.

Tabla 29. Margen de contribución.

422,27%	÷	10	=	42,23%
TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%		NUMERO DE PRODUCTOS MAYORES O IGUALES AL 25%		PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%
42,23%	+	157,74%	=	199,96%
PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%		TOTAL MENORES DEL 25%		TOTAL MARGENES
199,96%	÷	11	=	18,18%
TOTAL MARGENES		NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1		MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA

En esta tabla se establece el margen de contribución de la tienda que es de el 18.18% esto nos indica el margen de ganancias que deja la venta de los productos.

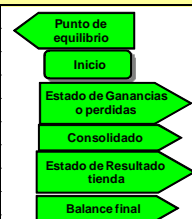
9.2.4 Diagnostico área contable y financiera.

En esta área no se maneja ningún control o concepto sobre cómo llevar la contabilidad. La propietaria no conoce cuanto capital de trabajo posee en la actualidad y desconoce como realiza un inventario tanto de activos fijos como de mercancía.

A pesar de no llevar registros contables de la manera tradicional como en otros negocios, ella lleva su propia contabilidad registrando el valor obtenido por las ventas diarias. De manera organizada y fechado cada día, la señora Graciela anota el valor diario para luego al final del mes, hacer la sumatoria de sus ventas.

Tabla 30. Balance inicial Tienda Mixta Graciela.

NOMBRE DE LA EMPRESA		TIENDA Miata GRACIELA		FECHA:	09-mar-09
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 30.000		10%	SOBREGIROS BANCARIOS	
BANCOS				OBLIGACIONES BANCARIAS	<input type="checkbox"/>
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 30.000		10%	PROVEEDORES	<input type="checkbox"/>
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS	<input type="checkbox"/>
INVENTARIO MATERIA PRIMA				OTRAS OBLIGACIONES	<input type="checkbox"/>
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES	
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR	
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 241.609				
OTROS (cadena)					
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES → A			\$ 301.609	60%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES → E
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO				OBLIGACIONES BANCARIAS	
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR	
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.				
MUEBLES Y ENSERES	\$ 198.000		100%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO → F	
DEPRECIACION				100% TOTAL PASIVOS → E+F =G	
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.	\$ 198.000			
EQUIPO DE COMPUTO					
DEPRECIACION					
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.				
VEHICULO					
DEPRECIACION					
VALOR NETO VEHICULOS	4.				
CONSTRUCCIONES					
DEPRECIACION					
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.				
TERRENOS	6.				
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS → (1+2+3+4+5+6) B			\$ 198.000	40%	TOTAL PATRIMONIO D + G =H
OTROS ACTIVOS					
PAGOS POR ANTICIPADO					
OTROS					
C. TOTAL OTROS ACTIVOS → C					
TOTAL ACTIVOS → A+B+C =D			\$ 499.609	100%	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO → G + H =I
					\$ 499.609



Este balance inicial muestra el total de los activos equivalente a \$ 499.609, siendo el inventario de mercancía la variable mas representativa que corresponde a \$241.609, por el momento la Tienda Mixta Graciela no posee ningún pasivo. Posee un patrimonio de \$499.609 siendo las utilidades acumuladas la variable más representativa que equivale a \$449.609.

Tabla 31. Indicadores iniciales.

Razón de autonomía	100%	Es el grado de propiedad que corresponde a la dueña de la Tienda Mixta Graciela expresado en porcentaje y lo ideal es no ser menor del 40%.
Rentabilidad sobre ventas	4%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a las ventas que se realizaron. Muestra lo que queda a la Tienda Mixta Graciela después de haber descontado todo lo que asume en el proceso de comercializar los productos expresado en porcentaje.
Rentabilidad sobre Activos	10%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión en activos que posee el negocio. Me muestra que tanto rendimiento tienen los recursos que posee la empresa. Entre más alta mejor.
Rentabilidad sobre patrimonio	10%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión que se tiene por parte del empresario. Me muestra que tan rentable es tener invertido el dinero del empresario en el negocio. Entre más alto mejor.

