

PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
DISTRIBUIDORA GRAND PRIX UBICADA EN JAMUNDÍ VALLE

MAGDALIA MUÑOZ CERÓN

CRISTIAN GONZÁLEZ PEÑA

JUAN MANUEL MOSQUERA VALDES

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
DISTRIBUIDORA GRAND PRIX UBICADA EN JAMUNDÍ VALLE

MAGDALIA MUÑOZ CERÓN

CRISTIAN GONZÁLEZ PEÑA

JUAN MANUEL MOSQUERA VALDES

Proyecto de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

ASESOR

MARÍA DEL PILAR LEE

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; válido como requisito parcial para obtener el título de Administradores de empresas.

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Octubre de 2020.

CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 15
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 15
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 15
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 15
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 18
1.5	JUSTIFICACIÓN 18
1.6	MARCO DE REFERENCIA 20
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 40
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 44
2.1	ANÁLISIS INTERNO 44
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 44
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 51
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 53
2.5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO) 55
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN 88
3.1	PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DISTRIBUIDORA GRAND PRIX UBICADA EN JAMUNDÍ VALLE 88
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA 96
4.1	INVERSIÓN INICIAL EN PESOS..... 96
4.2	DEPRECIACIÓN 97
4.3	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS..... 97

4.4	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS.....	99
4.5	AMORTIZACIÓN EN PESOS.....	101
4.6	PARÁMETROS ECONÓMICOS	102
4.7	CARGOS Y SALARIOS.....	104
4.8	PARÁMETROS DE GASTOS	105
4.9	PROYECCIÓN DE NÓMINA.....	106
4.10	PROYECCIÓN COSTOS, PRECIOS Y VENTAS UNITARIAS; COSTOS TOTALES DEL PRODUCTO	108
4.11	PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA	111
5	CONCLUSIONES.....	117
6	RECOMENDACIONES	120
7	REFERENCIAS.....	121

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Modelo Matriz DOFA.....	29
Cuadro 2. Marco legal.....	36
Cuadro 3. Portafolio de productos Distribuidora Grand Prix	54
Cuadro 4. Matriz POAM (Calificador entorno político)	56
Cuadro 5. Matriz POAM (Calificador entorno económico)	57
Cuadro 6. Matriz POAM (Calificador entorno social)	59
Cuadro 7. Matriz POAM (Calificador entorno tecnológico)	61
Cuadro 8. Matriz POAM (Calificador entorno geográfico).....	62
Cuadro 9. Calificación matriz POAM.....	63
Cuadro 10. Matriz PCI (Capacidad directiva).....	65
Cuadro 11. Matriz PCI (Capacidad mercadeo)	66
Cuadro 12. Matriz PCI (Capacidad financiera).....	67
Cuadro 13. Matriz PCI (Capacidad tecnológica).....	69
Cuadro 14. Matriz PCI (Capacidad talento humano)	70
Cuadro 15. Calificación matriz PCI	71
Cuadro 16. Matriz DOFA	74
Cuadro 17. Matriz de diagnóstico de vulnerabilidad	77
Cuadro 18. Matriz del perfil competitivo (MPC).....	79
Cuadro 19. Matriz BCG.....	81
Cuadro 20. Análisis de crecimiento vectorial	86

Cuadro 21. Plan de acción – Estrategias FO88

Cuadro 22. Plan de acción – Estrategias FA90

Cuadro 23. Plan de acción – Estrategias DA92

Cuadro 24. Plan de acción – Estrategias DO94

Cuadro 25. Valor total estrategias.....95

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2019 - Cuarto Trimestre	47
Tabla 2. Inversión inicial en pesos	96
Tabla 3. Depreciación	97
Tabla 4. Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos.....	98
Tabla 5. Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos	100
Tabla 6. Amortización en pesos.....	101
Tabla 7. Parámetros económicos	102
Tabla 8. Parámetros laborales	103
Tabla 9. Cargos y salarios	104
Tabla 10. Parámetros de gastos	105
Tabla 11. Proyección anual nómina administrativa y de ventas en pesos	106
Tabla 12. Proyección anual nómina de operación y logística en pesos.....	107
Tabla 13. Proyección de ventas.....	108
Tabla 14. Costos unitarios	109
Tabla 15. Costos totales	109
Tabla 16. Precios de venta	110
Tabla 17. Ventas totales	110
Tabla 18. Estado de resultados sin financiación.....	111
Tabla 19. Estado de resultados con financiación.....	112

Tabla 20. Flujo de caja sin financiación	114
Tabla 21. Flujo de caja con financiación	115

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama.....	52
Figura 2. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al segmento empresarial dedicado a la comercialización al detal de productos de tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas.....	83

RESUMEN

El ingreso de nuevos competidores y las exigencias de los clientes actuales en términos de precio, tiempos de entrega y calidad de servicio, obliga a las empresas a mejorar continuamente sus procesos. Por ello, a través de este documento se presenta un plan de mejoramiento en la planeación estratégica de la distribuidora Grand Prix ubicada en el municipio de Jamundí, debido a que actualmente presenta falencias que han perjudicado su rentabilidad, aspecto que ha afectado de manera significativa el crecimiento financiero de la unidad de negocio.

A fin de conocer la situación actual de la empresa, se realizó un diagnóstico situacional mediante las matrices PCI, POAM y DOFA para identificar los puntos críticos del proceso de almacenamiento y comercialización de producto terminado; encontrando como tal, falta de capacitación y entrenamiento en el personal, tiempos de despacho prolongados, insatisfacción de clientes, Layout inexistente, falta de señalización y ausencia de procedimientos.

Posteriormente, se llevó a cabo la formulación del modelo de solución que refleja las estrategias apropiadas para el logro de los objetivos frente al fortalecimiento de los procesos de almacenamiento y comercialización en específico.

Finalmente, es apropiado reflejar una evaluación económica y financiera de la propuesta enfocada en mejorar las áreas críticas de la empresa.

Palabras clave: Plan de mejoramiento, gestión, almacenamiento, comercialización, rentabilidad, crecimiento.

ABSTRACT

The entry of new competitors and the demands of current customers in terms of price, delivery times and quality of service, forces companies to continuously improve their processes. Therefore, through this document, is presented an improvement plan for the storage and marketing processes of the Grand Prix distributor located in the municipality of Jamundí, due to the fact that it currently has shortcomings that have affected its profitability, an aspect that has affected significantly the financial growth of the business unit.

In order to know the current situation of the company, a situational diagnosis of the PCI, POAM and DOFA matrices was carried out to identify the critical points of the storage and commercialization process of the finished product; finding as such, lack of training and staff training, long dispatch times, customer dissatisfaction, non-existent layout, lack of signage and lack of procedures.

Subsequently, the formulation of the solution model was carried out, which reflects the strategies carried out to achieve the objectives against the strengthening of the storage and marketing processes in particular.

Finally, an economic and financial evaluation of the proposal focused on improving the critical areas of the company is appropriate.

Keywords: Improvement plan, management, storage, commercialization, profitability, growth.

INTRODUCCIÓN

Los almacenes se han vuelto una importante unidad enfocada al servicio y soporte en la estructura orgánica y funcional de una compañía. Desempeñan un papel importante en la optimización financiera de la organización, ya que reciben, almacenan y conservan bienes, que se envían a diversos destinos. Sobre la base de la inversión en almacenes, las empresas idean sus estrategias. Pero más importante que la adquisición o gestión de los almacenes, es su diseño en planta, lo que es conocido como el Layout.

Relativo al Layout Vargas (2018) indica que, de un almacén representa "el diseño de las zonas de almacenamiento y los pasillos y áreas necesarias para el flujo de productos, equipos y personas". Su importancia radica en asegurar un flujo ordenado y eficiente de productos en los procesos de recepción, verificación, almacenamiento, selección, empaque y despacho.

Otro de los procesos clave en la cadena de valor de toda empresa es la gestión comercial, considerada como una de las herramientas fundamentales para que una unidad de negocio logre sus objetivos. En la actualidad, estos son ejecutados de forma sistematizada para lograr un mejor desempeño y control de las ventas, un servicio de atención al cliente definido, rápido y eficaz y desarrollar aspectos de marketing cruciales, tales como el e-commerce, la segmentación de clientes o la interacción con los mismos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea un plan de mejoramiento para los procesos de almacenamiento y comercialización de la distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle, una empresa dedicada a la comercialización al por menor de bebidas y productos del tabaco, pero que desde hace algunos años viene presentando una serie de falencias enfocadas en el área de almacén y comercial que no ha podido solucionar, generando bajos niveles de productividad, pérdidas en ventas y sobrecostos operacionales.

Por este motivo, se considera necesario dar solución a las problemáticas evidenciadas, indagando sobre cuáles serían las diferentes razones que conllevan a que el problema persista. Para ello, se desarrolla un primer objetivo enfocado en diagnosticar la situación actual de la empresa aplicando diversas herramientas administrativas como la matriz PCI (Perfil de la Capacidad Interna), POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio) y DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para obtener información que permita presentar las estrategias necesarias en pro del fortalecimiento de dichas áreas en específico.

Posteriormente, se realiza un segundo objetivo enfocado en la formulación del modelo de solución, en este se plantean las estrategias que le permitirán a la empresa lograr sus objetivos frente a la potencialización de los procesos de almacenamiento y comercialización en específico.

Finalmente, se propone un tercer objetivo en el cual se evalúa la viabilidad económica y financiera del plan de mejoramiento sugerido para la distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle.

A nivel metodológico se determinó un tipo de estudio descriptivo con enfoque cualitativo y se tomaron como fuentes de información diferentes doctrinas administrativas y datos relevantes de la empresa examinados mediante diversas matrices como la POAM, PCI y DOFA que sirvieron para identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la Distribuidora. También, se realizó una descripción del sector comercio al cual pertenece la unidad de negocio, se presentó la misión, visión y valores corporativos y el portafolio de productos brindados.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de mejoramiento en la planeación estratégica de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial.

Mediante la adopción de este tipo de líneas de investigación, se elaboran propuestas enfocadas en la optimización de procesos corporativos con el fin de mejorar la competitividad y productividad del negocio.

Por ello, a través de esta línea se prevé identificar posibles falencias en los procesos de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle y dar respuesta desde el ámbito administrativo mediante un plan de acción en el cual se desarrollen estrategias apropiadas en pro de contribuir con el crecimiento de la empresa.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. Distribuidora Grand Prix SAS es una empresa del sector terciario en Colombia, cuya actividad principal se basa en la comercialización al detal de productos de tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas conformada por una estructura organizacional limitada.

Con respecto al sector terciario en Colombia, vale la pena destacar que es uno de los más importantes debido a su contribución en la fuerza laboral del 80% en el país.

Así mismo, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) establece que de los establecimientos económicos que existen en el país, el 48 % está dedicado al comercio mientras que el 40 % está destinado al ofrecimiento de servicios.

Por tal motivo, es importante que las empresas pertenecientes a este sector establezcan adecuadamente ventajas competitivas en los productos o servicios brindados, de modo que le permitan no sólo mantenerse en los mercados actuales, sino además que le posibiliten la apertura y posicionamiento de otros. Hoy, ante la dinámica de una competencia muy agresiva, es imperativo saber diferenciar bien los productos o servicios y enfocarse en el desarrollo y potencialización de esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización a gran escala en la que se dan grandes oportunidades, pero también muchas amenazas.

Actualmente, Distribuidora Grand Prix SAS atraviesa diversas dificultades financieras consecuencia de una gestión deficiente en el diseño de la planta, más conocido por el anglicismo Layout, presentándose zonas y puntos de congestión que complican las tareas de recepción de mercancía, registro de entradas y salidas del almacén, almacenaje y conservación de productos, preparación de pedidos, control y gestión de stock.

Otro de los problemas que presenta la empresa es la falta de fidelización de sus clientes, consecuencia del desconocimiento de sus gustos y su nivel de satisfacción para establecer una métrica e identificar las necesidades en pro de crear relaciones comerciales a corto, mediano y largo plazo.

De esta manera, surge la necesidad de efectuar una evaluación de las estrategias creadas por la empresa y redireccionar las mismas, trazando una plan enfocado en optimizar los procesos de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle, en la cual se diagnostique su situación actual para obtener la información concisa y detallada de todas las actividades realizadas, la planeación y ejecución, etc.; esto con el fin de buscar soluciones y plantear

nuevas estrategias que contribuyan con el posicionamiento y crecimiento de la empresa.

Mediante esta propuesta se proyecta alcanzar un crecimiento financiero mayor al 25%, generar un mayor reconocimiento ampliando la cobertura de mercado y potencializando el área comercial a través de la implementación de programas de capacitación, adquisición de aplicaciones tecnológicas y contratación de personal competente para integrar procesos logísticos y comerciales que mejoren la experiencia de compra de los clientes.

1.3.2 Formulación del problema. - ¿Cómo mejorar la planeación estratégica de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle?

1.3.3 Sistematización del problema. - ¿Cuál es la situación actual de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle?

- ¿Cuáles son las estrategias óptimas para mejorar la planeación estratégica de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle?

- ¿Qué viabilidad económica y financiera presenta la aplicación del plan de mejoramiento para la planeación estratégica de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Elaborar un plan de mejoramiento en la planeación estratégica de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle a través de instrumentos administrativos que permitan identificar la problemática existente.
- Desarrollar un modelo de solución que articule las acciones estratégicas enfocadas en mitigar las falencias en la planeación estratégica de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle.
- Hacer una evaluación económica y financiera para establecer la viabilidad de la aplicación del plan propuesto.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta de gestión empresarial nace como iniciativa para la implementación de un plan de mejoramiento en los procesos de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle, debido a una serie de problemas que se vienen desarrollando dentro de la misma y están afectando de manera directa la rentabilidad, lo cual concede la necesidad de presentar acciones estratégicas que permitan optimizar la distribución del almacén de forma que se consiga un flujo de productos más eficiente y efectivo, evitando zonas y puntos de congestión a la vez que se facilitan las tareas de mantenimiento.

Cabe destacar que, una buena gestión Layout contribuye con los siguientes factores:

- Aprovechar eficientemente el espacio disponible.
- Reducir al mínimo la manipulación de materiales.
- Facilitar el acceso a la unidad logística almacenada.
- Conseguir el máximo índice de rotación de la mercancía.
- Tener la máxima flexibilidad para la ubicación de productos.
- Facilitar el control de las cantidades almacenadas.

A nivel económico, se pretende aumentar la competitividad en el sector comercio y alinearse con la dinámica actual en la cual se resalta el aporte del 3,1% al PIB, de acuerdo con Juan Daniel Oviedo, director del DANE.

Además de buscar el crecimiento financiero de la distribuidora, el presente estudio busca mejorar la calidad de vida de la población a través de la generación de empleos directos, así como también ofrecer una alternativa diferente al momento de elegir el establecimiento en el cual realizarán la adquisición de bebidas y otros productos de consumo de excelente calidad.

Desde el punto de vista académico, se busca que los estudiantes puedan referir la presente investigación como fuente de información secundaria para la elaboración o implementación de futuros proyectos reales asociados a otras categorías de servicio o productos.

Para los gestores, el proyecto actual aportará en el ámbito profesional, puesto que es aquí donde se reflejarán los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, a través del cumplimiento de estrategias para el desarrollo del plan establecido, ante las exigencias del mercado.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. Mediante este plan de mejoramiento se contextualizan temáticas relacionadas con los procesos de almacenamiento y comercialización, enfatizando en teorías relacionadas con el Layout (diseño de planta) y gestión comercial, perfilando estas como dos áreas funcionales que se encuentran en cualquier empresa y que se ajustan a la ejecución de tareas de orden logístico y de marketing o ventas.

Con respecto al Layout diversos autores coinciden en afirmar que es una pieza fundamental en la planificación de la cadena de suministro y su correcto diseño permitirá, entre otras ventajas, un flujo ordenado y eficiente de productos, equipos y personas.

Entre tanto, Vargas (2018) considera que un diseño incorrecto o mal planificado no utilizará todo el espacio disponible, e incluso puede consumir más espacio del que debería. Idealmente, un diseño efectivo hará un uso inteligente y estrechamente calculado del espacio necesario actual. También es importante planificar el uso futuro del espacio de almacenamiento disponible, tanto horizontal como verticalmente. De esta forma, una buena distribución del *layout* de un almacén se ocupa de distintos factores, como:

- Disminuir al mínimo la manipulación de materiales.
- Obtener el máximo índice de rotación de la mercancía.
- Aprovechar de forma eficiente el espacio disponible.
- Facilitar el acceso a la unidad logística almacenada.
- Poseer la máxima flexibilidad para la ubicación de productos.
- Dar facilidades al control de las cantidades almacenadas.

Un diseño efectivo del *layout* conseguirá optimizar las funciones de almacenamiento y lograr la máxima eficiencia y el uso del espacio. De esta forma, habrá una garantía

mayor en los servicios logísticos que la empresa puede ofrecer al cliente. (Vargas, 2018)

- **Factores de la distribución de la planta**

Según Vargas (2018), cuando se decide realizar la distribución de la planta siempre será necesario conocer y disponer de toda la información posible de los factores o elementos que conforman la planta, dichos factores son:

- La maquinaria: Es importante determinar el tipo de proceso productivo realizado, el espacio u otros elementos que se requieren.
- Los materiales: Se tendrá que disponer de información del tamaño, el volumen, el peso, la forma, así como la secuencia y orden en el que son incorporados.
- Mano de obra: Será preciso disponer del número de empleados. determinar las variables de seguridad en el trabajo (luz, sonido, temperatura, etc.).
- Servicios de seguridad: Tanto para el personal (accesos, protocolos, etc.), material (inspección, control de calidad, etc.) y maquinaria (mantenimiento).
- Edificios: Si la construcción es nueva o no para determinar el nivel de deterioro y el riesgo correspondiente.
- El movimiento: El flujo que siguen la mano de obra y los materiales (métodos de transporte, recorridos, horarios, dotaciones, etc.).

- **Áreas de influencia**

Por su parte, Quijada (2019) afirma que el layout no deja de ser una posición estratégica que busca conseguir los siguientes objetivos:

- Zona de carga y descarga
- Recepción
- Almacenamiento
- Preparación de pedidos

- Expedición

Así mismo, el autor corrobora que el enfoque del layout deberá ir destinado a solventar los problemas o necesidades de las siguientes áreas:

- Optimizar el flujo de la información de materiales y personas.
- Mejorar la utilización del espacio, de las maquinarias y de las personas.
- Conseguir flexibilidad para adaptarse a cambios estructurales.
- Incrementar la comodidad y seguridad del trabajador.
- Mejorar la interacción con el cliente.

- **Tipos organización de layout en una planta**

Quijada (2019) hace énfasis en los siguientes tipos de layout en una planta o bodega de almacenamiento:

1- Layout de posición fija

Acerca de este tipo de layout, el autor afirma que es utilizado cuando el producto o proyecto permanece estático en un lugar y son los colaboradores y las máquinas las que acuden a esa única área de trabajo. En el caso de la construcción de autopistas, barcos, puentes, edificios, etc.

Existen tres complicaciones para dirigir un layout de posición fija:

- a. El espacio limitado y viene impuesto por el proyecto, en consecuencia, no se puede dimensionar el área de trabajo en función de las necesidades operativas.
- b. En las diferentes fases del proyecto de construcción se necesitan diferentes materiales, de modo que unos dejan de ser críticos y otros pasan a serlo, presionando a los primeros para que liberen el limitado espacio del que se dispone.

c. El volumen necesario materiales es variable, alterando las condiciones de abastecimiento y logística.

2. Layout orientado a proceso

Un layout orientado a proceso es la estrategia usual para productos de bajo volumen o de gran variedad, lo que sucede cuando se fabrican productos con diferentes requerimientos o bien porque los clientes tengan diferentes necesidades. (Quijada, 2019)

La ventaja del layout orientado a proceso es su flexibilidad en la asignación del equipo y personal; la avería de una máquina no supone la detención del proceso completo gracias a que el producto puede transferirse a las máquinas de otra sección.

Las desventajas de este se basan en la utilización de maquinaria de carácter general; el movimiento a través del proceso es más lento lo que significa que eleva los costos debido a que la planificación se atomiza y a que los pequeños volúmenes implican un ajuste de las máquinas para cada nuevo cometido, así como una nueva manipulación de materiales. Otra de las desventajas es que necesita mayor nivel de inventario de productos semi elaborados y se requiere personal altamente cualificado. (Quijada, 2019)

3. Layout de oficinas.

El objetivo es un diseño acorde con la cultura de la empresa – la que tiene o que aspira tener -, que se reflejara en los accesos (compartidos, o exclusivos), las comodidades de las áreas de trabajo (ventanas, aire acondicionado, privacidad), la disponibilidad de recursos personales (armarios, ordenadores), y la accesibilidad a recursos compartidos (archivos centrales, sala de reprografía). (Quijada, 2019)

4. Layout de almacenes

El diseño de la planta busca el equilibrio entre la optimización de espacios y la manipulación de materiales. Así mismo, mitiga al máximo los costos de operación.

Cuando se ha de decidir la disposición que debe tener un almacén, tanto interno como externo, pueden darse tres situaciones diferentes que pueden hacer necesaria una diferente asignación de espacios, como son la instalación de nuevos almacenes, la ampliación de los ya existentes o la reorganización de las que actualmente están en servicio (aunque la última de estas tres situaciones no implica la necesidad de tomar decisiones de mucha trascendencia que afecten a medio y a largo plazo al desarrollo del negocio). (Ambrose & Harris, 2009)

5. Layout orientado a producto, para producciones repetitivas y continuas.

Se basa en la secuencia de operaciones que hay que realizar durante la fabricación de un producto o prestación de un servicio. Este tipo de layout es más utilizado en procesos de producción repetitivos o de forma continuada. Por tanto, son utilizados en procesos de alto volumen y poca variedad.

En este tipo de distribución de planta, cada producto, pieza, información o cliente siguen una ruta predefinida que requieren la misma secuencia de actividades, y donde las estaciones y departamentos de trabajo están dispuestos en una trayectoria lineal.

6. Layout detallista o de servicio organizado en torno al comportamiento del cliente.

El éxito de este tipo de layout depende de una exposición adecuada de los productos comercializados y de un alto volumen de aquellos que tienen una mayor demanda o rotación. En este sentido, el autor enfatiza en la necesidad de asignar diferentes espacios para cada uno de los productos y alterar la organización global del comercio.

Considerando que, el objetivo de este tipo de layout es maximizar el beneficio por metro cuadrado del espacio de las estanterías, la Distribuidora Grand Prix deberá acogerse a este concepto para mejorar su proceso de almacenamiento y lograr el crecimiento financiero esperado.

