

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA
COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI

JAIME ANDRÉS ERAZO GALLEGO

CAMILO ANDRÉS CORTES GONZALEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA
COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI

JAIME ANDRÉS ERAZO GALLEGO

CAMILO ANDRÉS CORTES GONZALEZ

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

ASESOR

MAGISTER RAFAEL SALINAS ROJAS

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, Abril de 2020.

CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 14
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 14
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 15
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17
1.5	JUSTIFICACIÓN 17
1.6	MARCO DE REFERENCIA 19
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 34
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 38
2.1	ANÁLISIS INTERNO 38
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 39
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 43
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 45
2.5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO) 50
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN 80
3.1	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI 80
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA 88
4.1	INVERSIÓN INICIAL EN PESOS..... 88
4.2	DEPRECIACIÓN 89
4.3	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS..... 89

4.4	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS.....	91
4.5	AMORTIZACIÓN EN PESOS.....	93
4.6	PARÁMETROS ECONÓMICOS	94
4.7	CARGOS Y SALARIOS.....	96
4.8	PARÁMETROS DE GASTOS	97
4.9	PROYECCIÓN DE NÓMINA.....	98
4.10	PROYECCIÓN COSTOS, PRECIOS Y VENTAS UNITARIAS; COSTOS TOTALES DEL PRODUCTO	99
4.11	PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA	102
4.12	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN Y CON FINANCIACIÓN	108
4.13	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	110
4.14	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	110
4.15	ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS	111
4.16	ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS.....	112
4.17	RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS CON Y SIN FINANCIACIÓN	122
4.18	PUNTO DE EQUILIBRIO	124
4.19	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	125
5	CONCLUSIONES.....	127
6	RECOMENDACIONES	130
7	REFERENCIAS.....	131

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Modelo Matriz DOFA.....	25
Cuadro 2. Presentación de los resultados	37
Cuadro 3. Portafolio de productos Comercializadora Fonatlas SAS.....	47
Cuadro 4. Matriz POAM (Calificador entorno político)	52
Cuadro 5. Matriz POAM (Calificador entorno económico)	53
Cuadro 6. Matriz POAM (Calificador entorno social)	54
Cuadro 7. Matriz POAM (Calificador entorno tecnológico)	55
Cuadro 7. Matriz POAM (Calificador entorno geográfico).....	56
Cuadro 9. Calificación matriz POAM.....	57
Cuadro 10. Matriz PCI (Capacidad directiva).....	59
Cuadro 11. Matriz PCI (Capacidad mercadeo)	60
Cuadro 12. Matriz PCI (Capacidad financiera).....	62
Cuadro 13. Matriz PCI (Capacidad tecnológica).....	64
Cuadro 14. Matriz PCI (Capacidad talento humano)	65
Cuadro 15. Calificación matriz PCI	66
Cuadro 16. Matriz DOFA	69
Cuadro 17. Matriz de diagnóstico de vulnerabilidad	71
Cuadro 18. Matriz BCG.....	74
Cuadro 19. Análisis de crecimiento vectorial	78
Cuadro 20. Plan de acción – Parte 1	80
Cuadro 21. Plan de acción – Parte 2	82
Cuadro 22. Plan de acción – Parte 3	84
Cuadro 23. Plan de acción – Parte 4	86
Cuadro 24. Valor total estrategias.....	87

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2018 - Cuarto Trimestre	41
Tabla 2. Inversión inicial en pesos	88
Tabla 3. Depreciación	89
Tabla 4. Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos.....	90
Tabla 5. Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos	92
Tabla 5. Amortización en pesos.....	93
Tabla 7. Parámetros económicos	94
Tabla 8. Parámetros laborales	95
Tabla 9. Cargos y salarios	96
Tabla 10. Parámetros de gastos	97
Tabla 11. Proyección anual nomina administrativa y de ventas en pesos	98
Tabla 12. Proyección de ventas.....	99
Tabla 13. Costos unitarios	100
Tabla 14. Costos totales	100
Tabla 15. Precios de venta	101
Tabla 16. Ventas totales	101
Tabla 17. Estado de resultados sin financiación.....	102
Tabla 18. Estado de resultados con financiación.....	103
Tabla 19. Flujo de caja sin financiación	105
Tabla 20. Flujo de caja con financiación	106
Tabla 21. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación	108
Tabla 22. Estado de la situación financiera proyectado con financiación	109
Tabla 23. Análisis vertical del estado de la situación financiera sin financiación .	114
Tabla 24. Análisis vertical del estado de la situación financiera con financiación	115
Tabla 25. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación	116