Este cuadro nos muestra cada uno de los indicadores financieros detectados después de haber realizado el estudio de costos.

9.3 PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA TIENDA MIXTA GRACIELA.

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.

9.3.1 Área administrativa. Desarrollar objetivos, misión y visión y tener sus conceptos en cuenta para motivarse y comprometerse más con la tienda.

- ❖ Se aprenderán conceptos sobre la organización del negocio concerniente a exhibición de los productos, establecimiento de precios, políticas empresariales, análisis del entorno

- ❖ Se mejoraran y aumentaran las medidas de control (inventarios de mercancía, libros contables, etc.).

9.3.2 Área de mercadeo.

Comunicación. La utilización de la publicidad (entrega de volantes) y promociones para aumentar el consumo y atraer nuevos clientes.

Publicidad. Se usaran estrategias dependiendo del tipo de clientes, ya sean niños, jóvenes o adultos logrando satisfacer todas las necesidades de la comunidad.

Cliente. Se recomienda realizar un análisis de los clientes, estudiando sus gustos y preferencias para su mayor satisfacción y lograr su preferencia por los productos de la tienda.

Promoción. Se desarrollarán estrategias acordes a las diferentes temporadas y fechas especiales del año.

9.3.3 Área de costos.

❖ Concientizar a la empresaria sobre la necesidad e importancia del registro diario de actividades de su tienda, con el fin de poder conocer sus ventas mensuales y de determinar si el negocio alcanza a cubrir los gastos.

❖ Determinar costos del negocio y el sueldo de la empresaria.

❖ Establecer el punto de equilibrio para saber cuánto tiene que vender la tienda para no perder.

❖ Realización de inventarios a fin de conocer qué capital de trabajo posee.

9.3.4 Área contable y financiera.

❖ Implementar un sistema contable con el propósito de conocer sus ganancias y pérdidas para así determinar las diferentes estrategias a seguir para el aumento de las ventas.

❖ Diseñar un registro diario de ventas con el fin de conocer sus movimientos de dinero y utilidades.

❖ Es importante que la empresaria conozca y pueda interpretar los indicadores financieros, los cuales le brindarán información valiosa acerca de su capacidad de endeudamiento, su liquidez, apalancamiento, etc.

❖ Se recomienda que la empresaria disminuya el inventario de mercancías, realizando promociones para aumentar la liquidez del negocio.

9.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, MERCADEO, COSTOS, CONTABLE Y FINANCIERA TIENDA MIXTA GRACIELA.

9.4.1 Área administrativa. En este objetivo del proyecto se describirán las acciones que el empresario está colocando en práctica de acuerdo a las recomendaciones hechas como resultado de las asesorías.

❖ Misión

Ofrecer a nuestra clientela un excelente surtido en artículos para el hogar y de consumo, los cuales son de buena calidad a precios asequibles. Se propenderá por la buena atención y el respeto a las personas que llegan a nuestra Tienda Mixta Graciela.

❖ Visión

Nuestra visión en 3 años es lograr incrementar el surtido de productos y servicios para permitir el crecimiento de nuestras ventas. Se espera posicionar la Tienda Mixta Graciela como un negocio de gran importancia en el sector por la gran variedad que ofrece a su público.

❖ Objetivos Tienda Mixta Graciela.

- Ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Brindar gran variedad de productos junto con un buen trato a fin de conseguir la fidelidad del cliente por nuestro negocio.
- Mejorar el surtido con el fin de permitir el crecimiento de la tienda convirtiéndola en un establecimiento reconocido y preferido por los clientes.

❖ Se planearon las diferentes actividades de la tienda (compra de mercancía, control de inventarios, exhibición, etc.) para un mejor funcionamiento y desempeño.

❖ Se adoptaron diferentes actividades para la organización y limpieza de la tienda tales como el aseo a los productos diariamente, la recolección de basuras y tener las estanterías del negocio siempre surtidas para así dar un mejoramiento a su presentación.

❖ Mejoramiento de la exhibición. Presenta un mejor orden de sus productos y estanterías.

9.4.2 Área de mercadeo. Se diseñaron y repartieron volantes promocionales por los alrededores del barrio, dando a conocer y atrayendo a nuevos clientes.