- **Diseños y modelos de distribución de una instalación**

A continuación, se definen los tipos de layouts encaminados en función de la actividad empresarial. En este apartado, la distribución tiende a organizarse por procesos o bien por producto:

- a) Distribución por proceso**

Su objetivo principal es la reducción del coste de manejo de material que dependerá siempre del número de cargas que se mueven entre secciones y el coste asociado a la distancia entre secciones. Por tanto, las personas o los flujos de componentes deberán colocarse lo más próximo posible.

- b) Distribución por productos**

En este tipo de distribución en planta se busca el equilibrio de la cadena de montaje igualando las cargas de trabajo de cada uno de los empleados. Por tanto, la distribución por productos busca reducir el tiempo de ocio al mínimo intentando conseguir el mismo rendimiento en cada estación de trabajo.

- **Gestión comercial**

Con respecto a la gestión comercial, Pacheco (2019) considera que *“es un aspecto muy importante para todo emprendimiento, o inclusive para aquellos amantes del marketing. Comprende todas las técnicas ideales para alcanzar el número de ventas objetivos, gracias a una buena promoción del producto o servicio.”* (párr. 1)

Así mismo, el autor complementa afirmando que la gestión comercial son todos aquellos recursos y técnicas diseñadas para dar a conocer una propuesta comercial,

un producto o un servicio. Podría considerarse como el canal de comunicación que tiene una empresa con los consumidores. Su aplicación conlleva una serie de actividades, como un estudio exhaustivo del mercado, la planificación de objetivos concretos, los medios de distribución, entre otros aspectos. Es un proceso que define los pasos a seguir para alcanzar la meta de ventas, buscando sobretodo la satisfacción del cliente. (Pacheco, 2019)

Entre tanto, Talaya y Romero (2013) coinciden en afirmar que, para alcanzar el objetivo comercial, es necesario tener en cuenta 3 elementos importantes donde está presente la gestión comercial, teniendo en cuenta que sus pilares son la satisfacción del cliente y el mercado en general:

1. El área de mercadeo, que es donde nace la actividad comercial. Centra su atención en analizar perfiles, monitorear el proceso de venta, y dar a conocer el interés del usuario en un producto.
2. El área comercial por su parte es donde aplica la comunicación, conociendo más a fondo los perfiles y analizando la manera más asertiva para cerrar las ventas y ofrecer la mejor atención.
3. La postventa no es menos importante, en este punto es que se logra que un negocio sea sustentable, consiguiendo que los clientes estén satisfechos y se fidelicen con el negocio. Un error común es pensar que la gestión comercial termina al concretar la venta.

Estas tres áreas funcionan de manera individual, pero se complementan en todo momento. El trabajo en equipo entre éstas facilitará el cumplimiento de las metas.

Con respecto al termino marketing, Talaya (2008) considera que este es utilizado de forma ambigua y profusa, asimilándolo con diversas actividades que lo integran. Sin embargo, el autor aclara que este centra su objetivo en la satisfacción de las necesidades o en las relaciones de intercambio de valor con sus clientes, haciendo hincapié en que una organización en busca de aumentar su valor debe identificar

las necesidades de sus clientes y gestionar estas relaciones de manera que cree y comunique propuestas de valor que satisfagan a todas las partes (Stakeholders).

En este orden de ideas, la propuesta desarrollada toma relevancia al proponer mejorar de manera directa el proceso comercial de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle, en busca de lograr los objetivos comunes a través de potenciar dicha labor considerada clave para el acercamiento con el target y la rentabilidad de la misma.

Considerando la estructura de este documento, es relevante conocer la finalidad de un Plan de Mejoramiento Empresarial y enfatizar que estos se enfocan en desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado. Este plan tiene como objetivos (i) mejorar el desempeño de la entidad y garantizar el uso transparente de recursos, (ii) generar conductas positivas y proactivas de acatamiento a las normas y de mejoramiento institucional por parte de los servidores públicos, que mejoren la efectividad de la gestión e incrementen la satisfacción de los grupos de interés. El Plan de Mejoramiento Empresarial se estructura bajo tres (3) Elementos de Control:

- Planes de mejoramiento institucional.
- Planes de mejoramiento funcional.
- Planes de mejoramiento individual.

Teoría del análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Matriz Foda, 2017, párr. 1).

El término DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas (Matriz Foda, 2017, párr. 2).

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, lo cual hace que esta posea una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Cuadro 1. Modelo Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Dejar siempre en blanco	1	1
	2	2
	3 Hacer lista de fortalezas	3 Hacer lista de debilidades
	4	4
	5	5
	6	6
	7	7
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	1	1
2	2	2
3 Hacer lista de oportunidades	3 Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	3 Vencer debilidades aprovechando oportunidades
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	1	1
2	2	2
3 Hacer lista de amenazas	3 Usar fortalezas para evitar amenazas	3 Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7

Fuente: (Castañeda, 2007, fig. 1)

- **Las 4Ps de la gestión comercial perfecta**

Según De La Oz (2017) “*La Gestión Comercial a través del proceso de ventas se resume en 5 pasos:*

1. *Identificar al cliente*
2. *Contactar al cliente*
3. *Presentar la oferta*
4. *Cierre de la venta*
5. *Seguimiento del cliente y/o la venta.”* (párr. 1).

No obstante, para llegar a estos pasos es necesario identificar algunas claves (las 4Ps), claves sobre las que subyace la Gestión Comercial Perfecta:

1. Propuesta de Valor (¿Qué Proponemos?)

Antes de contactar con el cliente es necesario hacer una reflexión en base a la siguiente cuestión: ¿Cuál es mi Propuesta de Valor?

Para ello, es necesario tener claramente identificados 3 aspectos:

- ¿Cómo puedo ser una solución al problema o necesidad de mi cliente?
- ¿Qué beneficios va a obtener mi cliente de la transacción? Ahorro de costes, de tiempo, mejora de resultados, mejora del servicio a los clientes, Incremento de la productividad..., etc.
- ¿Por qué soy mejor y diferente que mi competencia y, por tanto, me debe elegir?

2. Proceso Comercial (¿Cómo lo proponemos?)

Así mismo, la Gestión Comercial se debe sustentar en un Proceso Comercial Perfecto que se divide, principalmente, en 3 fases:

- Señalización, compuesta por:
 1. Identificación
 2. Concertación

- Negociación, que engloba:
 1. Análisis de Necesidades
 2. Cierre

- Gestión, dividida, a su vez, en 2:
 1. Seguimiento.
 2. Fidelización, Mantenimiento y Desarrollo.

3. Profesionales de la venta

El escenario ha cambiado y los nuevos tiempos requieren auténticos profesionales de la venta que garanticen la sostenibilidad del perfeccionamiento. En este sentido, el vendedor perfecto reúne una serie de características tales como Omnicanal, informado, resiliente, buen comunicador, etc., que le suministran la optimización de resultados de la empresa.

4. Prospección

Por último, la cuarta P de la Gestión Comercial Perfecta: la prospección. Es una cuestión de relación matemática: cuánto más se prospecte, más oportunidades se tendrá de vender.

En este sentido, la Gestión Comercial perfecta se resume en un axioma: Procesos excelentes combinados con vendedores excelentes, dan resultados extraordinarios. Por tanto, la formación del equipo comercial es clave para poder hacer frente a los retos que exige el mercado.

1.6.2 Referente conceptual. Gestión: El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio. (Porto & Merino, 2012)

Plan de mejoramiento: Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. Las medidas de mejora deben ser

sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias.

Organización: *Una organización es un sistema definido para conseguir ciertos objetivos. Estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas. También se puede definir como un grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas* (Porto & Merino, 2008, párr. 1).

Diagnóstico organizacional: El diagnóstico organizacional se define como la analítica de proporcionar a las organizaciones oportunidades de mejora, todo esto a través de un análisis profundo que permita conocer las debilidades y fortalezas de la empresa u organización. (Estrada, 2019)

El diagnóstico organizacional debe realizarse bajo las mejores condiciones y para que esto sea posible, son necesarios ciertos requisitos:

1. Antes de que inicie el procedimiento, es necesario que se cuente con la seguridad de que se quiere un cambio. El cliente debe estar completamente comprometido y ser una fuerza de apoyo para respaldar los resultados del diagnóstico.
2. El cliente interesado, debe brindar al consultor las facilidades para tener acceso a la información necesaria.
3. El consultor que lleve a cabo la recaudación de la información, debe manejarla de forma confidencial, de tal manera que al entregar los resultados no se den a conocer la fuente del cual fue obtenida.
4. El consultor deberá establecer los puntos de mejora a través de una retroalimentación.
5. Realizar los acuerdos entre cliente y consultor.

Plan de acción: Detalla la concreción de las estrategias elegidas, es decir, los medios de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos en el plazo pre-

visto. Ello implica la especificación de un plan de acción detallado sobre producto, precio, distribución y comunicación. Están perfectamente delimitadas las acciones a llevar a cabo, los plazos de realización y sus responsables. A consecuencia de la implicación de las herramientas del Marketing mix, las tácticas planteadas son la combinación adecuada de estas variables. (Talaya & Romero, 2013)

Control: El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Núñez, 2016)

Comercialización: El termino hace alusión a la venta de un producto y también es utilizado para referirse a la última fase o lanzamiento de un nuevo producto. En general, la comercialización designa el conjunto de actividades comerciales llevadas a cabo por la empresa: análisis del mercado, planificación del producto, fijación del precio, selección de canales y distribución física del producto, promoción del producto y organización y control de los planes de actuación comercial. (Marketing Directo, 2020)

Layout: En el ámbito logístico el termino hace referencia a la disposición de los elementos de la planta, es decir, las máquinas, las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes que se compone una instalación productiva. Se trata de un aspecto estratégico para cualquier tipo de empresa, sea de manufactura o de servicios.

Según García y Valencia (2014), el Layout o distribución de la planta también hace referencia a la asignación de las tareas a cada uno de los elementos productivos de las empresas. En este sentido, se refiere a una toma de decisiones que implicará distribuir y asignar tareas a los recursos productivos.

1.6.3 Referente contextual. Este proyecto tiene como propósito fundamental desarrollar un plan enfocado en el mejoramiento de los procesos de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle.

En este sentido, el contexto de este proyecto se enmarca en dos entornos, geográfico y económico. El primero está relacionado con la ubicación geográfica de la empresa escogida para llevar a cabo la propuesta de gestión, es decir, el municipio de Jamundí, frente a este se afirma que es uno de los 42 municipios colombianos que conforman el departamento del Valle del Cauca, localizado en la región sur del departamento dentro del Área metropolitana de Cali. Ubicado en la ribera occidental del río Cauca y la Cordillera Occidental.

Del mismo modo, es importante resaltar que fue fundado el 23 de marzo de 1536 (479 años) por Juan de Ampudia y Pedro de Añazco, bajo las órdenes de Sebastián de Belalcázar, quien mandó a construir el asentamiento para preparar la fundación de Santiago de Cali, lo que ocurrió tres meses después. El municipio ha recibido diferentes nombres desde su fundación: Villa de Ampudia, Rosario, Rioclaro y el Actual Jamundí, que hace mención al valiente cacique Xamundí.

DATOS GENERALES

- Superficie: 137 km²
- Área urbana: 42 km²
- Alcalde: Manuel Santos Carrillo (2016–2019)
- Población: 132 612 (2020)
- Clima: Tropical
- Gentilicio: jamundeño, -a

Desde un punto de vista económico, es importante enfatizar que la economía del Municipio de Jamundí está demarcada en el cultivo de caña de azúcar, arroz,

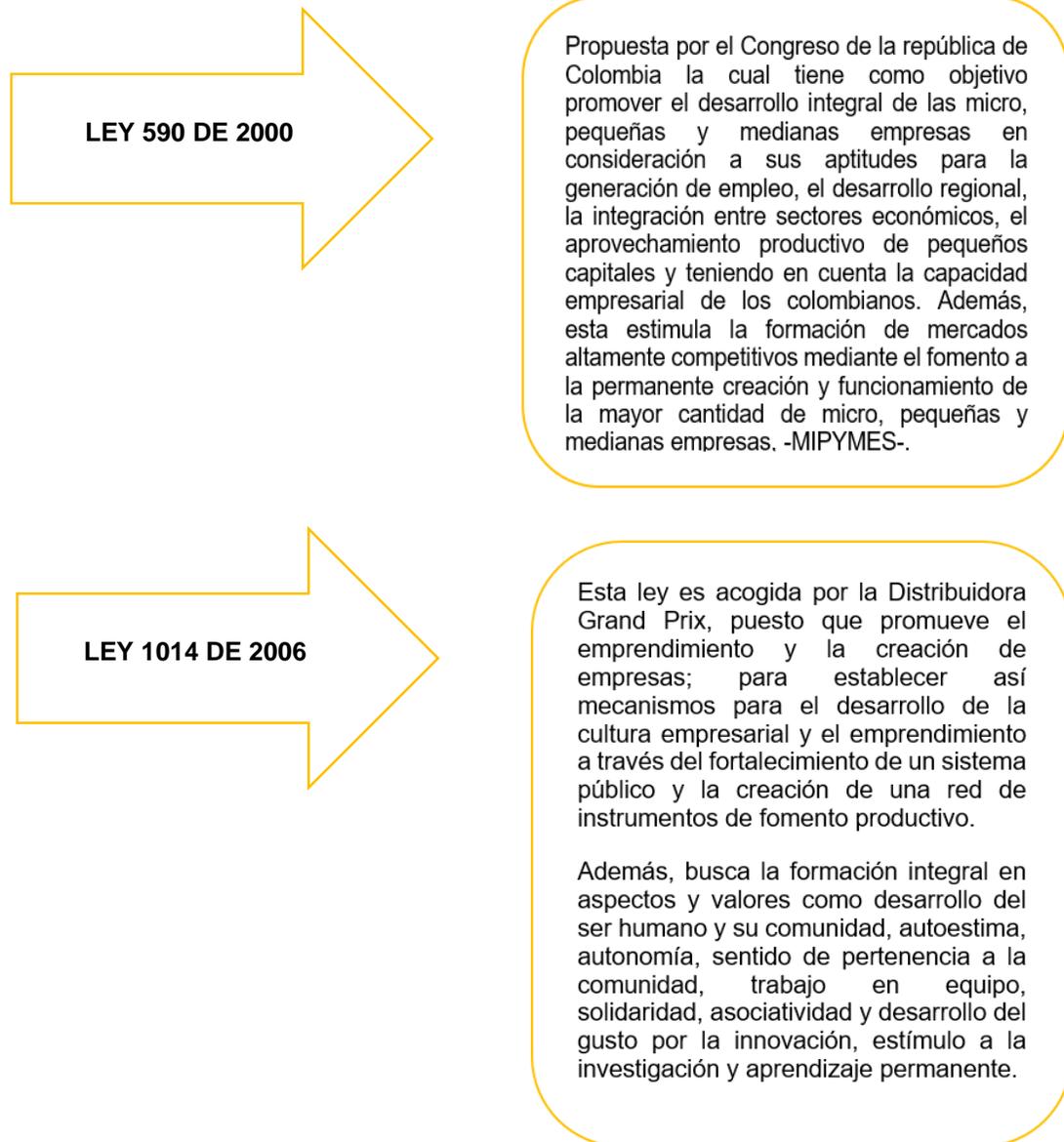
cítricos, plátano, café, explotación del carbón, material de arrastre para la construcción, sector turístico y comercial.

La diversidad geográfica y climática de los municipios de Jamundí y aledaños permite cultivar distintos tipos de productos agrícolas. Según las últimas cifras disponibles del Ministerio de Agricultura, en 2018 los cinco principales cultivos sembrados en dichos municipios fueron caña de azúcar, café, piña, plátano y arroz. En términos de expansión, el área sembrada de aguacate (24,0%), uva (15,3%) y cacao (8,7%), fueron los que registraron el mayor crecimiento en 2018. (Cámara de Comercio de Cali, 2019)

Según el Indicador Mensual de Actividad Económica que estiman la Universidad Javeriana y el Banco de la República, el PIB del Valle del Cauca habría crecido 2,9% incluye a Cali, Yumbo, *Jamundí* y Palmira en el acumulado a septiembre de 2019 frente a igual periodo de 2018. Esta cifra fue inferior al registro de la ciudad de Cali en igual periodo (3,3%).

1.6.4 Referente legal. Consecuentes con el desarrollo de esta propuesta la cual está enfocada en mejorar los procesos de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle, es importante tener en cuenta el marco legal que rige esta.

Cuadro 2. Marco legal



Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Cuadro 2. Marco legal



LEY 1258 DE 2008

Impuesta por el Congreso de la república de Colombia la cual hace referencia a todo lo concerniente al tipo de Sociedad por Acciones Simplificada.

Esta ley es acogida por la Distribuidora Gran Prix, ya que el tipo de sociedad con la que fue constituida es SAS. Este tipo de sociedad puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Además, es adoptada usualmente por empresarios y emprendedores de Pymes en Colombia debido a los beneficios en cuanto a simplificación de tramitología, limitación de la responsabilidad, ya que los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad, y autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio.



LEY 789 DE 2002

En la cual se establecen las normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo.

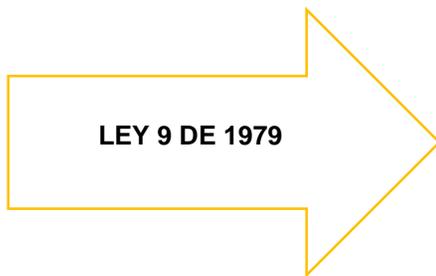
Además, mediante esta ley se crea el Fondo Emprender (Art. 40) con el fin de financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que, para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Cuadro 2. Marco legal



Mediante la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Toda MiPyme debe regirse bajo el cumplimiento de esta ley en pro de acogerse a las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación exigidas por la autoridad competente del respectivo municipio. Además, cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9 de 1979.



Distribuidora Gran Prix como establecimiento comercial debe acogerse a las medidas sanitarias plasmadas en esta ley. La adopción de esta busca la contribución con aspectos como; el medio ambiente, el tratamiento de residuos sólidos, las emisiones atmosféricas, la salud ocupacional, la seguridad industrial entre otros, enfatizando en los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente.

Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Cuadro 2. Marco legal



Distribuidora Gran Prix se acoge a esta ley para llevar a cabo la contratación de personal para sus actividades comerciales. En esta se establece el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

El objetivo del sistema de seguridad social integral es garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

Fuente: Elaboración propia

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio. El grupo gestor del presente plan de mejoramiento ha fijado que el tipo de estudio para llevar a cabo el desarrollo de esta propuesta es descriptivo y exploratorio.

1.7.1.1 Estudio exploratorio. Acerca de este tipo de estudio, Sampieri (2003) afirma que, *“estos se adoptan cuando no hay investigaciones realizadas con anterioridad frente al tema o contexto a observar.”* (p. 31). En este sentido, la investigación de tipo exploratoria es acogida para conocer el tema que se abordará, lo que permite “familiarizarse” con algo que hasta el momento era desconocido, en este caso, todo lo relacionado con las falencias presentadas en los procesos de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle específicamente.

Los resultados de este tipo de investigación dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo.

1.7.1.2 Estudio descriptivo. A través del estudio descriptivo se puntualizan las características percibidas en un fenómeno determinado, en este caso lo referente a la problemática evidenciada en los procesos de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle. Las técnicas de recolección de información adoptadas para consolidar este estudio son la observación y la lluvia de ideas, a través de esta última se efectuaron reuniones con los colaboradores y directivos de la empresa para desarrollar sesiones de trabajo conjunto con el fin de realizar un diagnóstico colectivo de la situación. Finalmente, se identifican las falencias más destacadas y se proponen las estrategias para mitigar estas.

1.7.2 Método de investigación. A continuación, se presentan los métodos de investigación acogidos en este proyecto que dan soporte informativo al plan de mejoramiento formulado.

1.7.2.1 Método de observación. El método de observación acogido para soportar la propuesta encaminada en el mejoramiento de los procesos de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle será directo. Dicho método de observación consiste en la recolección de datos a partir de la observación del objeto de estudio dentro de una situación particular. Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto. De lo contrario, los datos que se obtengan no van a ser válidos.

1.7.2.2 Lluvia de ideas. Para el desarrollo de la lluvia de ideas se utilizaron diversas matrices como la POAM en la cual se identifican oportunidades y amenazas del entorno externo y se analizan potenciales de la Distribuidora.

Así mismo, se diligenció la matriz PCI, en la cual se calificó el impacto de las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la Distribuidora dándole nivel de bajo medio o alto. Con esta matriz se finalizó la lluvia de ideas y se procedió a realizar la matriz DOFA en la cual se recopila toda la información y se proponen las acciones estratégicas a desarrollar.

1.7.3 Fuentes de información.

1.7.3.1 Fuentes primarias. Los gestores de esta propuesta de mejoramiento han determinado que la fuente de información primaria es la información recolectada a partir de la observación directa y la lluvia de ideas recolectada, la cual reúne información objetiva con respecto a las principales debilidades identificadas en los procesos de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle.

1.7.3.2 Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias que sirvieron de apoyo, guía o base para el desarrollo de la investigación fueron:

Textos, revistas, información de internet y algunas entidades relevantes para dotar el presente estudio, entre las más importantes se encuentran:

- El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
- Alcaldía de Santiago de Cali.
- Informes económicos de la Cámara de Comercio de Cali.

1.7.4 Tratamiento de la información. La información obtenida a partir de la observación y lluvia de ideas efectuada en la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle, fue analizada minuciosamente con el fin de conocer las necesidades internas y externas.

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. Para llevar a cabo la obtención de datos no numéricos se adoptó como instrumento la observación, evaluando aspectos como las zonas y puntos de congestión que complican las tareas de recepción de mercancía, registro de entradas y salidas del almacén, almacenaje y conservación de productos, preparación de pedidos, control y gestión de stock. Así mismo, el servicio percibido, la calidad de los productos, el seguimiento de la compra, entre otros aspectos, con el propósito de lograr información relevante de las falencias existentes en los procesos de almacenamiento y comercialización Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle.

1.7.5 Presentación de los resultados. La presentación de los resultados obtenidos a partir del diagnóstico de la situación actual de la Distribuidora Grand Prix es presentada de forma tabulada y refleja diversas variables de tipo interno y externo trascendentales para la formulación de las acciones estratégicas.

Del mismo modo, para el desarrollo del modelo de solución enfocado en articular las acciones estratégicas que mitiguen las falencias de los procesos de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle, se presenta información tabulada.

Finalmente, para llevar a cabo la evaluación económica y financiera encaminada en establecer la viabilidad de la aplicación del plan propuesto, se utilizan tablas realizadas por medio de un software llamado Microsoft Excel 2019.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

- **Breve reseña histórica**

La Distribuidora Grand Prix es fundada el 5 de junio del 2003 por el señor Yonathan Ospina Murillo quien decide ubicar la unidad de negocio en el centro de Jamundí en la Calle 12 No. 7-76, localización estratégica por el flujo de transeúntes. En sus inicios la empresa se dedicaba a la venta al detal de un catálogo reducido de bebidas alcohólicas y bebidas azucaradas.