Figura 18. Volante publicitario.



❖ Se desarrollaron actividades de promociones y ofertas con productos de baja rotación.

Tabla 32. Despliegue de la estrategia: Diversificar los productos.

QUE VOY A HACER	COMO LO VOY A HACER	DONDE LO VOY A HACER	QUIEN VA A HACER EL RESPONS.	CUANDO SE VA A HACER	EN CUANTO TIEMPO SE VA A HACER
Solicitud de préstamo (FASE)	Solicitud de préstamo de \$ 500.000 para la compra de productos básicos.	FASE (fundación Carvajal)	Graciela Banguero y asesor Juan José Quintana	15 de mayo 2009	

Tabla 33. Despliegue de la estrategia: Colocar en marcha estrategias publicitarias.

QUE VOY A HACER	COMO LO VOY A HACER	DONDE LO VOY A HACER	QUIEN VA A HACER EL RESPONSABLE	CUANDO SE VA A HACER	EN CUANTO TIEMPO SE VA A HACER
Entrega de volantes	A cada cliente nuevo se le dará un volante que en su próxima visita se le obsequiara un descuento en sus compras mayores a \$4500.	Tienda Mixta Graciela	Graciela Banguero	15 de abril 2009	30 días

9.4.3 Área de costos.

- ❖ Se aplica un registro diario de la tienda dando a conocer con exactitud los costos, gastos y las ventas que genera la tienda.
- ❖ Se utiliza un control de inventario para el conocimiento del capital de trabajo y mejorar la eficiencia del surtido de productos a la tienda.

9.4.4 Área contable y financiera.

- ❖ Aplicación de conceptos contables y la obtención de los estados financieros de la tienda.
- ❖ Se estableció el seguimiento diario de las ventas para determinar las utilidades al final del mes.
- ❖ Se estableció el balance general (balance inicial y final) de la tienda.
- ❖ Se determinó el estado de resultados de la tienda.

❖ Se establecieron y se examinaron los indicadores financieros de la tienda.

Tabla 34. Balance final Tienda Mixta Graciela.

NOMBRE DE LA EMPRESA		TIENDA GRACIELA		FECHA:		09-abr-09	
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVOS CORRIENTES			
CAJA		\$ 59.200		15%	SOBREGIROS BANCARIOS		
BANCOS					OBLIGACIONES BANCARIAS		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES					PROVEEDORES		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					ANTICIPOS RECIBIDOS		
INVENTARIO MATERIA PRIMA					OTRAS OBLIGACIONES		
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO					PRESTACIONES SOCIALES		
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO					IMPUESTOS POR PAGAR		
INVENTARIO DE MERCANCIAS		\$ 329.621					
OTROS (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			\$ 388.821	66%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES		
ACTIVOS FIJOS				PASIVOS A LARGO PLAZO			
MAQUINARIA Y EQUIPO					OBLIGACIONES BANCARIAS		
DEPRECIACION					CUENTAS POR PAGAR		
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.						
MUEBLES Y ENSERES		\$ 198.000		100%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO		
DEPRECIACION				100%	TOTAL PASIVOS		E+F =G
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.	\$ 198.000					
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.						
VEHICULO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO VEHICULOS	4.						
CONSTRUCCIONES							
DEPRECIACION							
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.						
TERRENOS							
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 198.000	34%	TOTAL PATRIMONIO		D - G =H
TOTAL PATRIMONIO							\$ 586.821
OTROS ACTIVOS				PATRIMONIO			
PAGOS POR ANTICIPADO					CAPITAL	\$ 50.000	
OTROS					UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 449.609	
					UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 87.212	
C. TOTAL OTROS ACTIVOS					TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		G + H = I
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO							\$ 586.821
TOTAL ACTIVOS		A+B+C	\$ 586.821	100%			

Este balance final de la Tienda Mixta Graciela muestra el incremento del total de los activos a \$ 586.821. Se manifiesta la recuperación del patrimonio debido a la mejoras en las ventas, se obtuvieron \$ 87.212 de utilidades en el mes que equivales a un 15% del total del patrimonio.