Sin embargo, en 2004 expande enormemente la variedad de productos de venta al público e incursiona en la distribución al por mayor y el servicio a domicilio.

Para el año 2013 ya contaba con clientela en todo el municipio de Jamundí.

En el año 2018 se trasladó a la Transversal 14 No. 14C – 05 en el barrio Covicedros, en un establecimiento más grande, y la empresa paso a manos del señor Mario de Jesús Ospina Ospina.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector. Distribuidora Grand Prix lleva a cabo la comercialización al detal de productos de tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, lo que permite clasificarla en el sector terciario colombiano en el que se incorporan aquellas empresas dedicadas a actividades económicas de distribución y consumo de bienes que buscan satisfacer las necesidades de las personas a través de diversos servicios.

En la actualidad, el sector terciario es uno de los más dinámicos para la economía colombiana. En efecto, presenta el porcentaje más sobresaliente de empleos generados en el país, a diferencia por ejemplo del sector secundario y primario, que requieren primeramente bienes de capital para su desarrollo. Existen incluso servicios que son enormemente sofisticados y de alto valor agregado, como por ejemplo el de los servicios financieros o los que atañen a algunas tecnologías específicas.

El sector servicios según lo expresado por Portafolio (2020), registró un aumento de su facturación del 3,4% el pasado mes de febrero en relación con el mismo mes de 2019, tasa 1,2 puntos superior a la de enero, todo ello antes de la crisis del Covid-19 que provocó la declaración del estado de alarma y el cierre de muchas actividades de este sector.

Con el repunte registrado en febrero, los servicios encadenan 78 meses de ascensos interanuales, según datos provisionales publicados este miércoles por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Según el DANE (2020) las ventas de comercio minorista durante el 2019 tuvieron un aumento anual de 9,5 %, frente al 5,4 % del año anterior. De las 16 líneas de mercancías, 15 tuvieron variaciones positivas, siendo los equipos de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico el que más creció con un 30,9 %.

Por otro lado, los almacenes no especializados, especialmente de alimentos, aumentaron sus ventas en 10,7 %, mientras que los dedicados a la venta de tabaco y bebida lo hicieron en un 29,2 %. De igual manera, en el comercio especializado, los establecimientos dedicados al comercio de vehículos automotores nuevos y de motocicletas y de sus partes, piezas y sus accesorios se destacaron una variación del 7,8 %, mientras que el comercio de productos textiles, prendas de vestir y sus accesorios registraron un crecimiento de 16,7 %. (DANE, 2020)

Del mismo modo, el DANE (2020) afirma que, a nivel nacional las ciudades que tuvieron mayor crecimiento en ventas reales fueron Barranquilla, Bucaramanga, Bogotá, Cali y Medellín, registrando las mayores variaciones Barranquilla con 9,2 % y Bogotá con 9,0 %. Entre tanto, el personal ocupado por el comercio minorista tuvo un crecimiento de 1,6 % frente al mismo periodo del año pasado, como resultado del incremento del 3,4 % en la contratación de empleados permanentes.

Finalmente, el DANE (2020) en su boletín económico del Producto Interno Bruto (PIB) complementa exponiendo que:

El Producto Interno Bruto creció 3,3% en el año 2019 respecto al año 2018 y las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son (ver tabla 1): a) Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida creció 4,9% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual). b) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales creció 4,9% (contribuye 0,8 puntos porcentuales a la variación anual). c) Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo creció 3,7% (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual). (p. 3).

A continuación, se presenta la tabla del comportamiento del PIB por ramas de actividad económica en Colombia durante el año 2019, la cual manifiesta la variación positiva anual, año corrido y trimestral del sector comercio:

Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2019 - Cuarto Trimestre

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Tasa de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año corrido	Anual	Trimestral
	2019 / 2018	2019 - IV / 2018 - IV	2019 - IV / 2018 - III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	3,9	1,5
Explotación de minas y canteras	2,1	2,0	-0,7
Industrias manufactureras	1,6	1,4	0,6
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2,8	2,7	0,3
Construcción	-1,3	-0,1	1,9
Comercio al por mayor y al por menor	4,9	4,7	0,2
Información y comunicaciones	1,7	0,4	1,2
Actividades financieras y de seguros	5,7	4,6	-1,6
Actividades inmobiliarias	3,0	2,8	0,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,7	3,6	0,0
Administración pública, defensa, educación y salud	4,9	4,9	1,7
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicio	3,4	2,4	0,0
Valor agregado bruto	3,2	3,2	0,4
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	4,6	5,3	1,0
Producto Interno Bruto	3,3	3,4	0,5

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020, p. 4)

En la tabla se corrobora la dinámica del subsector **Comercio al por mayor y al por menor** el cual en conjunto crecieron un 4,7% anual (2019 - IV / 2018 – IV) por encima de sectores como la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, y actividades financieras y de seguros.

2.2.2 Descripción de las actividades económicas. Seguidamente, se presenta el comportamiento de la oferta y la demanda en el sector comercio al cual pertenece la empresa objeto de estudio:

2.2.2.1 Oferta. La industria de bebidas tiene en Colombia una larga trayectoria y se ha consolidado como un importante sector generador de empleo y de impuestos, con una participación actual del 0,8 % en el PIB nacional y del 7 % en el manufacturero. En casi la totalidad de los 32 departamentos colombianos existen plantas dedicadas a la producción de un portafolio diverso de productos, que comprenden desde las tradicionales bebidas carbonatadas, aguas, refrescos y néctares, hasta adiciones más recientes como bebidas vegetales, aguas minerales y saborizadas, refrescos de soya y jugos en múltiples concentraciones, entre otros más.

Entre las empresas líderes en la fabricación de refrescos en Colombia se encuentran Postobón S.A. y Fomento Económico Mexicano S.A. (Femsa), quienes en un principio se posicionaron en el mercado ofreciendo sus bebidas exclusivamente en el segmento hotelero. Sin embargo, ellos identificaron un nuevo mercado potencial. Se trató de la venta al detal en barrios populares, en donde habitaban personas con ingresos medios y bajos, es decir la clase obrera, quienes tenían la necesidad de hidratarse constantemente y, además, acompañar sus comidas. Es por esto que, las dos empresas se aliaron individualmente con terceros, que en este caso, eran los proveedores de alimentos como las tiendas y los puestos de comida rápida, para ofrecer sus productos en estas zonas.

Actualmente, las tiendas de comestibles, pequeñas e independientes, siguen siendo el principal canal de distribución en este país sudamericano, debido a que el consumidor accede rápido y fácilmente a ellas, hay una relación de vecindad entre el vendedor y el comprador y se puede ofrecer la mercancía a precios asequibles, lo que impulsa la oferta de la industria.

La Nota (2019) en su Ranking Digital de Mercados enfatiza en las ventas y crecimiento de 6 empresas del sector de cerveza y de 34 empresas del sector de bebidas no alcohólicas (gaseosas, jugos y aguas) para el período 2014-2018.

En dicho Ranking se enfatiza que, en el año 2018 en el sector de cerveza, el grupo AmBev conformado por Bavaria y sus subordinadas Cervecería Unión, Cervecería del Valle, Maltería Tropical y Cervecería BBC recuperó una trayectoria dinámica frente al año inmediatamente anterior, mientras que Central Cervecera de Colombia (CCC) mantuvo una alta tasa de crecimiento.

También en 2018 en el caso de bebidas no alcohólicas (gaseosas, jugos y aguas) Postobón consolidado (que incluye a Gaseosas Posada Tobón, Gaseosas Lux, Gaseosas Colombianas, Gaseosas Hipinto, Gaseosas de Córdoba y Nutrium) continuó ampliando su liderazgo frente Coca-Cola Femsa consolidado (que incluye a Indega, Embotelladora de la Sabana, Coca Cola Servicios, Nuevas Bebidas de Colombia, Badur y Gaseosas Leticia).

Entre las empresas restantes del sector de bebidas no alcohólicas se distinguieron en 2018 por su dinamismo Pepsi Cola Colombia, Gaseosas Glacial, RTD, Hielos Iglú, Pulpas Sas, Alpina Cauca Zona Franca, Monster Energy Colombia, Hielos Cúcuta, ICEE Colombia, Hielo Industria Occidente, y Hielo Orquídea.

Así mismo, Robayo (2019) manifiesta que, las cifras de producción y ventas demuestran el peso que la industria de bebidas tiene dentro de la economía colombiana: en 2018 el valor de la producción alcanzó los 14,7 billones de pesos, de acuerdo con los datos de la Encuesta de Opinión Industria Conjunta (EOIC) que realiza mensualmente la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), y el desempeño en lo corrido del año 2019 fue más positivo. *“Durante el primer semestre de 2019 la industria mostró signos de recuperación frente al panorama reflejado en el mismo semestre de 2018, con cifras de crecimiento de 4,3 % y 3,7 % en la producción y las ventas, respectivamente”*, señaló Luis Felipe Torres,

director de la Cámara de la Industria de Bebidas de la ANDI en conversación con Mundo PMMI.

- **Demanda**

Con respecto al comportamiento del consumo de bebidas alcohólicas, Rubio (2019) indica que, en los inicios del nuevo milenio, en 2002, un colombiano consumía un poco más de una botella de aguardiente. Hoy, luego de 18 años, el reinado de este tradicional licor cambió drásticamente debido a que los amantes de esta bebida han migrado a otras y hay menos bebedores. Por ejemplo, hoy la cerveza reina, ya que se lleva 75% del gasto de los colombianos en licores y según proyecciones de Euromonitor se llevará \$112.204 del gasto por persona para 2021.

Rubio (2019) complementa afirmando que, en promedio, un hogar gasta \$94.500 al año en cerveza, comprando cinco veces al año e invierten en cada viaje de compra \$17.500 por nueve unidades, según Kantar Worldpanel, que además dijo que 77% de los hogares colombianos incluyó cerveza en sus compras en el último año.

Frente al consumo de bebidas no alcohólicas, según datos de Euromonitor Internacional, ha visto cómo cae su consumo por persona pasando de 48,5 litros en 2009 a 47,2 litros en 2018. No obstante, el gasto por persona sí ha crecido y pasó de USD 47,5 a USD 57,2. (Oliveros, 2019)

Así las cosas, las empresas han desarrollado campañas y estrategias para ganar más clientes y seducir a los jóvenes, quienes se están bajando del bus de los fanáticos de la gaseosa por su contenido calórico y de conservantes, de acuerdo con un informe de la consultora.

Por su parte, Robayo (2019) corrobora que existe una tendencia mundial hacia la preferencia de bebidas y alimentos con bajos contenidos calóricos, a la que los productores colombianos están respondiendo con la introducción de nuevas referencias y presentaciones en distintos tamaños. Esta ampliación de la oferta se acompaña del interés de la industria por brindarles a los consumidores elementos

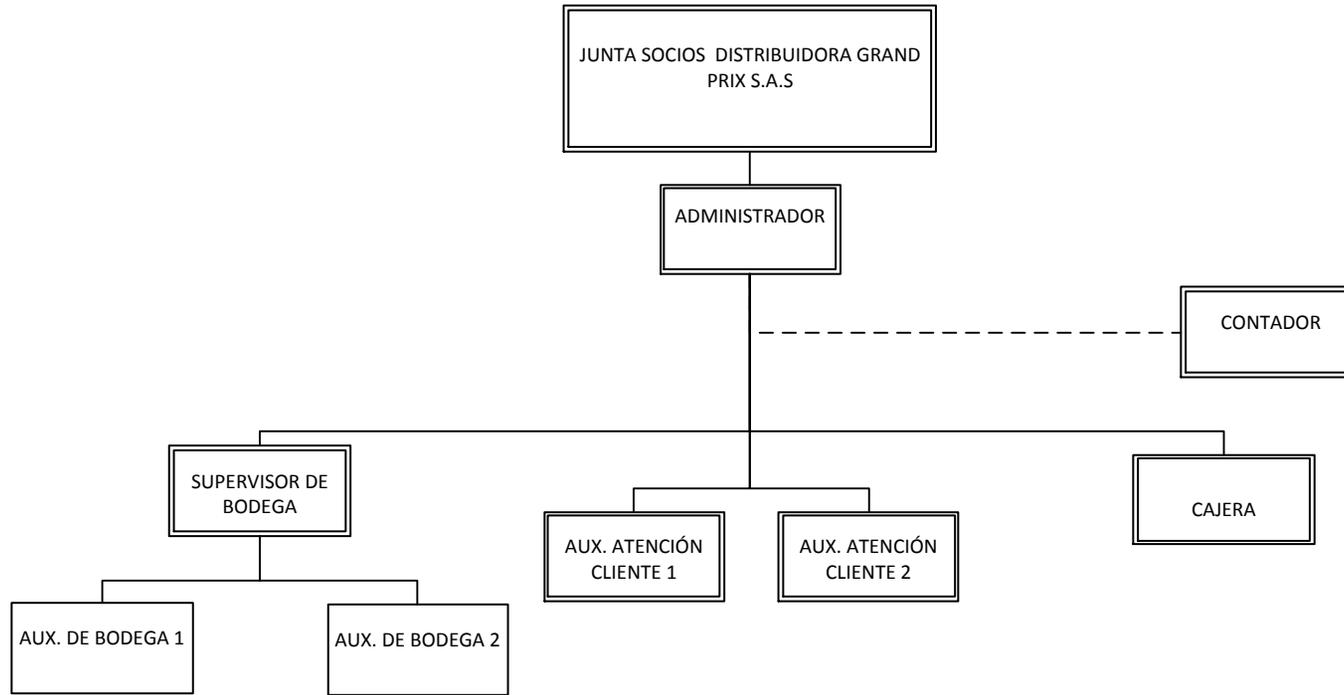
que les permitan tomar decisiones acordes con hábitos de consumo y estilo de vida. *“Las empresas productoras de bebidas se encuentran alineadas para facilitarles a los consumidores toda la información y el empoderamiento que les permitan hacer las mejores elecciones. Este es un factor trascendental en la dinamización de la oferta y la demanda del sector”*, afirmó Luis Felipe Torres director de la Cámara de la Industria de Bebidas de la ANDI.

De esta manera, en 2016 la industria definió y adoptó cinco compromisos de autorregulación (publicidad consiente, información clara, ventas responsables, innovación positiva, promoción de estilos de vida saludable) que además del desarrollo de nuevos productos comprende metas tangibles de reducción o eliminación de los contenidos calóricos de las bebidas. *“Para el año 2022 la meta es que el 52 % de las bebidas carbonatadas, té, refrescos, jugos, néctares, bebidas vegetales, en polvo y para deportistas; el 40 % de los energizantes; y el 20 % de las maltas de nuestro portafolio será reducido, bajo o libre de calorías”*, informó el director de la Cámara de la Industria de Bebidas de la ANDI.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. Conscientes de la importancia que tiene la estructura organizacional para todas las empresas debido a que define aspectos relacionados con la organización, autoridad, jerarquía, cadena de mando y áreas, enseguida se expone la estructura organizacional con la que opera actualmente la Distribuidora Grand Prix:

Figura 1. Organigrama



Fuente: (Distribuidora Grand Prix, 2020)

Cabe enfatizar que, la estructura del organigrama de la Distribuidora Grand Prix se caracteriza por tener un tipo de diseño vertical. Así mismo, la estructura que se ha adoptado es jerárquica caracterizada por la presencia de un superior en la cúspide que delega a los mandos inferiores y en línea o *Staff* diferenciada por conformarse por personas o departamentos que realizan funciones de asesoramiento y no ordenan directamente a los empleados de la empresa, en este caso el contador público contratado por prestación de servicios laborales.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. Distribuidora Grand Prix es una empresa dedicada a la comercialización al detal de productos de tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas enfocada en satisfacer las necesidades del cliente a través de la calidad de sus productos, servicio personalizado, mercadeo, eficiencia y rentabilidad, con responsabilidad frente a sus accionistas, colaboradores, proveedores, al estado y a la sociedad en general.

2.4.2 Visión. En el 2025, Distribuidora Grand Prix S.A.S, proyecta estar posicionada como la mayor empresa de distribución en canal tradicional y canales alternativos (Institucional y Licores) de la región, siendo la primera opción de compra entre sus clientes; aportando al crecimiento sostenible de la región y de cada uno de sus colaboradores y familias.

2.4.3 Valores. Los valores que han caracterizado y serán un permanente reflejo de la empresa y sus colaboradores son:

- Responsabilidad.
- Espíritu de servicio.
- Perseverancia.

- Seriedad.
- Respeto a las personas.
- Cooperación y trabajo en equipo.

2.4.4 Portafolio de productos. Distribuidora Grand Prix cuenta con amplio portafolio de productos que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Portafolio de productos Distribuidora Grand Prix

BEBIDAS GASEOSAS.	CERVEZAS.	JUGOS EN BOTELLA O CAJA.	AGUA EMBOTELLADA O EN BOLSA.	LICORES.
Coca cola.	Aguila.	Jugos hit.	Cristal.	Aguardiente Blanco
Coca cola light.	Aguila light.	Tutti frutti.	Brisa.	Antioqueño.
Pepsi.	Poker.	Del Valle.	Manantial.	Caucano.
Big cola.	Costeña.	Fuze tea.	H2 Oh!	Ron viejo de Caldas.
Colombiana.	Club Colombia.	Mr. Tea.	Cielo.	Ron Márquez.
Manzana.	Corona.	Squash.		Absolut Vodka.
Uva.	Redd's.	Gatorde.		Something Special.
7 Up.	Budweiser	Tampico.		Chivas Regal.
Sprite.		Soka.		Bacardi.
Fanta.				Jack Daniels.
Quatro.				José Cuervo.
Popular.				Red Label.
Bretaña.				Casillero del Diablo.
Pony Malta.				Gato Negro.
Malta Leona.				Cava Vieja.

Fuente: (Distribuidora Grand Prix, 2020)

- **Componente estratégico.** - Actualmente, Distribuidora Grand Prix cubre comercialmente el área rural del municipio de Jamundí en su totalidad.
- Posee alianzas comerciales con proveedores directos de productos de tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

- Garantiza la calidad de cada uno de los productos comercializados.
- Se anticipa en forma coherente a las expectativas del mercado, potenciando como ventaja competitiva la calidad y disposición de los productos y el desarrollo de una marca valorada por los clientes. A partir de lo anterior, la tarea es generar valor agregado y ser factor de crecimiento y desarrollo para la comunidad, colaboradores y accionistas.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO)

Los factores clave de éxito son los elementos que le permiten a los directivos alcanzar los objetivos trazados a lo largo de este documento y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. En este sentido, es importante presentar las matrices POAM, PCI y DOFA con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno, y las fortalezas y debilidades que posee la Distribuidora Grand Prix en la actualidad.

2.5.1 Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio). En seguida, se expone la matriz POAM de la Distribuidora Grand Prix elaborada con el propósito de evaluar las amenazas y oportunidades existentes en el sector comercio en Colombia. Los entornos evaluados a través de esta matriz son de tipo económico, político, social, tecnológico, competitivo y geográfico como se evidencia en el cuadro presentado a continuación:

Cuadro 4. Matriz POAM (Calificador entorno político)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM			VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
POLÍTICO									25	-2	27
Decreto No 410 DE 1971	Por el cual se expide el Código de Comercio	La distribuidora Grand Prix cumple con los asuntos mercantiles regidos por las disposiciones de la ley comercial.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Decreto 1686 de 2012	Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envasado, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano.	Todas las bebidas alcohólicas que se suministran directamente al público en Grand Prix cuentan con registro sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima–	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Resolución 0312 de 2019	A través del cual se establecen los estándares mínimos del SG-SST.	La distribuidora Grand Prix no cuenta con un SG-SST para garantizar la seguridad de sus colaboradores.	Amenaza	Medio	Bajo	-1	2	1	-2	-2	0
MiPyme Vive Digital	El Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), lanzó la nueva estrategia para que las micro, pequeñas y medianas empresas comiencen su transformación a la Economía Digital.	La distribuidora Grand Prix proyecta la implementación del comercio electrónico, la presencia web, el uso de redes sociales, la capacitación, las alianzas en el ecosistema digital y el acompañamiento a través de estos programas.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
						Calificaciones 1 3					

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Cuadro 5. Matriz POAM (Calificador entorno económico)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM			VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
ECONÓMI CO									-5	11	6
TRM	Tasa representativa del mercado para el cambio del dólar por pesos colombianos	La situación de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 incidió directamente en el incremento del dólar, situación que ha afectado al sector comercio al cual pertenece la Distribuidora.	Amenaza	Medio	Bajo	-1	2	1	-2	-2	0
Inflación	La inflación es el aumento de precios de los bienes y servicios que se venden en un país.	Los principales resultados señalan unas pérdidas económicas que varían entre \$4,6 billones y \$59 billones por mes de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerados, cifras que representan entre 0,5% y 6,1% del PIB nacional.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
TLC USA	Tratados de Libre Comercio	Los tratados de libre comercio traen consigo beneficios que están relacionados no sólo con aspectos de tipo comercial, sino que son positivos para la economía en su	Oportunidad	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4

Ley de entidades financieras	El fortalecimiento de las entidades financieras permite mayor cobertura en créditos con tasas de interés favorables para las MiPymes en Colombia.	conjunto: permiten reducir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas.									
	La distribuidora Grand Prix posee la capacidad de endeudamiento para la ejecución de proyectos que promuevan su crecimiento y competitividad.	Oportunidad	Bajo	Medio	1						
						Calificaciones 2 2					

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Cuadro 6. Matriz POAM (Calificador entorno social)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM				VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA				
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto	Tip	Niv	Impac	Σ	A	O
						o	el	to			
SOCIAL											
Tendencias de consumo (E-commerce)	El E-commerce es toda transacción de bienes y servicios entre un comprador y un vendedor.	El mercado de comercio electrónico movió USD 7.6 mil millones, registrando un crecimiento del 27% en el 2019, según el informe de Evolución del E-commerce en Latinoamérica 2019.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Índice de Desempleo	Indicador de nivel ocupacional de los colombianos	El DANE informó que el desempleo en Colombia en junio de 2020 fue de 19,8%, cifra superior al 9,4% registrado en el mismo mes de 2019.	Amenaza	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Migración	En junio de 2020 Migración Colombia informó que viajaron 506 venezolanos en 19 buses (374 adultos, 100 niños y 32 bebés).	La economía de la ciudad de Cali se ha visto afectada debido a la cantidad de inmigrantes venezolanos, sin embargo, el comercio se ha beneficiado con mano de obra mas económica.	Amenaza	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0
Contrabando	Actividad ilegal de mercancías	El licor ilegal representa unos 366 mil hectolitros, que en dólares equivale a ventas que superan los 1.500 millones de dólares,	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0

valor que entre 2012 y 2019 creció en un 44%.

El alcohol adulterado (53%), contrabando (28%), alcohol no apto para el consumo humano (9,7%), artesanal ilegal (5,4%) y la evasión de impuestos de producción (4,1%) son las modalidades más comunes.

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Cuadro 7. Matriz POAM (Calificador entorno tecnológico)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM			VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
TECNOLÓGICO									10	-3	13
Telecomunicaciones del sector	Sistematización de procesos para optimizar el almacenamiento, impulsar la comercialización y fortalecer el servicio al cliente.	Las telecomunicaciones en el sector terciario específicamente en el comercio son esenciales para generar oportunidades de crecimiento, competitividad y acercamiento con los clientes.	Oportunidad	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
Facilidad de acceso a la tecnología en el sector	Inversión en Tics para ampliar cobertura tecnológica a nivel nacional.	El sector terciario cuenta con el apoyo del Ministerio de las Tics y accesos a tecnología digital utilizados para el posicionamiento de las marcas.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Resistencia a cambios tecnológicos en el sector	Aumento en la incertidumbre para la adopción de herramientas tecnológicas.	En el sector comercio es esencial la implementación de herramientas tecnológicas. De esta manera, la resistencia a dichos cambios tanto a nivel interno como externo conlleva a reprocesos y disminución de la cuota de mercado, lo que trae consigo estancamiento financiero.	Amenaza	Alto	Bajo	-1	3	1	-3	-3	0
						Calificaciones 1 2					

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Cuadro 8. Matriz POAM (Calificador entorno geográfico)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM			VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
GEOGRÁFICO											
Infraestructura vial	Conectividad terrestre.	En Colombia más del 80 % de la carga es transportada por carretera, un 16 % se mueve por vía férrea y solo un 2 % por modo fluvial. La inversión en carreteras representó el 71 % de la inversión pública en el sector de transporte para 2018.	Oportunidad	Medio	Alto	1	2	3	6	-1	6
						-1	1	1	-1	-1	0
Cambio climático	Variación en el estado del sistema climático.	En Colombia hay cinco efectos visibles que demuestran el calentamiento global está atacando con fuerza: el derretimiento de los glaciares, blanqueamiento de corales, pérdida de playas y erosión costera, eventos extremos y animales en peligro.	Amenaza	Bajo	Bajo						
									Calificaciones	1	1

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A partir de la realización de la Matriz POAM de la Distribuidora Grand Prix, se obtuvieron las siguientes calificaciones:

Cuadro 9. Calificación matriz POAM

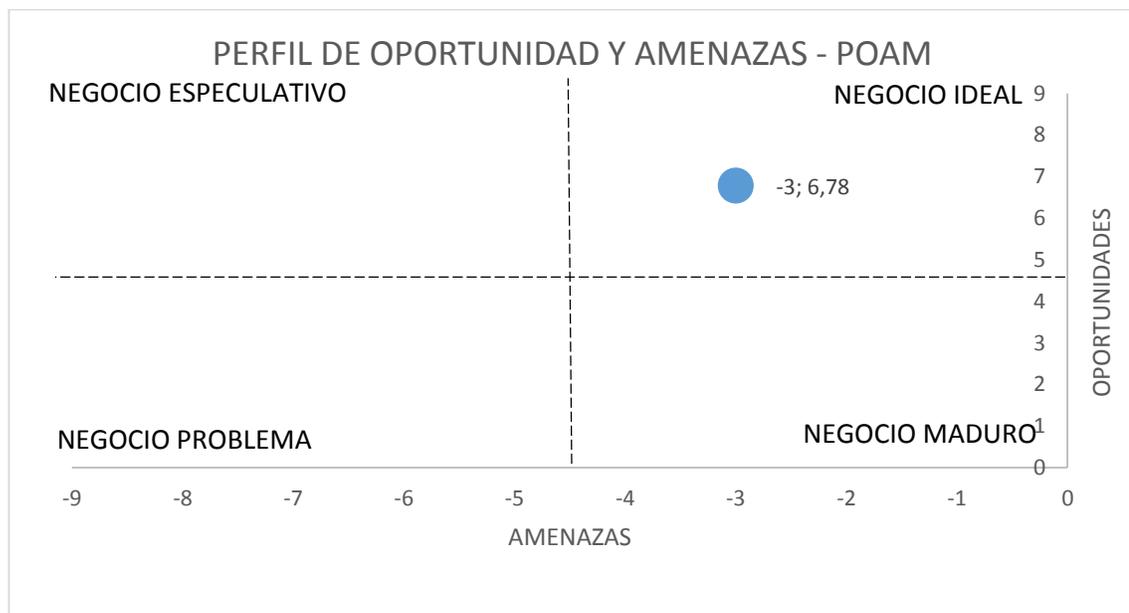
CALIFICACIÓN POAM		
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES POLÍTICO	-2	27
FACTORES ECONÓMICOS	-11	6
FACTORES SOCIALES	-14	9
FACTORES TECNOLÓGICOS	-3	13
FACTORES GEOGRÁFICOS	-1	6
TOTALES	-31	61
PROMEDIOS	-3,875	6,78

TOTAL CALIFICACIONES	
AMENAZAS	8
OPORTUNIDADES	9

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se muestra la representación gráfica de la matriz POAM realizada para la Distribuidora Grand Prix:

Gráfico 1. Perfil de oportunidad y amenazas - POAM



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

En la gráfica 1, se evidencia que la Distribuidora Grand Prix está posicionada en el cuadrante **Negocio Ideal**, debido a la identificación de pocas amenazas e inmensas oportunidades para llevar a cabo un plan de mejoramiento para los procesos de almacenamiento y comercialización en pro de optimizar la recepción de mercancía, registro de entradas y salidas del almacén, conservación de productos, preparación de pedidos, control y gestión de stock y procesos comerciales enfocados en la fidelización de los clientes.

Con respecto a las oportunidades más significativas se identificaron el Decreto No 410 de 1971 por el cual se expide el Código de Comercio, la iniciativa MiPyme Vive Digital del Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), quien lanzó la nueva estrategia para que las micro, pequeñas y medianas empresas comiencen su transformación a la Economía Digital. Así mismo, la facilidad de acceso a la tecnología en el sector.

2.5.2 Matriz PCI. El Perfil de Capacidad Interna **-PCI-**, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Para ello, se tienen en cuenta las siguientes variables:

- Capacidad directiva.
- Capacidad de mercadeo.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad talento humano.

Posteriormente, se presentan las variables que conforman la capacidad directiva de la Distribuidora Grand Prix:

Cuadro 10. Matriz PCI (Capacidad directiva)

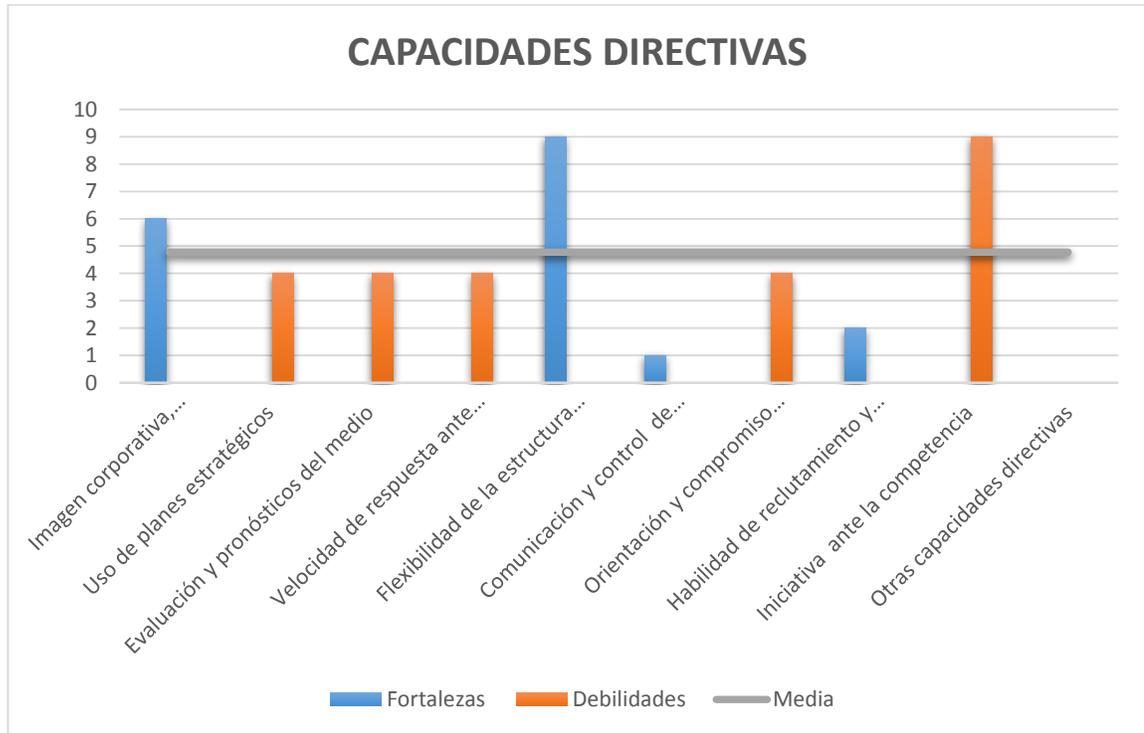
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
DIRECTIVA									
Imagen corporativa, responsabilidad social	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	-7	-25	18
Uso de planes estratégicos	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Evaluación y pronósticos del medio	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Velocidad de respuesta ante situaciones cambiantes	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Flexibilidad de la estructura organizacional	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Comunicación y control de conducción	Fortaleza	Bajo	Bajo	1	1	1	1	0	1
Orientación y compromiso organizacional	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Habilidad de reclutamiento y retención del recurso humano	Fortaleza	Medio	Bajo	1	2	1	2	0	2
Iniciativa ante la competencia	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
				0	0	0	0	0	0
				Calificaciones				5	4

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se presenta gráficamente el comportamiento de cada variable correspondiente a la capacidad directiva de la Distribuidora Grand Prix:

Gráfico 2. Perfil de la Matriz PCI (Capacidad directiva)



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se muestra la calificación de cada una de las variables que conforman la capacidad de mercadeo de la Distribuidora Grand Prix:

Cuadro 11. Matriz PCI (Capacidad mercadeo)

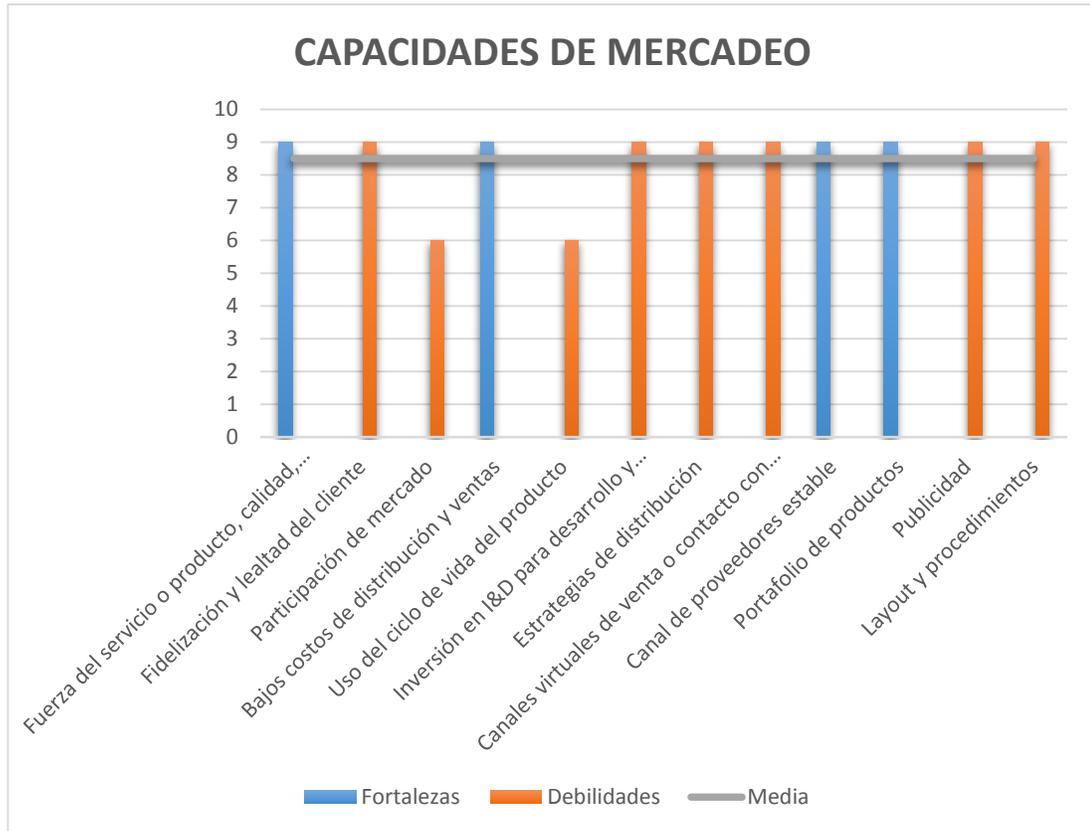
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE MERCADEO	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
							-30	-66	36
Fuerza del servicio o producto, calidad, exclusividad	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Fidelización y lealtad del cliente	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Participación de mercado	Fortaleza	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Bajos costos de distribución y ventas	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Uso del ciclo de vida del producto	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Inversión en I&D para desarrollo y mejoramiento de productos o servicios	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Estrategias de distribución	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Canales virtuales de venta o contacto con los clientes	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Canal de proveedores estable	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Portafolio de productos	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Publicidad	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Layout y procedimientos	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
				Calificaciones			8	4	

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se muestra la representación gráfica de la capacidad de mercadeo de la Distribuidora Grand Prix:

Gráfico 3. Perfil de la Matriz PCI (Capacidad de mercadeo)



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

En seguida, se expone la calificación de cada una de las variables que hacen parte de la capacidad financiera que posee actualmente la Distribuidora Grand Prix:

Cuadro 12. Matriz PCI (Capacidad financiera)

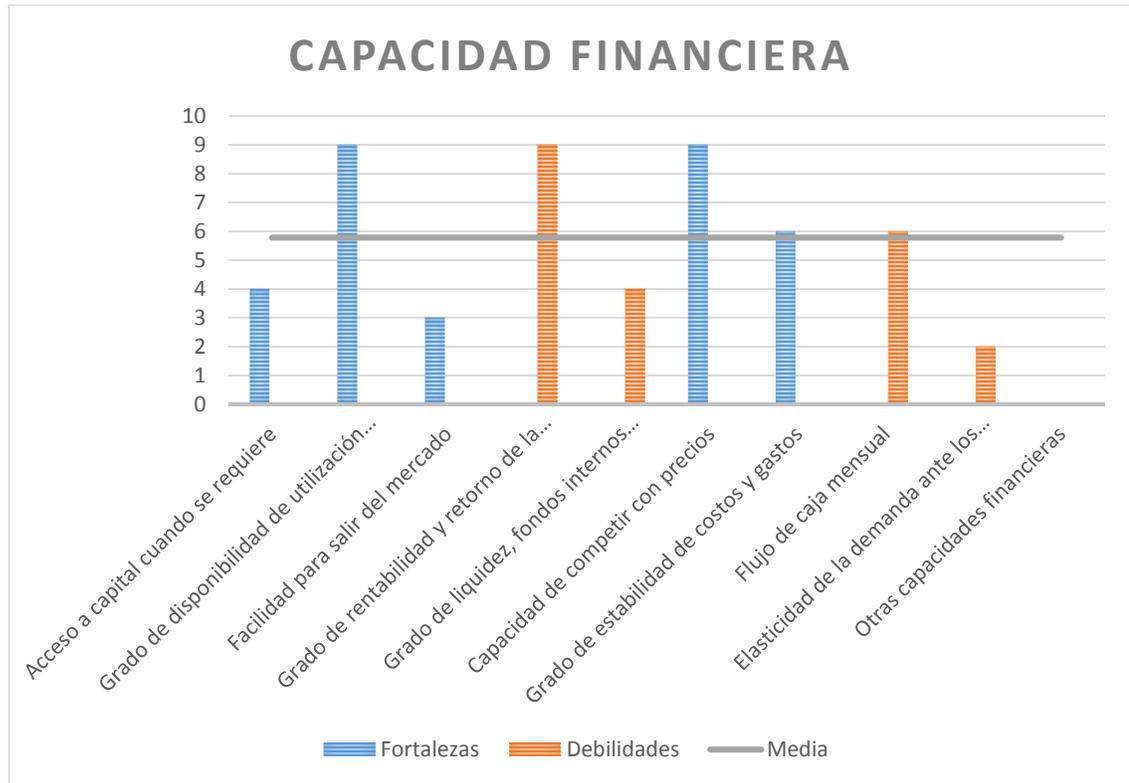
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL FINANCIERA	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Acceso a capital cuando se requiere	Fortaleza	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
Grado de disponibilidad de utilización de la capacidad de endeudamiento	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Facilidad para salir del mercado	Fortaleza	Bajo	Alto	1	1	3	3	0	3
Grado de rentabilidad y retorno de la inversión	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Grado de liquidez, fondos internos disponibles.	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Capacidad de competir con precios	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Grado de estabilidad de costos y gastos	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6
Flujo de caja mensual	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Elasticidad de la demanda ante los precios	Debilidad	Bajo	Medio	-1	1	2	-2	-2	0
				0	0	0	0	0	0
								4	5

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se presenta la gráfica del comportamiento de las variables de la capacidad financiera de la Distribuidora Grand Prix:

Gráfico 4. Perfil de la Matriz PCI (Capacidad financiera)



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Del mismo modo, se muestra la calificación de cada una de las variables que conforman la capacidad tecnológica de la Distribuidora Grand Prix:

Cuadro 13. Matriz PCI (Capacidad tecnológica)

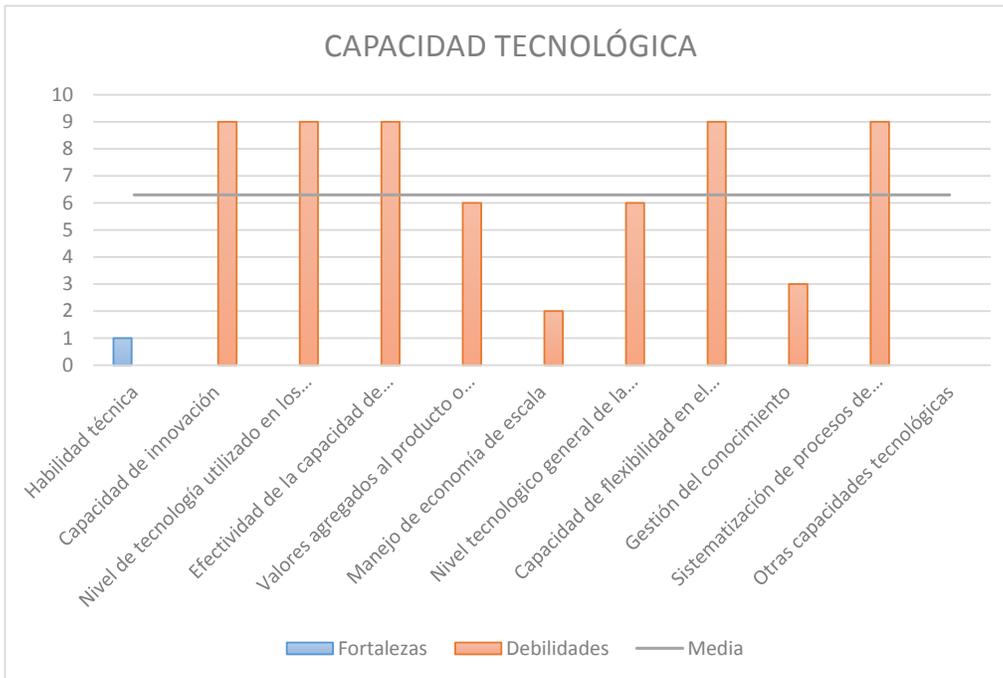
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL TECNOLÓGICA	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Habilidad técnica	Fortaleza	Bajo	Bajo	1	1	1	1	0	1
Capacidad de innovación	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Nivel de tecnología utilizado en los procesos de almacenamiento y gestión comercial	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Efectividad de la capacidad de distribución	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Valores agregados al producto o servicio	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Manejo de economía de escala	Debilidad	Medio	Bajo	-1	2	1	-2	-2	0
Nivel tecnologico general de la compañía	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Capacidad de flexibilidad en el almacenamiento	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Gestión del conocimiento	Debilidad	Bajo	Alto	-1	1	3	-3	-3	0
Sistematización de procesos de almacenamiento y comerciales.	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
				0	0	0	0	0	0
				Calificaciones				9	1

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Seguidamente, se expone la representación gráfica de la capacidad tecnológica de la Distribuidora Grand Prix:

Gráfico 5. Perfil de la Matriz PCI (Capacidad tecnológica)



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Finalmente, se refleja la calificación dada a las variables que conforman la capacidad talento humano de la Distribuidora Grand Prix:

Cuadro 14. Matriz PCI (Capacidad talento humano)

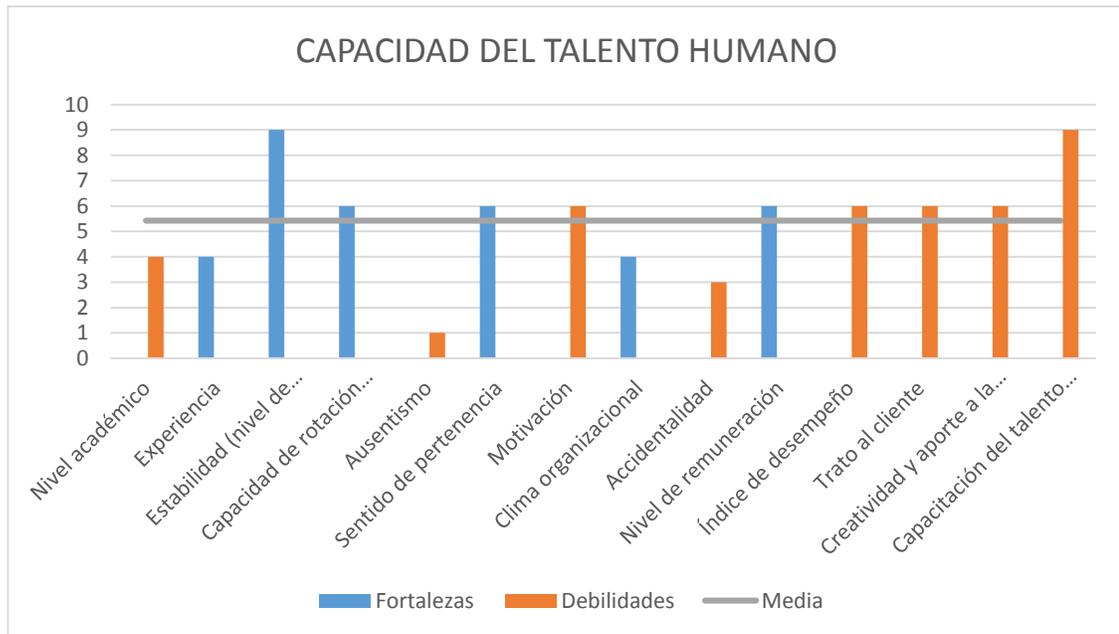
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
TALENTO HUMANO							-6	-41	35
Nivel académico	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Experiencia	Fortaleza	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
Estabilidad (nivel de rotación del TH)	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Capacidad de rotación (Polifuncionalidad)	Fortaleza	Alto	Medio	1	3	2	6	0	6
Ausentismo	Debilidad	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0
Sentido de pertenencia	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6
Motivación	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Clima organizacional	Fortaleza	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
Accidentalidad	Debilidad	Bajo	Alto	-1	1	3	-3	-3	0
Nivel de remuneración	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6
Índice de desempeño	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Trato al cliente	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Creatividad y aporte a la innovación	Debilidad	Alto	Medio	-1	3	2	-6	-6	0
Capacitación del talento humano	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
								Calificaciones	8 6

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

En seguida, se expone la representación gráfica de la capacidad talento humano de la Distribuidora Grand Prix según la calificación dada anteriormente:

Gráfico 6. Perfil de la Matriz PCI (Capacidad talento humano)



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Conforme a la evaluación de cada variable de la matriz PCI se identificaron factores internos relevantes que han impactado de manera positiva y negativa a la Distribuidora Grand Prix. En relación con las fortalezas que posee la unidad de negocio en su capacidad directiva, se destaca su imagen corporativa y la flexibilidad de la estructura organizacional.