Tabla 35. Comparación balance inicial y balance final.

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 30.000	\$ 59.200	97,3%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 30.000		-100,0%
INVENTARIOS	\$ 241.609	\$ 329.621	36,4%
OTROS			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 301.609	\$ 388.821	28,9%
MAQUINARIA Y EQUIPO			
MUEBLES Y ENSERES	\$ 198.000	\$ 198.000	
EQUIPO DE COMPUTO			
VEHICULOS			
CONSTRUCCIONES			
TERRENOS			
DEPRECIACIONES			
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 198.000	\$ 198.000	
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	\$ 499.609	\$ 586.821	17,5%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS			
PROVEEDORES			
ANTICIPOS RECIBIDOS			
OTRAS OBLIGACIONES			
PRESTACIONES SOCIALES			
OTRAS DEUDAS			
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVOS			
CAPITAL	\$ 50.000	\$ 50.000	
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 449.609	\$ 449.609	
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 87.212	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 499.609	\$ 586.821	17,5%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONI	\$ 499.609	\$ 586.821	17,5%

Esta tabla muestra el balance general realizado en el negocio (activos, pasivos y patrimonio) indicando los cambios que han surgido durante la realización de esta asesoría. Indica que la cuenta de activos tuvo un incremento del 17.5% que equivale a \$87.212.

Tabla 36. Estado de resultado del mes Tienda Mixta Graciela.

VENTAS MAS OTROS INGRESOS			
Ventas al contado	1.551.850		92,8%
Ventas a crédito	119.600		7,2%
Otros ingresos	-		
Total Ventas e Ingresos del Mes	A	1.671.450	
COSTO MAS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA TIENDA EN EL MES			
Inventario inicial de mercancías	241.609		
Compras de contado	1.136.400		
Compras a crédito	27.000		
Gastos personales del tendero (en efectivo)	508.850		30,4%
Gastos del negocio	-		
Inventario final de mercancías	329.621		
TOTAL COSTO DE FUNCIONAMIENTO DE LA TIENDA EN EL MES	B	1.584.238	
TOTAL GANANCIAS O PERDIDAS		87.212	5,2%

En este estado de resultado se demuestra que se generaron ventas al contado por valor de \$1.551.850 y ventas a crédito por \$ 119.600 representando las ventas totales del mes, así mismo se determinaron los costos de funcionamiento en \$1.584.238 generando una utilidad de \$ 87.212 en el mes.

Tabla 37. Indicadores financieros finales.

Razón de autonomía	100,0%	Es el grado de propiedad que corresponde a la dueña de la Tienda Mixta Graciela expresado en porcentaje y lo ideal es no ser menor del 40%.
Rentabilidad sobre ventas	5,22%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a las ventas que se realizaron. Muestra lo que queda a la tienda después de haber descontado todo lo que asume en el proceso de comercializar los productos expresado en porcentaje.
Rentabilidad sobre Activos	14,86%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión en activos que posee el negocio. Me muestra que tanto rendimiento tienen los recursos que posee la empresa. Entre más alta mejor.
Rentabilidad sobre patrimonio	14,86%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión que se tiene por parte del empresario. Me muestra que tan rentable es tener invertido el dinero del empresario en el negocio. Entre más alto mejor.

En esta tabla se analiza cada uno de los indicadores financieros de la Tienda Mixta Graciela.

10. CONCLUSIONES

La mayoría de las personas que ejercen el comercio son mujeres, con un mínimo nivel de escolaridad. Estas personas son abiertas y espontáneas, que buscan siempre el bienestar y la prosperidad de sus negocios.

Al iniciar el proceso, las empresarias son renuentes ya que la posición ante posibles cambios dentro de su hábito rutinario de manejo y control sobre su negocio se ve amenazado por nuevas técnicas y procedimientos, que pueden ser considerados complejos y confusos. El realizar una asesoría clara, mostrando sus beneficios, le permiten al empresario tener seguridad de que los procedimientos que debe efectuar serán útiles para mejorar el desempeño de su negocio.