Frente a las debilidades que posee actualmente la Distribuidora, se resaltan la iniciativa ante la competencia, el uso de planes estratégicos y la evaluación y pronósticos del medio.

Como resultado de la elaboración de la Matriz PCI, se obtuvieron las siguientes calificaciones:

Cuadro 15. Calificación matriz PCI

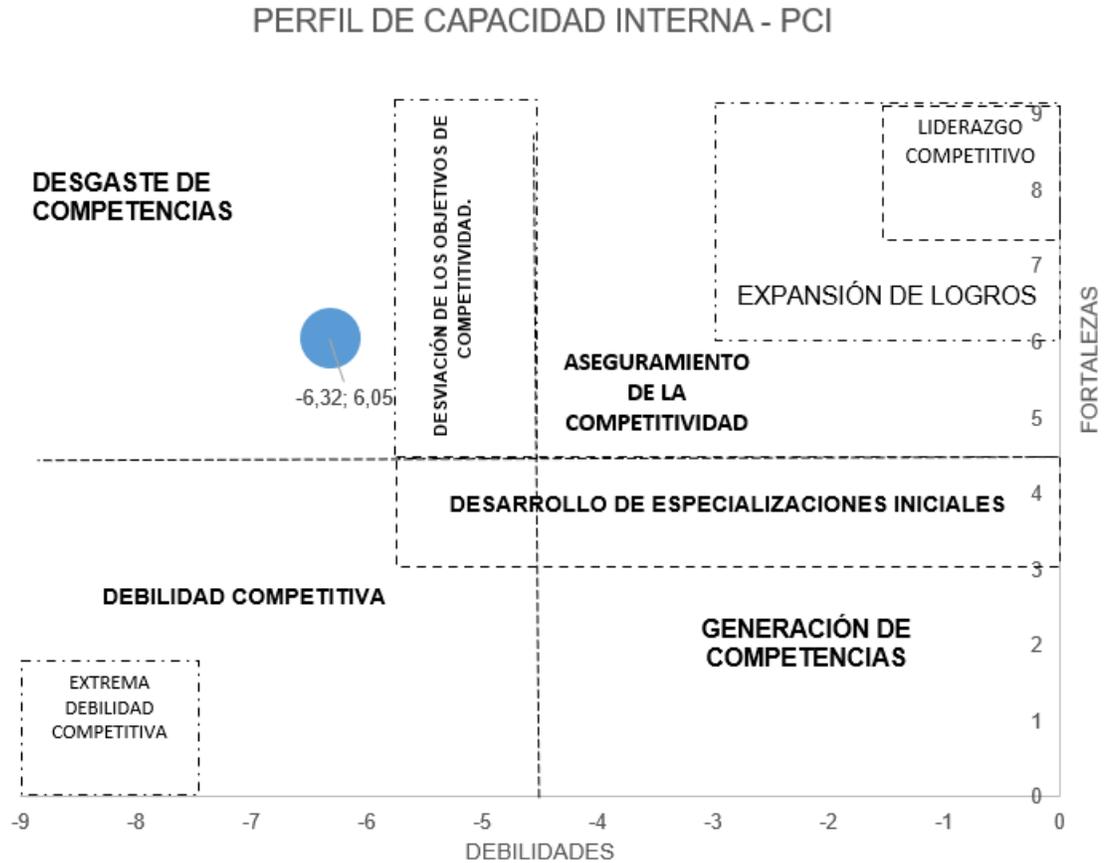
CAPACIDAD INSTITUCIONAL	DEBILIDADES	FORTALEZAS
DIRECTIVA	-25	18
DE MERCADEO	-66	36
FINANCIERA	-21	31
TECNOLÓGICA	-62	1
TALENTO HUMANO	-41	35
TOTALES	-215	121
PROMEDIOS	-6,32	6,05

TOTAL CALIFICACIONES	
FORTALEZAS	20
DEBILIDADES	34

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se expone la representación gráfica de la matriz PCI de la Distribuidora Grand Prix:

Gráfico 7. Perfil de capacidad interna - PCI



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

En la gráfica 7, se identifica la posición actual de la Distribuidora Grand Prix según la evaluación de sus capacidades internas y se encuentra en el cuadrante cuatro (4) denominado "Desgaste de competencias".

Estar en esa zona indica que la Distribuidora ha desarrollado fortalezas importantes. No obstante, las debilidades han crecido a niveles superiores al 66%. Por tal motivo, el plan de mejoramiento trazado debe estar enfocado en atender las debilidades que representan un desgaste significativo en la empresa actualmente.

2.5.3 Matriz DOFA. En seguida se presentan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Distribuidora Grand Prix para comprender todo lo que gira en torno a la unidad de negocio y brindar nuevas perspectivas e ideas de crecimiento a partir del planteamiento de estrategias clave. (Ver cuadro 16)

Cuadro 16. Matriz DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA		F1: Imagen Corporativa	D1. Uso de planes estratégicos
		F2. Flexibilidad de la estructura organizacional	D2. Fidelización y lealtad del cliente
		F3. Bajos costos de distribución y ventas	D3. Estrategias de distribución
		F4. Fuerza de producto y calidad	D4. Participación del mercado
		F5. Acceso a capital cuando se requiera	D5. Publicidad y comunicación
		F6. Grado de disponibilidad de utilización de la capacidad de endeudamiento	D6. Layout y procedimientos de almacenamiento.
		F7. Habilidad técnica	D7. Grado de rentabilidad y retorno de la inversión
		F8. Sentido de pertenencia	D8. Sistematización de procesos de almacenamiento y comerciales
		F9. Portafolio de productos	D9. Capacitación del talento humano
	OPORTUNIDADES	FO	DO
O1: E-commerce	F4O1. Incursionar en el mercado de pasabocas y bebidas saludables para llevar a cabo la expansión del negocio mediante comercio electrónico y tradicional.	D7O1. Aumentar el grado de rentabilidad y retorno de la inversión de la Distribuidora desarrollando estrategias de distribución para aprovechar las tendencias del E-commerce.	
O2: Tamaño de mercado			
O3: Telecomunicaciones del sector	F7O2. Potenciar la habilidad técnica del talento humano para fortalecer los procesos de almacenamiento y comercialización de la empresa y aumentar la cuota de mercado.	D8O6. Sistematizar los procesos de almacenamiento y comercialización aprovechando la facilidad del acceso a la tecnología en el sector.	
O4. Infraestructura vial			

05. Decreto 1686 de 2012 <i>Requisitos sanitarios que se deben cumplir para la comercialización de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano</i>	F1O5. Aprovechar el cumplimiento del <i>Decreto 1686 de 2012</i> para consolidar la imagen corporativa del negocio.	D4O2. Aumentar la participación en el mercado mediante el desarrollo de estrategias de <i>Delivery</i> o servicio de reparto beneficiándose del <i>Tamaño de mercado</i> .
O6. Facilidad de acceso a la tecnología en el sector		
O7. Alianzas estratégicas en el Sector	F9O7. Realizar alianzas comerciales con empresas comercializadoras de Snacks para ampliar el portafolio de productos.	D2O7. Fidelizar a los clientes a través de campañas de venta cruzada aprovechando las alianzas estratégicas en el sector.
AMENAZAS	FA	DA
A1. Inflación	F2A3. Subcontratar personal para mejorar procesos de almacenamiento y comercialización en pro de contribuir con la generación de empleo en la región.	D5A6. Fortalecer la publicidad y comunicación para mitigar el impacto de variación del <i>TRM</i> .
A2. TRM		
A3. Incremento en el índice de desempleo.	F5A8: Aprovechar el acceso a capital cuando se requiera para implementar herramientas post-venta que mitiguen la amenaza de nuevos competidores en el sector.	D9A4. Diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para potenciar el área de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora en pro de mitigar el impacto negativo causado por el contrabando.
A4. Contrabando	F9A6. Crear estrategias digitales alrededor de los productos ofrecidos para reducir la amenaza de nuevos competidores en el sector.	D6A2. Diseñar un Layout optimo y elaborar nuevos procesos de almacenamiento para mitigar <i>la Creación de nuevos impuestos</i> .
A5. Resistencia a cambios tecnológicos en el sector		
A6. Nuevos competidores en el sector		
A7. Restricción horaria de ventas de licores	F4A1. Desarrollar estrategias enfocadas en la generación de valor para resistir el impacto causado por las variaciones de la inflación.	D1A1. Implementar planes estratégicos que generen valor y mitiguen el impacto de la <i>inflación</i> .
A8. Creación de nuevos impuestos		

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis DOFA**

Con el análisis de la matriz DOFA, se pudo determinar la necesidad de diseñar un Layout óptimo y elaborar nuevos procesos de almacenamiento para mitigar diferentes barreras como la creación de nuevos impuestos y el ingreso de nuevos competidores.

Así mismo, se corroboró la importancia de diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para potenciar el área de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora en pro de mitigar el impacto negativo causado por el contrabando.

También, se evidenció la relevancia de sistematizar los procesos de almacenamiento y comercialización aprovechando la facilidad del acceso a la tecnología en el sector y la necesidad de aumentar la participación en el mercado mediante el desarrollo de estrategias de Delivery o servicio de reparto beneficiándose del tamaño de mercado.

Además, se identificó la importancia de realizar alianzas comerciales con empresas comercializadoras de Snacks para ampliar el portafolio de productos, fidelizar a los clientes a través de campañas de venta cruzada aprovechando las alianzas estratégicas en el sector y fortalecer la publicidad y comunicación a través de estrategias de marketing digital y tradicional que mitiguen el impacto de variación del *TRM*.

2.5.4 Análisis de vulnerabilidad. El análisis de vulnerabilidad es una técnica que permite responder cuestionamientos enfocados en los procesos organizacionales internos y la manera en cómo estos son ejecutados respondiendo a los siguientes cuestionamientos: ¿Qué pasaría si...? ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa? ¿Al final estoy o no preparado para enfrentar la contingencia? De esta manera, se procede a presentar la calificación de las variables evaluadas en la matriz de diagnóstico de vulnerabilidad de la Distribuidora Grand Prix:

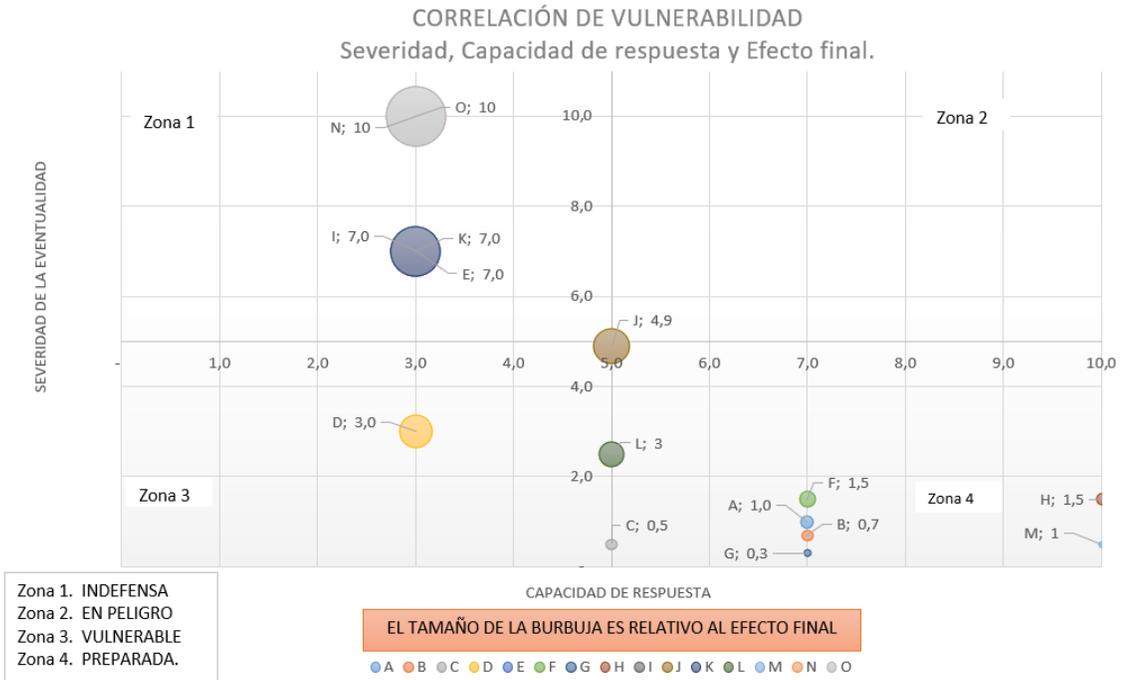
Cuadro 17. Matriz de diagnóstico de vulnerabilidad

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DE VULNERABILIDAD: DISTRIBUIDORA GRAND PRIX SAS							
	PRINCIPALES EVENTUALIDADES PREVISTAS A PARTIR DE LOS PUNTALES	IDENTIFICADOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SEVERIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	EFFECTO
1	Imagen corporativa deteriorada	A	Catastrófico	Muy remota	1,0	Altamente preparados	0,4
2	Baja calidad de los productos	B	Alto	Muy remota	0,7	Altamente preparados	0,3
3	Toma de decisiones centralizada	C	Medio	Muy remota	0,5	Medianamente preparados	0,3
4	Inconformidad de los clientes por el mal trato	D	Catastrófico	Probable	3,0	Mínimamente preparados	2,4
5	Deslealtad de los clientes	E	Catastrófico	Frecuente	7,0	Mínimamente preparados	5,6
6	Productos con poca fuerza competitiva	F	Medio	Probable	1,5	Altamente preparados	0,6
7	Productos limitados	G	Bajo	Muy remota	0,3	Altamente preparados	0,1
8	Altos costos de distribución y ventas	H	Medio	Probable	1,5	Totalmente preparados	0
9	Tiempos de entrega tardíos	I	Alto	Inminente	7,0	Mínimamente preparados	6
10	Alto nivel de deserción de clientes	J	Alto	Frecuente	4,9	Medianamente preparados	3
11	Poco seguimiento de clientes	K	Alto	Inminente	7	Mínimamente preparados	6
12	Poca comunicación con los clientes	L	Medio	Muy probable	3	Medianamente preparados	2
13	Elevados precios por inestabilidad de costos y gastos	M	Medio	Muy remota	1	Totalmente preparados	0
14	Dificultades por la falta de sistematización de procesos de almacenamiento y comercialización	N	Catastrófico	Inminente	10	Mínimamente preparados	8
15	Inexistencia de Layout	O	Catastrófico	Inminente	10	Mínimamente preparados	8

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

En seguida, se expone la representación gráfica de la Matriz de Diagnóstico de Vulnerabilidad de la Distribuidora Grand Prix:

Gráfico 8. Matriz de diagnóstico de vulnerabilidad



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Así mismo, se presenta la escala interpretativa de la matriz de vulnerabilidad:

ESCALA INTERPRETATIVA
Nivel mayor a 85%: Nivel de vulnerabilidad muy alto
Nivel entre 60% y 84,99%: Nivel de vulnerabilidad alto
Nivel entre 30% y 59,9%: Nivel de vulnerabilidad medio
Nivel inferior al 30%: Nivel de vulnerabilidad relativamente bajo

Fuente: (Muñoz Bonilla, 2018).

Tomando como referencia la escala presentada, se logró determinar que el nivel de vulnerabilidad de la Distribuidora Grand Prix es ALTO, ya que de los quince (15) puntales evaluados seis (6) quedaron ubicados en la zona cuatro (4).

Cabe destacar que, las variables que actualmente inciden negativamente en la Distribuidora son:

- Deslealtad de los clientes
- Tiempos de entrega tardíos
- Alto nivel de deserción de clientes
- Dificultades por la falta de sistematización de procesos de almacenamiento y comercialización
- Inexistencia de Layout

2.5.5 Matriz del perfil competitivo. Seguidamente, se presenta la matriz del perfil competitivo en la cual se identifican los principales competidores de la Distribuidora, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Cabe destacar que, los factores críticos o determinantes para el éxito en la MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Cuadro 18. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Distribuidora Grand Prix			Distribuidora La Flecha		La Licorera		Distribuidora La Gotera	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Publicidad	18%	1	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Finanzas	10%	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,3
Administración	10%	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,3
Tecnología	18%	1	0,18	2	0,36	2	0,36	2	0,36
Innovación	18%	1	0,18	2	0,36	2	0,36	2	0,36
Logística: almacenamiento y Delivery	18%	1	0,18	2	0,36	3	0,54	3	0,54
Marca	8%	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Total	100%		1,74		2,64		2,82		2,64

Fuente: Elaboración propia

La matriz expuesta anteriormente, evidencia que la publicidad, tecnología, innovación, almacenamiento y Delivery, son factores críticos de mayor importancia para el éxito de estas empresas analizadas. Además, se reflejan los diversos factores críticos para el éxito en los cuales la empresa objeto de estudio se encuentra en posición competitiva ventajosa con respecto a los competidores y se hace referencia específicamente a aspectos como las finanzas, la administración y el posicionamiento de marca con un peso ponderado de 1,02 en las tres variables. También se destaca que, la Distribuidora Grand Prix en el tema de la publicidad, la tecnología, y la logística de almacenamiento y Delivery tiene una posición débil frente a los otros competidores y que la Distribuidora La Licorera es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2,82.

2.5.6 Análisis del portafolio BCG. A continuación, se presentan los productos más rentables de la Distribuidora Grand Prix utilizando la Matriz BCG (también conocida como Modelo Boston Consulting Group), la cual permite determinar que estrategias se pueden desarrollar en pro del crecimiento y sostenibilidad de la misma. Esta matriz se divide en producto estrella, producto vaca, producto perro, producto interrogante. (Ver cuadro 18)

Cuadro 19. Matriz BCG

		ALTO	BAJO
T A S A D E C R E C I M I E N T O	ALTO	ESTRELLA LICORES CERVEZAS	INTERROGANTE SNACKS / PASABOCAS SALUDABLES
	BAJO	VACA BEBIDAS GASEOSAS JUGOS EN BOTELLA O CAJA.	PERRO AGUA EMBOTELLADA O EN BOLSA.
	CUOTA RELATIVA DEL MERCADO		

Fuente: Elaboración propia

- **Cuadrante estrella:** En este cuadrante se ubican aquellos productos que tienen la mejor cuota de mercado y generan la mayor cantidad de efectivo. En este sentido, la Distribuidora Grand Prix posee los siguientes productos estrella:

LICORES: Aguardiente Blanco, Antioqueño, Caucano, Ron Viejo de Caldas, Ron Márquez, Absolut Vodka, Whisky Something Special, Chivas Regal, Bacardi, Jack Daniels, Tequila José Cuervo, Whisky Red Label, Vino Casillero del Diablo, Gato Negro, Cava Vieja.

CERVEZAS: Águila, Águila light, Poker, Costeña, Club Colombia, Corona, Redd's, Budweiser.

- **Cuadrante vaca:** En este hacen parte aquellos productos líderes en el mercado y reconocidos por generar más efectivo de lo que consumen. Se trata de productos que tienen una gran cuota de mercado, pero pocas perspectivas de crecimiento. Las vacas de efectivo proporcionan el efectivo requerido para convertir

los interrogantes en líderes del mercado, cubrir los costos administrativos de la empresa, financiar la investigación y el desarrollo, atender la deuda corporativa y pagar dividendos a los accionistas. De esta manera, la Distribuidora Grand Prix posee los siguientes productos vaca:

Bebidas gaseosas, juegos en botella o caja.

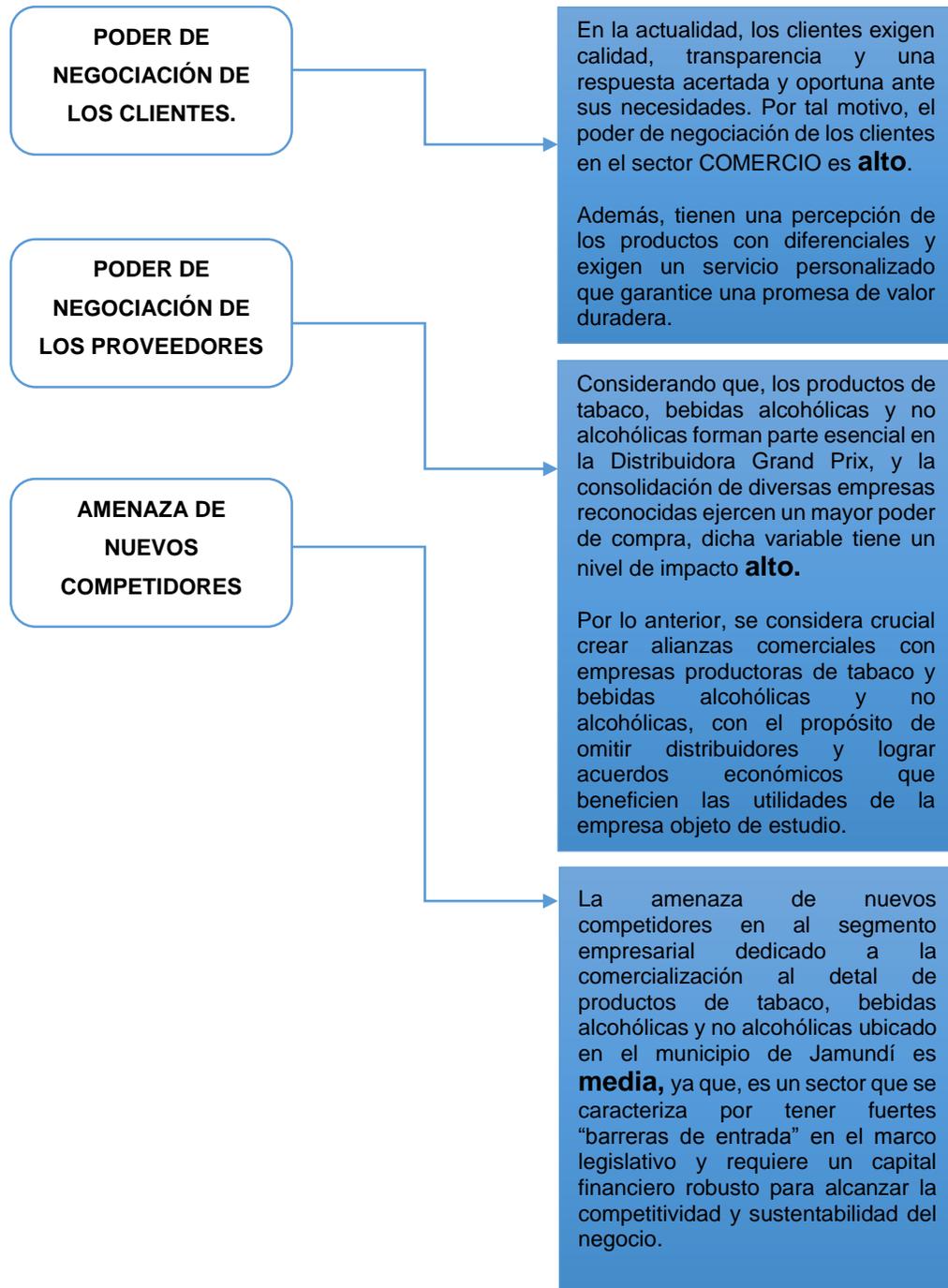
- **Cuadrante interrogante:** En este entran aquellos productos que tienen grandes perspectivas de crecimiento, pero una baja participación en el mercado. Al final, los interrogantes, también conocidos como niños problema, pierden dinero. Sin embargo, dado que estas categorías están creciendo rápidamente, tienen el potencial de convertirse en estrellas. En la Distribuidora Grand Prix los productos interrogantes son:

Snacks / pasabocas saludables los cuales por lo regular son bajos en grasas trans, sodio y azúcares.

- **Cuadrante perro:** Los productos que se encuentran en este cuadrante se consideran poco rentables y es importante trabajar en estrategias para mantenerlos en el mercado. En este caso, la Distribuidora tiene como producto “perro” el agua embotellada o en bolsa.

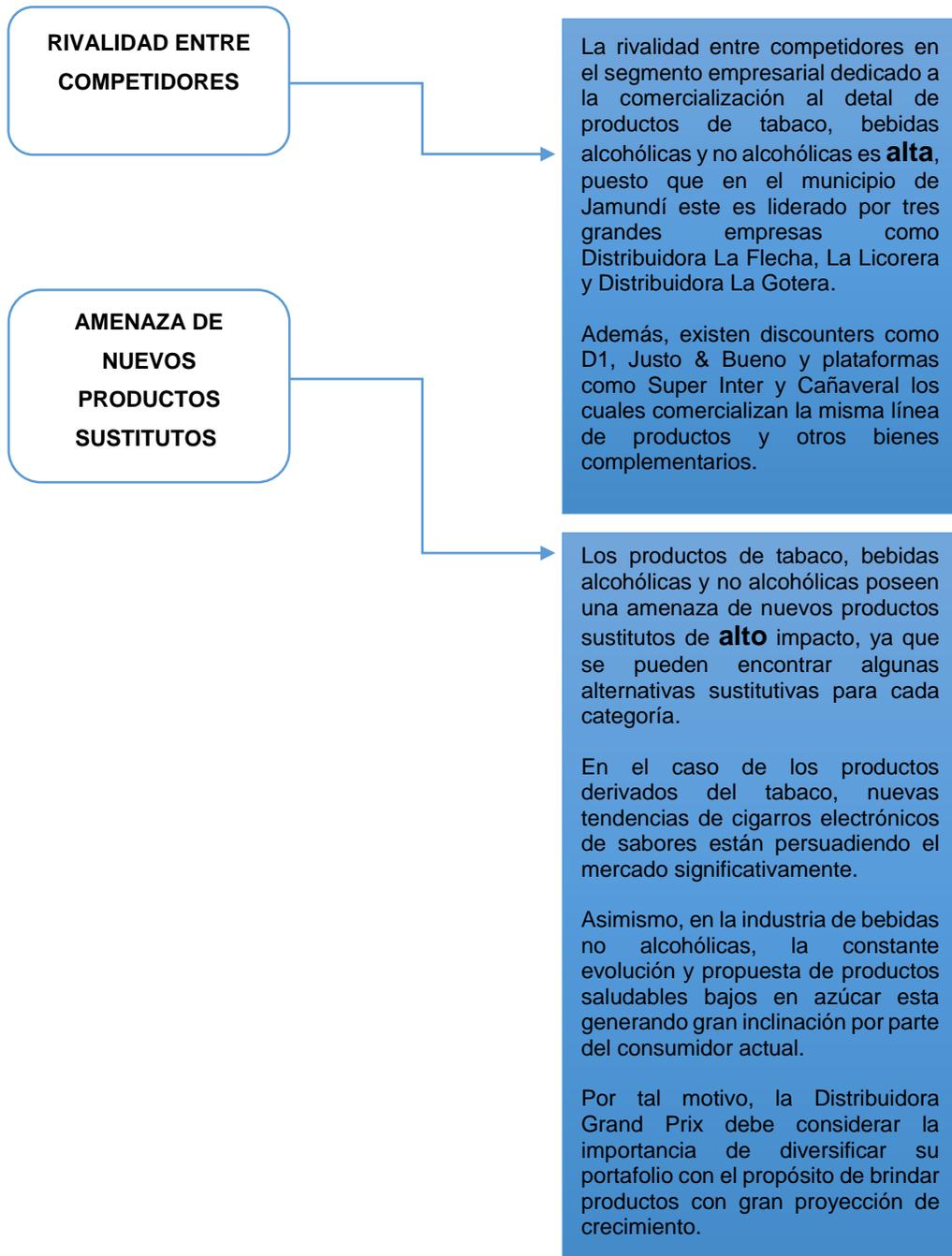
2.5.7 Análisis competitivo de Michael Porter. El modelo presentado a continuación permite analizar el nivel de competencia de la Distribuidora Grand Prix dentro del sector al que pertenece, específicamente el segmento empresarial encargado de la comercialización al detal de productos de tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Lo anterior, utilizando las cinco fuerzas de Porter para crear ventajas competitivas que reduzcan el impacto de las posibles amenazas que impidan el crecimiento de la empresa. (Ver figura 2)

Figura 2. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al segmento empresarial dedicado a la comercialización al detal de productos de tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas



Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Figura 2. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al segmento empresarial dedicado a la comercialización al detal de productos de tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas



Fuente: Elaboración propia

2.5.8 Análisis de crecimiento vectorial. La matriz de crecimiento vectorial o denominada matriz de Ansoff, es un modelo utilizado para identificar como incorporar los productos en el mercado de manera óptima.

De origen ruso, Igor Ansoff fue un profesor de ingeniería y matemáticas que vivió desde el principio hasta mediados del siglo XX, se lo conoce como el padre de la gestión estratégica y también de la matriz que lleva su nombre. Ansoff tenía una visión diferente: creía que las organizaciones debían mirar su contexto para mejorar sus prácticas y crecer.

A continuación, se presenta la matriz diseñada para la Distribuidora Grand Prix la cual cuenta con dos ejes: mercados y productos, de los cuales surgen cuatro estrategias: penetración del mercado, desarrollo de productos o diversificación, desarrollo de mercado y diversificación. (Ver cuadro 19).

Cuadro 20. Análisis de crecimiento vectorial

		PRODUCTOS	
		Existente	Nuevo
MERCADOS	Existente	Penetración del mercado	Desarrollo de productos o diversificación
		Venta cruzada: Combo de bebida alcohólica con pasabocas (Papitas fritas, Doritos)	Snacks saludables y bebidas bajas en azúcar.
	Nuevo	Distribución a través de canales digitales (Pagina Web y redes sociales)	Servicio de <i>Delivery</i> 24/7
		Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de penetración de mercados: Es la combinación de un mercado existente con un producto existente. En este caso, el principal objetivo de la empresa es conquistar una mayor participación de mercado, capturar a los clientes de los competidores y retener a sus propios consumidores.

Para el desarrollo de esta estrategia, la Distribuidora Grand Prix debe aprovechar las alianzas comerciales con sus proveedores y ofrecer productos complementarios en conjunto a precios favorables con el propósito de fidelizar a los clientes.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: Esta se basa en fusionar un nuevo mercado con los productos existentes. La idea en esta estrategia es llevar los productos que ya ofrece la Distribuidora a otros mercados. De este modo, se propone la comercialización de productos de tabaco y bebidas alcohólicas y no alcohólicas a través de canales digitales mediante el diseño de una Página Web y la apertura de redes sociales con perfiles corporativos con el propósito de ampliar la cobertura de mercado.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: Este escenario es el resultado de combinar un mercado existente con nuevos productos. Es decir, las empresas ofrecen a su mercado habitual una nueva gama de productos o servicios en un intento por satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores y fidelizarlos.

En este sentido, se propone la introducción de snacks saludables y bebidas bajas en azúcar con el propósito de alinearse a las tendencias de consumo actuales.

Estrategia de diversificación: Finalmente, mediante esta estrategia se combina la introducción de un nuevo producto en un mercado nuevo. De todos, quizás este es el escenario que representa el mayor riesgo para toda empresa, ya que ambas variables son desconocidas.

En esta estrategia se propone la adopción de un servicio de *Delivery o reparto 24/7*, considerando la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 la cual a generado un cambio radical en la forma de adquirir productos de consumo.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

3.1 PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DISTRIBUIDORA GRAND PRIX UBICADA EN JAMUNDÍ VALLE

El diagnóstico realizado previamente permitió identificar las acciones correctivas, preventivas, de fortalecimiento y avance necesarias para afrontar la situación actual y con estos retomar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Distribuidora Grand Prix.

A partir de ello, se procede a presentar el plan de mejoramiento en la planeación estratégica de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle, el cual está conformado por diversas estrategias que poseen una serie de actividades, indicadores, responsable, fecha estimada de inicio y finalización y presupuesto.

Cuadro 21. Plan de acción – Estrategias FO

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	F4O1. Incursionar en el mercado de pasabocas y bebidas saludables para llevar a cabo la expansión del negocio mediante comercio electrónico y tradicional.	Ampliar el portafolio de productos con líneas que satisfagan las necesidades del consumidor actual.	% Nivel de satisfacción de los clientes	Administrador	15/01/2021	15/02/2021	\$0
2	F7O2. Potenciar la habilidad técnica del talento humano para fortalecer los procesos de almacenamiento y comercialización de la empresa y aumentar la cuota de mercado.	Llevar a cabo jornadas de brainstorming para identificar falencias en los equipos de trabajo en pro de buscar oportunidades de mejoramiento continuo.	% Mejoramiento continuo	Administrador	15/02/2021	15/02/2022	\$0

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
3	F1O5. Aprovechar el cumplimiento del Decreto 1686 de 2012 para consolidar la imagen corporativa del negocio.	Adoptar la Responsabilidad Social Empresarial como principio reflejado en la misión y visión.	% Percepción de valor	Administrador	20/01/2021	27/01/2021	\$0
4	F9O7. Realizar alianzas comerciales con empresas comercializadoras de Snacks para ampliar el portafolio de productos.	Contactar empresas como SEGALCO S.A.S, distribuidora de pasabocas como chitos, rosquillas y galletas a base de quinoa, libres de colesterol.	(%) Expansión de mercado	Administrador	18/01/2021	18/01/2022	\$0
TOTAL							\$0

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 22. Plan de acción – Estrategias FA

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	F2A3: Subcontratar personal para mejorar procesos de almacenamiento y comercialización en pro de contribuir con la generación de empleo en la región.	Contratar a un tecnólogo en gestión logística.	% Asertividad y Efectividad de la Gestión Logística y Comercial. (%) Ventas Online	Administrador	18/01/2021	18/01/2022	\$14.400.000 Presupuesto anual.
		Subcontratar un consultor especialista en capacitar al personal en liderazgo y servicio al cliente.			01/02/2021	01/05/2021	\$4.500.000 Presupuesto trimestre.
		Subcontratar un Community Manager para la apertura de manejo de redes sociales.			01/02/2021	01/02/2022	\$11.400.000 Presupuesto anual
		Adquisición de celular para apertura y generación de contenido en redes sociales			01/02/2021	01/02/2022	\$3.299.000
2	F5A8: Aprovechar el acceso a capital cuando se requiera para implementar herramientas post-venta que mitiguen la amenaza de nuevos competidores en el sector.	Realizar encuestas a través de Google y difundirlas por email y redes sociales. Línea telefónica exclusiva para PQRS. Buzón de sugerencias.	# de reclamaciones	Administrador	01/02/2021	01/02/2022	\$ 0

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
3	F9A6. Crear estrategias digitales alrededor de los productos ofrecidos para reducir la amenaza de nuevos competidores en el sector.	Desarrollar una estrategia (SEO) o de optimización de motores de búsqueda. Promoción pagada por Instagram y Facebook.	(%) Engagement	Administrador	01/02/2021	01/08/2021	\$1.800.000
4	F4A1. Desarrollar estrategias enfocadas en la generación de valor para generar mayores ingresos y resistir el impacto causado por las variaciones de la inflación.	Disponer de una buena gestión de residuos para contribuir con el impacto medioambiental. (Clasificar los residuos óptimamente)	(%) Índice de valor agregado	Administrador	15/01/2021	01/02/2021	\$450.000
		Adoptar material biodegradable para empacar la mercancía comercializada.			15/01/2021	15/01/2022	\$3.500.000
TOTAL							\$39.349.000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 23. Plan de acción – Estrategias DA

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	D5A6. Fortalecer la publicidad y comunicación para mitigar el impacto de variación del TRM.	Activación de marca en eventos realizados por la alcaldía de Jamundí y participación en ferias empresariales.	(%) Visibilidad	Administrador	01/02/2021	01/02/2022	\$4.800.000 Stand promocional, material publicitario.
		Correos promociones directos	(Q) Respuestas	Administrador	01/02/2021	01/02/2022	\$0
2	D9A4. Diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para potenciar el área de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora en pro de mitigar el impacto negativo causado por el contrabando.	Implementación de un programa de capacitaciones en temáticas de almacenaje y comercialización de la empresa. Intensidad horaria: Dos (2) horas semanales. Duración total: tres (3) meses.	% Nivel de competitividad	Jefe de logística y Consultor externo.	01/02/2021	01/05/2021	\$0
3	D6A2. Diseñar un Layout optimo y elaborar nuevos procesos de almacenamiento para aumentar la competitividad y mitigar el impacto de la Creación de nuevos impuestos.	Aplicar procedimientos para asegurar una gestión adecuada del almacén. Elaborar un diseño de planta óptimo, aprovechando de forma eficiente el espacio disponible.	(%) Optimización tiempos de entrega (%) Costo de mercancía por metro cuadrado	Administrador y jefe de logística	20/02/2021	20/02/2022	\$3.600.000

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
4	D1A1. Implementar planes estratégicos que generen valor y mitiguen el impacto de la <i>inflación</i> .	Realizar llamadas a los clientes actuales para promocionar productos comercializados. Crear promociones para la atracción de nuevos clientes.	(%) Nivel de persuasión (%) Nivel de persuasión	Administrador	18/01/2021	18/01/2022	\$0
TOTAL							\$ 8.400.000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 24. Plan de acción – Estrategias DO

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	D7O1. Aumentar el grado de rentabilidad y retorno de la inversión de la Distribuidora desarrollando estrategias de distribución para aprovechar las tendencias del E-commerce.	Creación De página web Implementación del carrito de compras mediante la Pagina Web de la Distribuidora Grand Prix.	(%) Alcance de mercado	Administrador	18/01/2021	18/01/2022	\$ 1.900.000 Presupuesto para Creación página Web \$165.000 Mantenimiento mensual Creación Carrito de compras \$410.000 Fee anual (medios de pago y mantenimiento) \$2.450.000
2	D8O6. Sistematizar los procesos de almacenamiento y comercialización aprovechando la facilidad del acceso a la tecnología en el sector.	Adquirir un software de gestión comercial (CRM) licenciado. Implementar un software de gestión logística.	% Fidelización de clientes % Índice de rotación de mercancía	Administrador	20/01/2021	20/01/2022	\$ 17.601.600 \$ 8.100.000

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
3	D4O2. Aumentar la participación en el mercado mediante el desarrollo de estrategias de <i>Delivery</i> o servicio de reparto beneficiándose del <i>Tamaño de mercado</i> .	Subcontratar personal para labores de mensajería	(%) Ventas por <i>Delivery</i>	Administrador	20/01/2021	20/01/2022	\$ 1.755.606
4	D2O7. Fidelizar a los clientes a través de campañas de venta cruzada aprovechando las alianzas estratégicas en el sector.	Definir los productos que se complementan para ofrecerlos en conjunto a los clientes.	(%) de nuevos clientes	Administrador	2001/2021	2001/2022	\$0
TOTAL							\$32.217.206

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el presupuesto total de las estrategias trazadas en el plan de acción:

Cuadro 25. Valor total estrategias

TIPO DE ESTRATEGIA	VALOR
ESTRATEGIA FO	\$ 0
ESTRATEGIA FA	\$ 39.349.000
ESTRATEGIA DA	\$ 8.400.000
ESTRATEGIA DO	\$ 32.382.206
TOTAL	\$ 80.131.206

Fuente: Elaboración propia

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

4.1 INVERSIÓN INICIAL EN PESOS

A continuación, se presenta la inversión requerida para llevar a cabo las acciones estratégicas plasmadas en el plan de mejoramiento en la planeación estratégica de la DISTRIBUIDORA GRAND PRIX SAS ubicada en la ciudad de Cali:

Tabla 2. Inversión inicial en pesos

INVERSIÓN EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio con Puerta 75x120x50cm Caramelo	2	149.900	299.800
Archivador Aéreo 40x90x32 cm Gris Atardecer	2	415.900	831.800
Silla Ejecutiva con Brazos Negra	1	229.900	229.900
Mesa de juntas	1	1.800.000	1.800.000
Divisiones Para Oficina Tapizadas 3.5m x 2.5m	2	210.500	421.000
Silla interlocutora isósceles negra	6	94.900	569.400
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			4.151.900
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Computador de Escritorio HP All in One 7WS20AA 21.5 pulgadas	2	1.779.900	3.559.800
Celular Iphone XS Max 256 GB	1	3.299.000	3.299.000
Impresora Multifuncional Táctil y Wifi con Tanque de Tinta Smart Tank Hp 530	1	829.900	829.900
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			7.688.700
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Hidrolavadora 1600psi Máx. 6.0-4.7 Lt/Min 1400W	1	509.900	509.900
Báscula industrial 3000 Kg	1	1.800.000	1.800.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			2.309.900
TOTAL ACTIVOS FIJOS			14.150.500
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			1.512.289
ACTIVOS INTANGIBLES			
Software CRM SalesForce	1	17.601.600	17.601.600
Software de gestión logística LAB WMS	1	8.100.000	8.100.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			25.701.600
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Diseño (Tarjetas, volantes, pendones y bochure)	1	370.000	370.000
Diseño carrito de compras	1	410.000	410.000
Dominio pagina web	1	35.000	35.000
TOTAL PREOPERATIVA			815.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			28.028.889
CAPITAL DE TRABAJO			
Gastos de administracion	1	3.546.145	3.546.145
Gastos de ventas	1	2.269.167	2.269.167
Nominas	1	8.059.223	8.059.223
Inventario	1	14.965.000	14.965.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			28.839.534
TOTAL INVERSIÓN			71.018.923
% DE INVERSION A FINANCIAR			50,00%
INVERSION A FINANCIAR			35.509.462
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR POR MES			2.335.741

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se presenta el total de la inversión necesaria de \$71.018.923 distribuidos en los activos fijos (tangibles e intangibles), activos diferidos, publicidad preoperativa y capital de trabajo, este último con una proyección a un (1) mes para iniciar con el plan trazado.

4.2 DEPRECIACIÓN

Posteriormente, se muestra la depreciación de la maquinaria y equipos a cinco (5) años, los muebles, enseres y equipos de cómputo y comunicación a tres (3) años. Lo anterior, conforme con la Ley 1819 de 2016 de **Depreciación Contable y Fiscal emitida por el congreso de la república de Colombia**, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX							
ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	115.331	1.383.967	1.383.967	1.383.967		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	213.575	2.562.900	2.562.900	2.562.900		
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	38.498	461.980	461.980	461.980	461.980	461.980
TOTAL		367.404	4.408.847	4.408.847	4.408.847	461.980	461.980
MESES AÑOS	12						

Fuente: Elaboración propia

4.3 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Posteriormente, se presenta el estado de la situación financiera inicial sin financiación, este se realiza al momento de iniciar el con las acciones estratégicas planteadas, en el cual se registran los activos, pasivos y patrimonio. La variable que modifica ambos escenarios es el crédito del 50% del total de la inversión requerida.

Tabla 4. Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	28.839.534
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	28.839.534
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	4.151.900
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	7.688.700
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.309.900
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	14.150.500
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	28.028.889
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	28.028.889
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	42.179.389
TOTAL ACTIVOS	71.018.923
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
TOTAL PASIVO	0
PATRIMONIO	
Capital Social	71.018.923
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	71.018.923
PASIVO MAS PATRIMONIO	71.018.923

Fuente: Elaboración propia

4.4 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS

En la tabla 5, se presenta el estado de la situación financiera de la empresa con la adquisición de un préstamo para la ejecución del plan de acción diseñado, esta financiación equivale al 50% del total de la inversión. El valor del préstamo será de \$35.509.462.