Para elaborar el diagnóstico en el área administrativa, mercadeo, costos, contable y financiera fue fundamental el acompañamiento de las empresarias, pues son quienes conocen plenamente el funcionamiento de su tienda.

En la realización de los diagnósticos se puede analizar que las empresarias no tienen total claridad de muchos de los procesos y funciones que implican el manejo adecuado de una empresa.

En el área administrativa se detectaron falencias en cuanto a la aplicación del proceso administrativo, pues ninguna de ellas cumple con las funciones de planeación, organización, dirección y control.

En el área de mercadeo los principales aspectos descuidados por las empresarias es lo relacionado con el conocimiento de los clientes y la competencia; a quienes se logró analizar a través de la asesoría.

En lo referente a las áreas de costos y contable financiera, se pudo observar que las empresarias desconocían los costos fijos, los gastos administrativos, el punto de equilibrio, la relación entre activos y pasivos como también desconocían la utilidad generada por los negocios.

En la elaboración del diseño del plan de mejoramiento y su ejecución se analizó cada detalle de las diferentes áreas junto al empresario, cuya ayuda fue fundamental y que consistió esencialmente en una mejor ubicación de los productos que se comercializan; definición de misión, visión, objetivos y estrategias; conocimiento del cliente, de la competencia y realización de estrategias promocionales; registro de las compras y ventas diarias, análisis del balance general y el estado de resultados en un período determinado.

Durante el proceso de asesoría se logran determinar una serie de características similares entre las tiendas; la creación de estas tiendas se debió a la necesidad de

sus dueños por obtener ingresos adicionales para su sustento familiar. El tiempo utilizado dentro del proceso de asesoría no fue suficiente, teniendo en cuenta que la preparación previa de los empresarios sobre los temas tratados al momento de iniciar la asesoría es nula. En este caso, cuando los empresarios no han recibido capacitación alguna sobre estos conceptos, es necesario ampliar el proceso de asesoría, ya que el asesor aparte de orientar al tendero en estas actividades, debe iniciar un proceso de formación el cual requiere de constancia y paciencia, lo que toma un poco más de tiempo, contrario a cuando la persona ha recibido la capacitación para tenderos en la Fundación Carvajal.

Se puede percibir que los empresarios empíricos aceptan el acompañamiento de una persona que cuenta con la capacidad y los fundamentos teóricos para su guía, siempre y cuando éste muestre seguridad en expresar sus conocimientos, ideas e instrucciones. Aquí se evidencia la necesidad de la fundamentación teórica en el manejo de cualquier tipo de negocio, desde una microempresa hasta una gran empresa, pues ésta es la que posibilita analizar el entorno y tomar las medidas y herramientas necesarias para enfrentarlo.

El desarrollo de las asesorías a tenderas del distrito de Aguablanca, aportó conocimientos en cuanto a la manera de cómo las empresarias de escasos recursos y en su mayor parte empíricas, tienen el empuje y la fuerza necesaria para sacar adelante sus negocios, aún con un gran número de limitaciones. Es gratificante el aporte que se realizó a las empresarias, a partir de los conocimientos adquiridos durante la carrera, pues se logró no solo que se aplicaran algunas estrategias de mejoramiento sino que tomarán conciencia de la importancia de administrar en el sentido estricto de la palabra sus negocios.

11. RECOMENDACIONES

Es importante resaltar que parte del buen funcionamiento de una empresa es la organización de cada una de las áreas, ya que si se tienen claros los procesos organizacionales, esto implicará la disminución de debilidades y el aprovechamiento de las fortalezas de la empresa.

En los procesos de asesoría es fundamental la disposición del empresario pero sobre todo la actitud de respeto y admiración por parte del asesor, quien simplemente es un facilitador en dicho proceso.

Para lograr un mejoramiento notable y constante las empresarias deben capacitarse en las diferentes áreas que componen un negocio (administrativa, mercadeo, costos, contable financiera); haciendo especial énfasis en las dos últimas, pues es en las que un gran porcentaje de los empresarios desconocen presentando fallas, repercutiendo en el sostenimiento del negocio. Así mismo, el gobierno debe implementar a través de instituciones públicas como el SENA, un programa educativo que supla las necesidades de capacitación de los empresarios, con el fin de mejorar la operación de sus negocios.