Tabla 5. Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA CON FINANCIACIÓN - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	28.839.534
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	28.839.534
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	4.151.900
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	7.688.700
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.309.900
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	14.150.500
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	28.028.889
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	28.028.889
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	42.179.389
TOTAL ACTIVOS	71.018.923
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	35.509.462
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	35.509.462
TOTAL PASIVO	35.509.462
PATRIMONIO	
Capital Social	35.509.462
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	35.509.462
PASIVO MAS PATRIMONIO	71.018.923

Fuente: Elaboración propia

4.5 AMORTIZACIÓN EN PESOS

Posteriormente, se presenta la amortización del crédito en pesos, la cual se proyecta realizar bajo un crédito libre inversión con Bancolombia que tiene una tasa efectiva anual del 27,53%, a un plazo de 48 meses, el valor total a financiar es de \$35.509.452 y la cuota mensual a pagar por el préstamo será de \$1.168.817.

Tabla 6. Amortización en pesos

AMORTIZACIÓN EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX	
Valor Prestamo	35.509.462
TEA (%)	27,53%
TASA NOMINAL MENSUAL	24,57%
TASA MENSUAL	2,05%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12

AMORTIZACIÓN EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo
0				35.509.462
1	1.168.817	726.944	441.873	35.067.589
2	1.168.817	717.898	450.919	34.616.670
3	1.168.817	708.667	460.150	34.156.521
4	1.168.817	699.247	469.570	33.686.951
5	1.168.817	689.634	479.183	33.207.768
6	1.168.817	679.825	488.993	32.718.775
7	1.168.817	669.814	499.003	32.219.772
8	1.168.817	659.598	509.219	31.710.554
9	1.168.817	649.174	519.643	31.190.910
10	1.168.817	638.536	530.281	30.660.629
11	1.168.817	627.680	541.137	30.119.492
12	1.168.817	616.602	552.215	29.567.276
13	1.168.817	605.297	563.520	29.003.756
14	1.168.817	593.761	575.056	28.428.700
15	1.168.817	581.988	586.829	27.841.871
16	1.168.817	569.975	598.842	27.243.028
17	1.168.817	557.715	611.102	26.631.926
18	1.168.817	545.205	623.612	26.008.314
19	1.168.817	532.438	636.379	25.371.936
20	1.168.817	519.411	649.407	24.722.529
21	1.168.817	506.116	662.701	24.059.828
22	1.168.817	492.549	676.268	23.383.560
23	1.168.817	478.705	690.112	22.693.448
24	1.168.817	464.577	704.240	21.989.207
25	1.168.817	450.160	718.657	21.270.550
26	1.168.817	435.448	733.370	20.537.181
27	1.168.817	420.434	748.383	19.788.798
28	1.168.817	405.113	763.704	19.025.094
29	1.168.817	389.479	779.338	18.245.756
30	1.168.817	373.524	795.293	17.450.463
31	1.168.817	357.243	811.574	16.638.889
32	1.168.817	340.629	828.188	15.810.701
33	1.168.817	323.674	845.143	14.965.558
34	1.168.817	306.373	862.444	14.103.114
35	1.168.817	288.717	880.100	13.223.014
36	1.168.817	270.700	898.118	12.324.896
37	1.168.817	252.313	916.504	11.408.393
38	1.168.817	233.551	935.266	10.473.126
39	1.168.817	214.404	954.413	9.518.714
40	1.168.817	194.866	973.951	8.544.762
41	1.168.817	174.927	993.890	7.550.872
42	1.168.817	154.580	1.014.237	6.536.635
43	1.168.817	133.817	1.035.000	5.501.635
44	1.168.817	112.629	1.056.188	4.445.447
45	1.168.817	91.007	1.077.811	3.367.636
46	1.168.817	68.942	1.099.875	2.267.761
47	1.168.817	46.425	1.122.392	1.145.369
48	1.168.817	23.448	1.145.369	0
		20.593.759	35.509.462	
AMORTIZACIÓN EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INTERÉS	8.083.620	6.447.736	4.361.494	1.700.909
AMORTIZACIÓN	5.942.185	7.578.069	9.664.311	12.324.896
	14.025.805	14.025.805	14.025.805	14.025.805

20.593.759
35.509.462

Fuente: Elaboración propia

4.6 PARÁMETROS ECONÓMICOS

En seguida, se presentan las variables de los parámetros económicos expuestos en este plan de mejoramiento las cuales se tomaron de la página del Grupo Bancolombia, en dichas cifras se enuncia que:

El % del IPC del año 1 es decir 2021 es de 5,50% y varía en cada periodo hasta llegar a 3.50% en el año 2025.

Así mismo, se presenta la tasa representativa del mercado TRM el cual es de \$3.249,75.

Los porcentajes de variación de precios y costos se determinan de acuerdo con el porcentaje de inflación. Por su parte, el % de unidades varía de acuerdo con el comportamiento del PIB del sector comercio y es de 4,15%. El Impuesto de Renta es del 34,00%, el IVA es del 19% para el primer año y los años posteriores, así mismo, el ICA del 0,0041% y la reserva legal del 10%.

Tabla 7. Parámetros económicos

PARAMETROS ECONOMICOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX					
	2021	2022	2023	2024	2025
IPC%	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
TRM (\$/US\$)	3.710,00	3.620,00	3.550,00	3.590,00	3.400,00
VARIACION%TRM	14,16%	(2,43%)	-1,93%	1,13%	-5,29%
% PRECIOS	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
% Costos	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
% Unidades	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%
RENTA	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
IVA	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
ICA (Tarifa * Miles)	0,0041	0,0041	0,0041	0,0041	0,0041
Reserva Legal	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
TRM AÑO 2018 (\$/US\$)	3249,75				

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los parámetros laborales se presenta inicialmente el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente establecido por el Ministerio de Trabajo para el año 2020 que es de \$877.803 y el auxilio de transporte para los colaboradores con sueldo menor a dos salarios mínimos el cual es de \$102.854.

Así mismo, se establecen los parafiscales iniciando con las cesantías que representan el 8,33%, los intereses de cesantías del 1%, la prima correspondiente a 8,33%, vacaciones 4,17%, pensión 12%, ARL 0,5226% riesgo (1) y Caja de compensación del 4%.

Tabla 8. Parámetros laborales

PARAMETROS LABORALES - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX	
SMMLV	877.803
Auxilio de Transporte	102.854
Cesantias	8,33%
Intereses a la Cesantias	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Salud	8,00%
Pension	12,00%
ARL	0,5226%
Caja de Compensación	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Elaboración propia

4.7 CARGOS Y SALARIOS

Posteriormente, se presenta el valor a pagar a cada colaborador requerido para la ejecución de las estrategias planteadas en el plan de acción:

Tabla 9. Cargos y salarios

CARGOS Y SALARIOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX	
ADMINISTRACIÓN Y MERCADEO	
Coach Externo	877.803
Community Manager	1.280.000
Personas con auxilio	2
OPERACIÓN Y LOGISTICA	
Jefe de logística	1.180.000
Mensajero 1	877.803
Mensajero 2	877.803
Personas con auxilio	3

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que, el Coach, el Community Manager y los mensajeros son cargos contratados mediante prestación de servicios laborales.

4.8 PARÁMETROS DE GASTOS

A continuación, se exponen los gastos de administración, ventas y costos indirectos solicitados para la ejecución del plan de acción trazado en el documento:

Tabla 10. Parámetros de gastos

PROYECCION GASTOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX																	
GASTOS DE ADMINISTRACION																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento Local	1.477.000	1.477.000	1.477.000	1.477.000	1.477.000	1.477.000	1.477.000	1.477.000	1.477.000	1.477.000	1.477.000	1.477.000	17.724.000	18.521.580	19.355.051	20.129.253	20.833.777
Internet	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	1.101.420	1.150.984	1.202.778	1.250.889	1.294.670
Telefono Fijo	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	898.860	939.309	981.578	1.020.841	1.056.570
Telefono Celular	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	645.660	674.715	705.077	733.280	758.945
Servicios publicos	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	10.887.600	11.377.542	11.889.531	12.365.113	12.797.892
Mantenimiento equipos de computo	79.125	0	0	0	0	0	79.125	0	0	0	0	0	158.250	165.371	172.813	179.725	186.016
Útiles de Oficina y Papelería	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	6.431.781	6.721.211	7.023.666	7.304.612	7.560.274
Implementos de aseo y cafetería	326.243	0	0	326.243	0	0	326.243	0	0	326.243	0	0	1.304.972	1.363.695	1.425.062	1.482.064	1.533.936
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	3.546.145	3.140.777	3.140.777	3.467.020	3.140.777	3.140.777	3.546.145	3.140.777	3.140.777	3.467.020	3.140.777	3.140.777	39.152.543	40.914.407	42.755.555	44.465.778	46.022.080
GASTOS DE VENTAS																	
Tarjetas de presentación	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	6.840.000	7.147.800	7.469.451	7.768.229	8.040.117
Volantes	399.000	399.000	399.000	399.000	399.000	399.000	399.000	399.000	399.000	399.000	399.000	399.000	4.788.000	5.003.460	5.228.616	5.463.903	5.709.779
Pendones	331.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	331.000	345.895	339.206	352.775	365.122
Pagina Web (DISEÑO)	158.333	158.333	158.333	158.333	158.333	158.333	158.333	158.333	158.333	158.333	158.333	158.333	1.900.000	0	0	0	0
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	165.000	0	0	0	0	0	165.000	0	0	0	0	0	330.000	344.850	359.176	373.543	386.617
Stand promocional	291.667	291.667	291.667	291.667	291.667	291.667	291.667	291.667	291.667	291.667	291.667	291.667	3.500.000	0	0	0	0
Estrategia SEO y promoción por Facebook e Instagram	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000	1.881.000	1.965.645	2.054.099	2.146.533
Fee anual (medios de pago y mantenimiento)	204.167	204.167	204.167	204.167	204.167	204.167	204.167	204.167	204.167	204.167	204.167	204.167	2.450.002	2.560.252	2.666.611	2.773.275	2.870.340
TOTAL GASTOS VENTAS	2.269.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.938.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	21.939.002	22.926.257	18.028.705	18.785.825	19.518.509
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	367.404	4.408.847	4.408.847	4.408.847	461.980	461.980											
GASTOS DIFERIDOS	2.335.741	28.028.889															
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS	8.518.456	7.617.088	7.617.088	7.943.331	7.617.088	7.617.088	8.187.456	7.617.088	7.617.088	7.943.331	7.617.088	7.617.088	93.529.280	68.249.510	65.193.107	63.713.582	66.002.588
GASTO AL FLUJO DE CAJA	5.815.311	4.913.944	4.913.944	5.240.186	4.913.944	4.913.944	5.484.311	4.913.944	4.913.944	5.240.186	4.913.944	4.913.944	61.091.544	63.840.664	60.784.260	63.251.602	65.540.588
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (CIF) - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Auxilio de rodamiento	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	6.480.000	6.771.600	7.076.322	7.359.375	7.616.953
Mantenimiento de maquinaria operativa	45.000	0	0	45.000	0	0	45.000	0	0	45.000	0	0	180.000	188.100	196.565	204.427	211.582
TOTAL DOTACIONES	8.242	98.900	103.351	108.001	112.321	116.253											
% GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.576.450	42.917.400	44.848.683	46.866.874	48.741.549	50.447.503											
TOTAL GASTOS DE PRODUCCION	4.169.692	4.124.692	4.124.692	49.676.300	51.911.734	54.247.762	56.417.672	58.392.290									
MESES AÑO	12																

Fuente: Elaboración propia

4.9 PROYECCIÓN DE NÓMINA

A continuación, se define la nómina administrativa y de mercadeo con la que deberá contar la empresa para la ejecución del plan de mejoramiento presentado:

Tabla 11. Proyección anual nómina administrativa y de ventas en pesos

NOMINA ADMINISTRACION Y MERCADEO EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX																		
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Coach Externo	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823
Community Manager	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	15.360.000	16.051.200	16.773.504	17.444.444	18.055.000	
TOTAL	2.157.803	25.893.636	27.058.850	28.276.498	29.407.558	30.436.822												
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO																		
PERSONAS CON AUXILIO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
SALARIOS	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	25.893.636	27.058.850	28.276.498	29.407.558	30.436.822	
Auxilio de Transporte	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	2.468.496	2.579.578	2.695.659	2.803.486	2.901.608	
Cesantias	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	2.362.566	2.468.881	2.579.981	2.683.180	2.777.091	
Intereses a la Cesantias	23.635	23.635	23.635	23.635	23.635	23.635	23.635	23.635	23.635	23.635	23.635	23.635	283.621	296.384	309.722	322.110	333.384	
Primas	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	196.880	2.362.566	2.468.881	2.579.981	2.683.180	2.777.091	
Vacaciones	89.894	89.894	89.894	89.894	89.894	89.894	89.894	89.894	89.894	89.894	89.894	89.894	1.078.729	1.127.272	1.177.999	1.225.119	1.267.998	
Salud	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	2.071.491	2.164.708	2.262.120	2.352.605	2.434.946	
Pension	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	3.107.236	3.247.062	3.393.180	3.528.907	3.652.419	
ARL	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	135.320	141.410	147.773	153.684	159.063	
Caja de Compensación	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	1.035.745	1.082.354	1.131.060	1.176.302	1.217.473	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	3.399.951	40.799.406	42.635.379	44.553.972	46.336.130	47.957.895												
DATOS AL FLUJO DE CAJA																		
SALARIOS	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	2.157.803	25.893.636	27.058.850	28.276.498	29.407.558	30.436.822	
Auxilio de Transporte	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	2.468.496	2.579.578	2.695.659	2.803.486	2.901.608	
Cesantias													0	2.362.566	2.468.881	2.579.981	2.683.180	
Intereses a la Cesantias													0	283.621	296.384	309.722	322.110	
Primas						1.181.283							1.181.283	2.362.566	2.468.881	2.579.981	2.683.180	
Vacaciones													1.078.729	1.127.272	1.177.999	1.225.119	1.267.998	
Salud	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	172.624	2.071.491	2.164.708	2.262.120	2.352.605	2.434.946	
Pension	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	258.936	3.107.236	3.247.062	3.393.180	3.528.907	3.652.419	
ARL	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	11.277	135.320	141.410	147.773	153.684	159.063	
Caja de Compensación	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	86.312	1.035.745	1.082.354	1.131.060	1.176.302	1.217.473	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	4.073.943	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	5.152.672	38.153.219	42.516.301	44.429.535	46.220.542	47.852.710

Fuente: Elaboración propia

En seguida, se presenta la nómina de operación y logística con la que deberá contar la empresa para la ejecución del plan de mejoramiento presentado:

Tabla 12. Proyección anual nómina de operación y logística en pesos

NOMINA DE OPERACIÓN Y LOGISTICA EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX																	
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jefe de logística	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	14.180.000	14.797.200	15.463.074	16.091.597	16.644.453
Mensajero 1	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823
Mensajero 2	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823
TOTAL	2.935.606	35.227.272	36.812.499	38.469.062	40.007.824	41.408.098											
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO																	
PERSONAS CON AUXILIO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
SALARIOS	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	35.227.272	36.812.499	38.469.062	40.007.824	41.408.098
Auxilio de Transporte	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	3.702.744	3.869.367	4.043.489	4.205.229	4.352.412
Cesantías	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	3.242.870	3.388.799	3.541.295	3.682.947	3.811.850
Intereses a la Cesantías	32.442	32.442	32.442	32.442	32.442	32.442	32.442	32.442	32.442	32.442	32.442	32.442	389.300	406.819	425.126	442.131	457.605
Primas	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	270.239	3.242.870	3.388.799	3.541.295	3.682.947	3.811.850
Vacaciones	122.297	122.297	122.297	122.297	122.297	122.297	122.297	122.297	122.297	122.297	122.297	122.297	1.467.568	1.533.609	1.602.621	1.666.726	1.725.061
Salud	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	2.818.182	2.945.000	3.077.525	3.200.626	3.312.648
Pension	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	4.227.273	4.417.500	4.616.287	4.800.939	4.968.972
ARL	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	184.098	192.382	201.039	209.081	216.999
Caja de Compensación	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	1.409.091	1.472.500	1.538.762	1.600.313	1.656.324
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4.659.272	55.911.268	58.427.275	61.056.502	63.498.763	65.721.219											
DATOS AL FLUJO DE CAJA																	
SALARIOS	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	2.935.606	35.227.272	36.812.499	38.469.062	40.007.824	41.408.098
Auxilio de Transporte	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	308.562	3.702.744	3.869.367	4.043.489	4.205.229	4.352.412
Cesantías													0	3.242.870	3.388.799	3.541.295	3.682.947
Intereses a la Cesantías													0	389.300	406.819	425.126	442.131
Primas						1.621.435						1.621.435	3.242.870	3.388.799	3.541.295	3.682.947	3.811.850
Vacaciones												1.467.568	1.467.568	1.533.609	1.602.621	1.666.726	1.725.061
Salud	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	234.848	2.818.182	2.945.000	3.077.525	3.200.626	3.312.648
Pension	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	352.273	4.227.273	4.417.500	4.616.287	4.800.939	4.968.972
ARL	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	15.341	184.098	192.382	201.039	209.081	216.999
Caja de Compensación	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	117.424	1.409.091	1.472.500	1.538.762	1.600.313	1.656.324
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3.964.055	3.964.055	3.964.055	3.964.055	3.964.055	5.585.490	3.964.055	3.964.055	3.964.055	3.964.055	3.964.055	3.964.055	52.279.097	58.263.827	60.885.700	63.340.106	65.576.841

Fuente: Elaboración propia

4.10 PROYECCIÓN COSTOS, PRECIOS Y VENTAS UNITARIAS; COSTOS TOTALES DEL PRODUCTO

A continuación, se presenta la proyección de costos, precios y ventas de cada línea de producto comercializado por la DISTRIBUIDORA GRAND PRIX SAS ubicada en el municipio de Jamundí:

4.10.1 Proyección de ventas. En la siguiente tabla se proyectan las ventas en unidades de las diversas líneas de producto comercializadas por la empresa a partir de la implementación del plan de mejoramiento:

Tabla 13. Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTOS																	
PRESUPUESTO UNIDADES A VENDER																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gaseosa 1.5 Lt	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	6.249	6.509	6.779	7.061
Botella de agua	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.499	13.018	13.559	14.122
Botella de Aguardiente	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.750	3.905	4.068	4.237
Cerveza	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	6.249	6.509	6.779	7.061
Cajetilla de Cigarrillos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.499	13.018	13.559	14.122
TOTAL	3.300	39.600	41.245	42.959	44.743	46.602											

Fuente: Elaboración propia

4.10.2 Costos unitarios. En el siguiente cuadro se representa el costo unitario de cada línea de producto comercializada por la empresa, costeadando la mano de obra requerida para su comercialización, los costos indirectos y el costo del mismo.

Tabla 14. Costos unitarios

COSTOS UNITARIOS																		
Gaseosa 1.5 Lt	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,675	2,796	2,921	3,053
Botella de agua	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,264	1,321	1,381	1,443
Botella de Aguardiente	22,960	22,960	22,960	22,960	22,960	22,960	22,960	22,960	22,960	22,960	22,960	22,960	22,960	22,960	23,993	25,073	26,201	27,380
Cerveza	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,682	1,758	1,837	1,920
Cajetilla de Cigarrillos	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	6,019	6,290	6,573	6,869

Fuente: Elaboración propia

4.10.3 Costos totales. A continuación, se exponen los costos totales de cada línea de producto según la proyección de unidades a vender tras la implementación del plan de mejoramiento planteado:

Tabla 15. Costos totales

COSTOS TOTALES																		
Gaseosa 1.5 Lt	1,280,000	1,280,000	1,280,000	1,280,000	1,280,000	1,280,000	1,280,000	1,280,000	1,280,000	1,280,000	1,280,000	1,280,000	1,280,000	15,360,000	16,718,008	18,196,080	19,804,831	21,555,615
Botella de agua	1,210,000	1,210,000	1,210,000	1,210,000	1,210,000	1,210,000	1,210,000	1,210,000	1,210,000	1,210,000	1,210,000	1,210,000	1,210,000	14,520,000	15,803,742	17,200,962	18,721,754	20,376,981
Botella de Aguardiente	6,888,000	6,888,000	6,888,000	6,888,000	6,888,000	6,888,000	6,888,000	6,888,000	6,888,000	6,888,000	6,888,000	6,888,000	6,888,000	82,656,000	89,963,779	97,917,654	106,574,746	115,997,229
Cerveza	805,000	805,000	805,000	805,000	805,000	805,000	805,000	805,000	805,000	805,000	805,000	805,000	805,000	9,660,000	10,514,060	11,443,628	12,455,382	13,556,587
Cajetilla de Cigarrillos	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	69,120,000	75,231,035	81,882,359	89,121,739	97,001,167
TOTAL	15,943,000	191,316,000	208,230,624	226,640,702	246,678,452	268,487,779												

Fuente: Elaboración propia

4.10.4 Precios de venta. A continuación, se presentan los precios de venta de cada línea de producto a comercializar por la empresa a partir de la implementación del plan de mejoramiento planteado:

Tabla 16. Precios de venta

PRECIO DE VENTA																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasosa 1.5 Lt	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.735	4.948	5.146	5.326
Botella de agua	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142	2.238	2.339	2.432	2.517
Botella de Aguardiente	40.639	40.639	40.639	40.639	40.639	40.639	40.639	40.639	40.639	40.639	40.639	40.639	40.639	42.468	44.379	46.154	47.770
Cerveza	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.978	3.112	3.236	3.350
Cajetilla de Cigarrillos	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195	10.654	11.133	11.579	11.984

Fuente: Elaboración propia

4.10.5 Ventas totales. Posteriormente, se muestran las ventas totales de cada línea de producto:

Tabla 17. Ventas totales

VENTAS TOTALES																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasosa 1.5 Lt	2.265.600	2.265.600	2.265.600	2.265.600	2.265.600	2.265.600	2.265.600	2.265.600	2.265.600	2.265.600	2.265.600	2.265.600	27.187.200	29.590.874	32.207.061	34.886.826	37.607.877
Botella de agua	2.141.700	2.141.700	2.141.700	2.141.700	2.141.700	2.141.700	2.141.700	2.141.700	2.141.700	2.141.700	2.141.700	2.141.700	25.700.400	27.972.623	30.445.737	32.978.952	35.551.196
Botella de Aguardiente	12.191.760	12.191.760	12.191.760	12.191.760	12.191.760	12.191.760	12.191.760	12.191.760	12.191.760	12.191.760	12.191.760	12.191.760	146.301.120	159.235.890	173.314.248	187.734.730	202.377.389
Cerveza	1.424.850	1.424.850	1.424.850	1.424.850	1.424.850	1.424.850	1.424.850	1.424.850	1.424.850	1.424.850	1.424.850	1.424.850	17.098.200	18.609.885	20.255.222	21.940.543	23.651.829
Cajetilla de Cigarrillos	10.195.200	10.195.200	10.195.200	10.195.200	10.195.200	10.195.200	10.195.200	10.195.200	10.195.200	10.195.200	10.195.200	10.195.200	122.342.400	133.158.932	144.931.775	156.990.715	169.235.448
TOTAL	28.219.110	338.629.320	368.568.204	401.154.043	434.531.766	468.423.740											

Fuente: Elaboración propia

4.11 PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA

4.11.1 Estado de resultados sin y con financiación. A continuación, se refleja el estado de resultados sin y con financiación:

Tabla 18. Estado de resultados sin financiación

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	338.629.320	368.568.204	401.154.043	434.531.766	468.423.740
(-) COSTO	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	191.316.000	208.230.624	226.640.702	246.678.452	268.487.779
UTILIDAD BRUTA	12.276.110	147.313.320	160.337.580	174.513.341	187.853.313	199.935.961											
EGRESOS																	
NOMINA	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	40.799.406	42.635.379	44.553.972	46.336.130	47.957.895
GASTOS ADMINISTRACION	3.546.145	3.140.777	3.140.777	3.467.020	3.140.777	3.140.777	3.546.145	3.140.777	3.140.777	3.467.020	3.140.777	3.140.777	39.152.543	40.914.407	42.755.555	44.465.778	46.022.080
GASTOS DE VENTA	2.269.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.938.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	21.939.002	22.926.257	18.028.705	18.785.825	19.518.509
GASTOS DE DEPRECIACION	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	4.408.847	4.408.847	4.408.847	461.980	461.980
GASTOS DIFERIDOS	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	28.028.889	0	0	0	0
ICA	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	1.388.380	1.511.130	1.644.732	1.781.580	1.920.537
TOTAL EGRESOS	12.034.105	11.132.737	11.132.737	11.458.980	11.132.737	11.132.737	11.703.105	11.132.737	11.132.737	11.458.980	11.132.737	11.132.737	135.717.066	112.396.019	111.391.810	111.831.293	115.881.001
UTILIDAD OPERACIONAL	242.005	1.143.373	1.143.373	817.130	1.143.373	1.143.373	573.005	1.143.373	1.143.373	817.130	1.143.373	1.143.373	11.596.254	47.941.561	63.121.531	76.022.020	84.054.960
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos financieros													0				
Gastos financieros leasing													0				
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0												
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	242.005	1.143.373	1.143.373	817.130	1.143.373	1.143.373	573.005	1.143.373	1.143.373	817.130	1.143.373	1.143.373	11.596.254	47.941.561	63.121.531	76.022.020	84.054.960
Impuesto de renta	82.282	388.747	388.747	277.824	388.747	388.747	194.822	388.747	388.747	277.824	388.747	388.747	3.942.726	16.300.131	21.461.320	25.847.487	28.578.686
UTILIDAD NETA	159.723	754.626	754.626	539.306	754.626	754.626	378.183	754.626	754.626	539.306	754.626	754.626	7.653.527	31.641.430	41.660.210	50.174.534	55.476.274
RESERVA LEGAL	15.972	75.463	75.463	53.931	75.463	75.463	37.818	75.463	75.463	53.931	75.463	75.463	765.353	3.164.143	4.166.021	5.017.453	5.547.627
UTILIDAD DEL EJERCICIO	143.751	679.164	679.164	485.375	679.164	679.164	340.365	679.164	679.164	485.375	679.164	679.164	6.888.175	28.477.287	37.494.189	45.157.080	49.928.646
UTILIDAD ACUMULADA													6.888.175	35.365.462	72.859.651	118.016.731	167.945.378
RESERVA LEGAL ACUMULADA													765.353	3.929.496	8.095.517	13.112.970	18.660.598

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Estado de resultados con financiación

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	338.629.320	368.568.204	401.154.043	434.531.766	468.423.740
(-) COSTO	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	191.316.000	208.230.624	226.640.702	246.678.452	268.487.779
UTILIDAD BRUTA	12.276.110	147.313.320	160.337.580	174.513.341	187.853.313	199.935.961											
EGRESOS																	
NOMINA	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	3.399.951	40.799.406	42.635.379	44.553.972	46.336.130	47.957.895
GASTOS ADMINISTRACION	3.546.145	3.140.777	3.140.777	3.467.020	3.140.777	3.140.777	3.546.145	3.140.777	3.140.777	3.467.020	3.140.777	3.140.777	39.152.543	40.914.407	42.755.555	44.465.778	46.022.080
GASTOS DE VENTA	2.269.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.938.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	21.939.002	22.926.257	18.028.705	18.785.825	19.518.509
GASTOS DE DEPRECIACION	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	367.404	4.408.847	4.408.847	4.408.847	4.408.847	4.408.847
GASTOS DIFERIDOS	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	2.335.741	28.028.889	0	0	0	0
ICA	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	115.698	1.388.380	1.511.130	1.644.732	1.781.580	1.920.537
TOTAL EGRESOS	12.034.105	11.132.737	11.132.737	11.458.980	11.132.737	11.132.737	11.703.105	11.132.737	11.132.737	11.458.980	11.132.737	11.132.737	135.717.066	112.396.019	111.391.810	111.831.293	115.881.001
UTILIDAD OPERACIONAL	242.005	1.143.373	1.143.373	817.130	1.143.373	1.143.373	573.005	1.143.373	1.143.373	817.130	1.143.373	1.143.373	11.596.254	47.941.561	63.121.531	76.022.020	84.054.960
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos financieros	726.944	717.898	708.667	699.247	689.634	679.825	669.814	659.598	649.174	638.536	627.680	616.602	8.083.620	6.447.736	4.361.494	1.700.909	0
Gastos financieros leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	726.944	717.898	708.667	699.247	689.634	679.825	669.814	659.598	649.174	638.536	627.680	616.602	8.083.620	6.447.736	4.361.494	1.700.909	0
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	(484.939)	425.474	434.706	117.883	453.739	463.548	(96.809)	483.775	494.199	178.594	515.693	526.771	3.512.634	41.493.825	58.760.037	74.321.112	84.054.960
Impuesto de renta	0	144.661	147.800	40.080	154.271	157.606	0	164.483	168.028	60.722	175.336	179.102	1.194.296	14.107.900	19.978.413	25.269.178	28.578.686
UTILIDAD NETA	(484.939)	280.813	286.906	77.803	299.468	305.942	(96.809)	319.291	326.171	117.872	340.357	347.669	2.318.338	27.385.924	38.781.624	49.051.934	55.476.274
RESERVA LEGAL	0	28.081	28.691	7.780	29.947	30.594	0	31.929	32.617	11.787	34.036	34.767	231.834	2.738.592	3.878.162	4.905.193	5.547.627
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(484.939)	252.732	258.215	70.022	269.521	275.348	(96.809)	287.362	293.554	106.085	306.322	312.902	2.086.505	24.647.332	34.903.462	44.146.740	49.928.646
UTILIDAD ACUMULADA													2.086.505	26.733.836	61.637.298	105.784.039	155.712.685
RESERVA LEGAL ACUMULADA													231.834	2.970.426	6.848.589	11.753.782	17.301.409

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis estado de resultados sin financiación en pesos**

En la tabla 18, se presenta el estado de resultados sin financiación en pesos de la distribuidora a partir de la ejecución de las estrategias trazadas en el plan de acción de la propuesta sin acudir a préstamos bancarios. Los resultados obtenidos son positivos, ya que las ventas en el primer año son de \$ 338.629.320, y se obtienen utilidades del ejercicio de \$6.888.175. Además, se evidencia un crecimiento en utilidades a partir del segundo año en adelante que al tercer año llegan a \$37.494.189 lo que representa un crecimiento promedio anual del 50%.

- **Análisis estado de resultados con financiación en pesos**

En la tabla 19, se presenta el estado de resultados de la DISTRIBUIDORA GRAND PRIX SAS después de la implementación del plan de mejora. En este escenario con financiación, se percibe una disminución en las utilidades, sin embargo, estas llegan a \$34.903.462 representando una disminución del 7% debido al crédito adquirido.

Los gastos financieros del año uno (1) son de \$8.083.620 y en el año tres (3) descienden a \$4.361.494.

4.11.2 Flujo de caja sin financiación y con financiación.

A continuación, se expondrá el flujo de caja con y

sin financiación:

Tabla 20. Flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RECAUDOS	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	338.629.320	368.568.204	401.154.043	434.531.766	468.423.740
IVA COBRADO	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	64.339.571	70.027.959	76.219.268	82.561.035	89.000.511
TOTAL INGRESOS	33.580.741	402.968.891	438.596.163	477.373.311	517.092.801	557.424.250											
EGRESOS																	
NOMINA	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	4.073.943	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	5.152.672	38.153.219	42.516.301	44.429.535	46.220.542	47.852.710
Gastos de administracion	3.546.145	3.140.777	3.140.777	3.467.020	3.140.777	3.140.777	3.546.145	3.140.777	3.140.777	3.467.020	3.140.777	3.140.777	39.152.543	40.914.407	42.755.555	44.465.778	46.022.080
Gastos de ventas	2.269.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.938.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	21.939.002	22.926.257	18.028.705	18.785.825	19.518.509
IVA PAGADO	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	36.350.040	39.563.818	43.061.733	46.644.653	50.282.774
IVA TOTAL AL F.C	0	0	4.664.922	0	4.664.922	0	4.664.922	0	4.664.922	0	4.664.922	0	23.324.609	30.051.705	32.708.636	35.456.575	38.250.844
IMPUESTO DE RENTA													0	3.942.726	16.300.131	21.461.320	25.847.487
ICA													0	1.388.380	1.511.130	1.644.732	1.781.580
PAGOS	7.971.500	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	183.344.500	207.525.848	225.873.616	245.892.724	267.689.946
TOTAL EGRESOS	19.708.642	26.778.774	31.443.696	27.105.017	31.443.696	27.960.057	32.014.064	26.778.774	31.443.696	27.105.017	31.443.696	29.038.786	342.263.912	388.829.443	424.669.040	460.572.148	497.245.929
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	13.872.099	6.801.967	2.137.045	6.475.724	2.137.045	5.620.684	1.566.677	6.801.967	2.137.045	6.475.724	2.137.045	4.541.955	60.704.978	49.766.720	52.704.271	56.520.653	60.178.321
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financiero prestamo													0	0	0	0	0
Amortizacion prestamo													0	0	0	0	0
Gasto financiero leasing													0	0	0	0	0
Amortizacion leasing													0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0												
FLUJO DE CAJA NETO	13.872.099	6.801.967	2.137.045	6.475.724	2.137.045	5.620.684	1.566.677	6.801.967	2.137.045	6.475.724	2.137.045	4.541.955	60.704.978	49.766.720	52.704.271	56.520.653	60.178.321
SALDO INICIAL CAJA	28.839.534	42.711.633	49.513.600	51.650.645	58.126.370	60.263.415	65.884.099	67.450.776	74.252.743	76.389.788	82.865.512	85.002.557	28.839.534	89.544.513	139.311.233	192.015.504	248.536.156
SALDO FINAL DE CAJA	42.711.633	49.513.600	51.650.645	58.126.370	60.263.415	65.884.099	67.450.776	74.252.743	76.389.788	82.865.512	85.002.557	89.544.513	89.544.513	139.311.233	192.015.504	248.536.156	308.714.478

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6.49%
SPREAD(%)	20.00%
CDO(%)	27.79%
VPN(\$)	71.073.841
TIR(%)	74.31%
B/C(VECES)	2.00

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(71.018.923)	60.704.978	49.766.720	52.704.271	56.520.653	60.178.321

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Flujo de caja con financiación

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS - DISTRIBUIDORA GRAND PRIX																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RECAUDOS	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	28.219.110	338.629.320	368.568.204	401.154.043	434.531.766	468.423.740
IVA COBRADO	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	5.361.631	64.339.571	70.027.959	76.219.268	82.561.035	89.000.511
TOTAL INGRESOS	33.580.741	402.968.891	438.596.163	477.373.311	517.092.801	557.424.250											
EGRESOS																	
NOMINA	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	4.073.943	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	2.892.660	5.152.672	38.153.219	42.516.301	44.429.535	46.220.542	47.852.710
Gastos de administracion	3.546.145	3.140.777	3.140.777	3.467.020	3.140.777	3.140.777	3.546.145	3.140.777	3.140.777	3.467.020	3.140.777	3.140.777	39.152.543	40.914.407	42.755.555	44.465.778	46.022.080
Gastos de ventas	2.269.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.938.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	1.773.167	21.939.002	22.926.257	18.028.705	18.785.825	19.518.509
IVA PAGADO	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	3.029.170	36.350.040	39.563.818	43.061.733	46.644.653	50.282.774
IVATOTAL AL F.C	0	0	4.664.922	0	4.664.922	0	4.664.922	0	4.664.922	0	4.664.922	0	23.324.609	30.051.705	32.708.636	35.456.575	38.250.844
IMPUESTO DE RENTA													0	1.194.296	14.107.900	19.978.413	25.269.178
ICA													0	1.388.380	1.511.130	1.644.732	1.781.580
PAGOS	7.971.500	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	15.943.000	183.344.500	207.525.848	225.873.616	245.892.724	267.689.946
TOTAL EGRESOS	19.708.642	26.778.774	31.443.696	27.105.017	31.443.696	27.960.057	32.014.064	26.778.774	31.443.696	27.105.017	31.443.696	29.038.786	342.263.912	386.081.012	422.476.810	459.089.240	496.667.620
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	13.872.099	6.801.967	2.137.045	6.475.724	2.137.045	5.620.684	1.566.677	6.801.967	2.137.045	6.475.724	2.137.045	4.541.955	60.704.978	52.515.151	54.896.501	58.003.561	60.756.630
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financiero prestamo	726.944	717.898	708.667	699.247	689.634	679.825	669.814	659.598	649.174	638.536	627.680	616.602	8.083.620	6.447.736	4.361.494	1.700.909	0
Amortizacion prestamo	441.873	450.919	460.150	469.570	479.183	488.993	499.003	509.219	519.643	530.281	541.137	552.215	5.942.185	7.578.069	9.664.311	12.324.896	0
Gasto financiero leasing													0	0	0	0	0
Amortizacion leasing													0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	1.168.817	14.025.805	14.025.805	14.025.805	14.025.805	0											
FLUJO DE CAJA NETO	12.703.282	5.633.150	968.228	5.306.907	968.228	4.451.867	397.860	5.633.150	968.228	5.306.907	968.228	3.373.138	46.679.173	38.489.346	40.870.696	43.977.756	60.756.630
SALDO INICIAL CAJA	28.839.534	41.542.816	47.175.966	48.144.194	53.451.101	54.419.329	58.871.196	59.269.056	64.902.206	65.870.434	71.177.341	72.145.569	28.839.534	75.518.708	114.008.053	154.878.750	198.856.505
SALDO FINAL DE CAJA	41.542.816	47.175.966	48.144.194	53.451.101	54.419.329	58.871.196	59.269.056	64.902.206	65.870.434	71.177.341	72.145.569	75.518.708	75.518.708	114.008.053	154.878.750	198.856.505	259.613.136

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6,49%
SPREAD(%)	20,00%
CDO(%)	27,79%
VPN(\$)	78.496.658
TIR(%)	122,00%
B/C(VECES)	3,21

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(35.509.462)	46.679.173	38.489.346	40.870.696	43.977.756	60.756.630

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis de resultados de VPN, TIR Y B/C. sin financiación**

Teniendo en cuenta lo evidenciado en el flujo de caja, específicamente la variable del Valor Presente Neto (VPN) es mayor a cero, lo que indica que el plan de mejoramiento es viable, debido a que se recupera la inversión al traer los valores futuros al presente y refleja un excedente de \$71.073.841.

Por otro lado, al analizar la Tasa Interna de Retorno (TIR), se evidencia que el porcentaje obtenido es de 74,31% que comparado con el costo de oportunidad de 27,79% corrobora la viabilidad de la propuesta.

Con respecto a la variable beneficio / costo (B/C) los resultados son positivos, ya que estos indican que, por cada peso de la inversión destinada para la propuesta de mejoramiento, la empresa recupera 2,0 veces ese peso, recuperando así la inversión y recibiendo un excedente. (ver tabla 20)

- **Análisis de resultados de VPN, TIR Y B/C. con financiación**

En la figura de financiación el (VPN) es de \$78.496.658 obteniendo una cifra atractiva en la proyección de los tres años proyectados. La (TIR) que se espera obtener en el negocio es de 122,00% superior a la tasa mínima de rentabilidad o CO que es de 27,79%, la relación (B/C) muestra que por cada peso invertido se recupera 3 pesos con 21 centavos, lo que corrobora que la propuesta elaborada es viable. (ver tabla 21).

5 CONCLUSIONES

Frente a la propuesta establecida en este documento, cuyo objetivo se basó en desarrollar un plan de mejoramiento en la planeación estratégica de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle se concluye que:

Inicialmente, a partir del diagnóstico situacional interno y externo elaborado se identificó que la empresa objeto de estudio tiene fortalezas enfocadas en la imagen corporativa, la flexibilidad de la estructura organizacional, los bajos costos de distribución y ventas, la fuerza de producto y calidad, el acceso a capital cuando se requiera, el grado de disponibilidad de utilización de la capacidad de endeudamiento, la habilidad técnica del capital humano, el sentido de pertenencia y el amplio portafolio de productos para satisfacer la demanda.

Con respecto a las oportunidades se identificaron el comportamiento creciente del E-commerce, el tamaño de mercado, las telecomunicaciones del sector, la infraestructura vial, el Decreto 1686 de 2012 en el cual se establecen los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la comercialización de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano, la facilidad de acceso a la tecnología en el sector y las alianzas estratégicas en el sector.

Así mismo, se identificaron amenazas como la inflación, la Tasa Representaba del Mercado (TRM), el contrabando, los nuevos competidores en el sector, la restricción horaria de ventas de licores y la creación de nuevos impuestos.

Considerando lo anterior, se propusieron las siguientes acciones estratégicas direccionadas al mejoramiento de la planeación estratégica de la Distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle:

- Incursionar en el mercado de pasabocas y bebidas saludables para llevar a cabo la expansión del negocio mediante comercio electrónico y tradicional.

- Aumentar el grado de rentabilidad y retorno de la inversión de la Distribuidora desarrollando estrategias de distribución para aprovechar las tendencias del E-commerce.
- Potenciar la habilidad técnica del talento humano para fortalecer los procesos de almacenamiento y comercialización de la empresa y aumentar la cuota de mercado.
- Sistematizar los procesos de almacenamiento y comercialización aprovechando la facilidad del acceso a la tecnología en el sector.
- Aprovechar el cumplimiento del Decreto 1686 de 2012 para consolidar la imagen corporativa del negocio.
- Aumentar la participación en el mercado mediante el desarrollo de estrategias de Delivery o servicio de reparto beneficiándose del Tamaño de mercado.
- Realizar alianzas comerciales con empresas comercializadoras de Snacks para ampliar el portafolio de productos.
- Fidelizar a los clientes a través de campañas de venta cruzada aprovechando las alianzas estratégicas en el sector.
- Subcontratar personal para mejorar procesos de almacenamiento y comercialización en pro de contribuir con la generación de empleo en la región.
- Fortalecer la publicidad y comunicación para mitigar el impacto de variación del TRM.
- Aprovechar el acceso a capital cuando se requiera para implementar herramientas post-venta que mitiguen la amenaza de nuevos competidores en el sector.
- Diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para potenciar el área de almacenamiento y comercialización de la Distribuidora en pro de mitigar el impacto negativo causado por el contrabando.
- Crear estrategias digitales alrededor de los productos ofrecidos para reducir la amenaza de nuevos competidores en el sector.

- Diseñar un Layout optimo y elaborar nuevos procesos de almacenamiento para mitigar la Creación de nuevos impuestos.
- Desarrollar estrategias enfocadas en la generación de valor para resistir el impacto causado por las variaciones de la inflación.
- Implementar planes estratégicos que generen valor y mitiguen el impacto de la inflación.

Finalmente, se realizó la evaluación económica y financiera del plan en la cual se obtuvo un resultado positivo en términos generales, debido a que se consiguió un Valor Presente Neto (VPN) de \$71.073.841 en la evaluación de los tres años proyectados, una Tasa de Interna de Retorno del 74,31% y una Relación Beneficio/Costo de 2,00 lo cual ratifica la viabilidad de la propuesta.

6 RECOMENDACIONES

Se recomienda establecer incentivos emocionales con el equipo comercial, ya que ellos son la pieza fundamental para alcanzar los objetivos comerciales propuestos por la empresa.

Además, es importante realizar constantes investigaciones acerca de las necesidades e inclinaciones del consumidor, para poder así seguir compitiendo con los líderes del mercado al generar recordación y recompra con los clientes nuevos.

Así mismo, es relevante que otras empresas del sector consideren esta propuesta para su negocio, ya que se obtuvo resultados favorables en términos monetarios, a pesar de tratarse de una pequeña empresa, se constata que muchas veces el punto crítico está en poder destacarse frente sus competidores a través la comunicación de su ventaja competitiva.

Finalmente, desde el punto de vista académico los estudiantes podrán acceder a la información aquí contemplada, ya que este documento puede servirles como guía, o de referencia para la implementación o elaboración de nuevas investigaciones o proyectos reales asociados a otras categorías de servicios o productos.

7 REFERENCIAS

- Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de marketing*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Coll, J. C. M. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8ª Ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Martínez, C. (2018). *Sector Terciario en Colombia: Actividades Principales*. Recuperado 28 de febrero de 2020, de Lifeder website: <https://www.lifeder.com/sector-terciario-colombia/>
- Matriz Foda. (2017). *¿Qué es la Matriz FODA? - Matriz Foda*. Recuperado 1 de febrero de 2020, de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Muñoz Bonilla, H. A. (2019). *Proyectos de Gestión Organizacional: Guía Práctica de Formulación y Diseño*.
- OBS Business School. (2016). *¿Qué es un proyecto? Elementos fases y tipos*. Recuperado 1 de febrero de 2020, de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/conceptos-fundamentales-direccion-de-proyectos/que-es-un-proyecto-elementos-fases-y-tipos>
- Oliveros, G. F. (2019). *En promedio, cada colombiano gasta \$178.000 en gaseosas al año*. <https://www.larepublica.co/empresas/en-promedio-cada-colombiano-gasta-178000-en-gaseosas-al-ano-2295226>
- Portafolio. (2020). *El sector servicios aceleró su crecimiento al 3,4% y la industria volvió a positivo al subir un 0,5% en febrero | Economía*.

<https://www.expansion.com/economia/2020/04/22/5e9ffc1c468aeb76038b461a.html>

Solanelles Rojas, M. J. (2003). *El mercadeo y los servicios de información*. ACIMED, 11(4), 0-0.