Se recomienda tanto a FASE como a la Fundación Carvajal prever qué los empresarios reciban capacitación y/o asesorías en un tiempo específico, dependiendo de qué formación previa hayan recibido. La idea es permitirle al empresario recibir una formación completa que le posibilite la aplicación correcta de los conceptos para administrar su negocio.

Otra sugerencia es la de mantener una constante comunicación con el empresario y establecer períodos de visita después de terminado el proceso de asesoría. La idea es continuar con un acompañamiento, ya menos frecuente, en donde el empresario se sienta respaldado por la cooperativa y actualice la formación adquirida. En este lapso de tiempo se pueden generar dudas e inquietudes que pueden ser subsanadas con el seguimiento propuesto.

El proceso de asesoría que promueve la Fundación Carvajal, con apoyo en sus herramientas, técnicas y conceptos, se puede realizar en un corto plazo, siempre y cuando el empresario a orientar haya realizado las capacitaciones impartidas por FASE. De lo contrario, se requiere un poco más de preparación y formación de los tenderos a fin de obtener resultados más satisfactorios, completos y con la seguridad que el tendero pueda emprender solo un nuevo camino en su actividad como empresario, aplicando los conceptos y actividades como algo que ya es parte de su diario vivir.

Se otorga un merecido reconocimiento a cada uno de los empresarios que permitieron capacitarse y brindar un apoyo para el progreso paulatino de sus

negocios, agradecimientos especiales a los tenderos Sra. María Juana Meneses (Comedero Delipizamos), Sra. Gloria Franco (Tienda Mixta Gloria) y a la Sra. Maria Graciela Banguero (Tienda Mixta Graciela) que sin su apoyo y dedicación no se hubieran logrado los objetivos propuestos.

Se recomienda tanto a los estudiantes como a la Universidad Autónoma continuar con este proceso de asesorías a microempresarios ya que con la ayuda de una de las más importantes empresas del país (Fundación Carvajal) se pueda lograr las expectativas de los estudiantes como un proyecto de grado diferente aportando al desarrollo intelectual y económico de los empresarios del sector.

BIBLIOGRAFÍA

30 años capacitando a los microempresarios. [En línea]. Santiago de Cali: Fundación carvajal, 2008. [Consultado 12 de Febrero del 2009]. Disponible en Internet: <http://www.fundacioncarvajal.org.co/?p=123T>.

BLANK B., León. La Administración de las Organizaciones. Un Enfoque Estratégico. Santiago de Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1990. 414 p.

BURGOS, Miriam; ORTIZ, Luís. Guía para la presentación de trabajos de grado. Santiago de Cali: Universidad de San Buenaventura, 2003. 42 p.

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

FAYOL, Henri. Administración Industrial y General. 11 ed. Santiago de Cali: Mc Graw Hill, 1980. 387 p.

GUDIÑO, Emma Lucia; CORAL, Lucy. Contabilidad 2000 Plus. 5 ed. Bogota D.C: Mc Graw Hill, 2005. 298 p.

GUJARATI, Damodar. Econometria. 2 ed. Bogota D.C: Mc Graw Hill, 1998. p. 14

HILL, Charles W., Jones Gareth .R Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. 6 ed. Santiago de Cali: Mc Graw Hill, 2005. 327 p.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. 3 ed. Bogota D.C: Mc Graw Hill, 2002. 395 p.

MEIGS, Walter; JOHNSON, Charles; MEIGS, Robert. Contabilidad. 2 ed. Santiago de Cali: Mc Graw Hill, 1990. 494 p.

PORTER, Hitt Black. Administración. 9 ed. Santiago de Cali: Practice hall, 2006. 364 p.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. 5 ed. Santiago de Cali: Grupo Editorial Norma, 1994. 314 p.

TAYLOR, Frederick W. Principios de la Administración Científica. 11 ed. Santiago de Cali: Mc Graw Hill, 1980. 455 p.