Tabla 26. Análisis horizontal del estado de la situación financiera con financiación	117
Tabla 27. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación	118
Tabla 28. Análisis vertical del estado de resultados con financiación.....	119
Tabla 29. Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación	120
Tabla 30. Análisis horizontal del estado de resultados con financiación.....	121
Tabla 31. Razones financieras estados financieros sin financiación	123
Tabla 32. Razones financieras estados financieros con financiación	124
Tabla 33. Punto de equilibrio	125
Tabla 34. Análisis de sensibilidad	126

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama.....	44
Figura 2. Cinco fuerzas de Porter sector comercio en Colombia.....	76

RESUMEN

A través de este documento se presenta una propuesta para el mejoramiento del área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali, en la actualidad la organización posee oportunidades de mejora que han conllevado a la disminución de sus ventas, aspecto que ha afectado de manera significativa el crecimiento financiero de la organización.

Según Solanelles (2003), las organizaciones se enfrentan, cada día más, a nuevos escenarios de actuación. Esta realidad es una oportunidad para la Comercializadora Fonatlas de incorporar nuevos elementos con el objetivo de atraer clientes y, a su vez, mejorar su rentabilidad; no sólo se considera fundamental tener un departamento robusto, sino también, elegir de manera adecuada a las personas indicadas para garantizar que se lleven a cabo exitosamente las tareas comerciales de la organización y se cumpla cabalmente con los objetivos financieros de la misma.

Por lo anterior, inicialmente es necesario realizar un diagnóstico situacional en el cual se exponga una caracterización interna y externa de la empresa, se definan los factores claves de éxito, se identifiquen las competencias básicas de la misma a través de una matriz PCI o de Perfil de Capacidad Institucional y se elabore un análisis de la Matriz DOFA.

Posteriormente, es concerniente reflejar la formulación del modelo de solución, en este se plantean las estrategias que le permiten a la empresa lograr sus objetivos frente al fortalecimiento del área comercial en específico.

Finalmente, es apropiado reflejar una evaluación económica y financiera de la propuesta enfocada en mejorar el área comercial de la empresa.

Palabras clave: Plan de mejoramiento, gestión, área comercial, optimización, rentabilidad, expansión.

ABSTRACT

Through this document a proposal is presented for the improvement of the commercial area of the company COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS located in the Cali city, at present the organization has opportunities for improvement that have led to the decrease of its sales, an aspect that has significantly affected the financial growth of the organization.

According to Solanelles (2003), organizations are increasingly facing new action scenarios. This reality is an opportunity for the Comercializadora Fonatlas to incorporate new elements with the objective of attracting customers and, in turn, improve their profitability; Not only is it essential to have a robust department, but also to properly choose the right people to ensure that the organization's business tasks are carried out successfully and the financial objectives of the organization are fully met.

Therefore, initially it is necessary to make a situational diagnosis in which an internal and external characterization of the company is exposed, the key success factors are defined, the basic competencies of the same are identified through a PCI matrix or Institutional Capacity Profile and an analysis of the SWOT Matrix.

Subsequently, it is pertinent to reflect the formulation of the solution model, in which the strategies that allow the company to achieve its objectives against the strengthening of the specific commercial area are proposed.

Finally, it is appropriate to reflect an economic and financial evaluation of the proposal focused on improving the business area of the company.

Keywords: Improvement plan, management, commercial area, optimization, profitability, expansion.

INTRODUCCIÓN

Una de las funciones más trascendentes en cualquier tipo de empresa, sea grande, pequeña o mediana, es la “Gestión Comercial”, cuya misión es la de encargarse de la apertura de la organización al mundo externo, con muchos retos por enfrentar, tales como la satisfacción al cliente, la participación de mercado, incrementar sus ventas, dosificar las actividades del marketing, capacitar al recurso humano, mejorar procesos como los administrativos, orientando en este ensamble de labores al logro de la rentabilidad, que lleva consigo el “Crecimiento” de la empresa.

A partir de lo expuesto, se plantea mediante de este proyecto un plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en Santiago de Cali, debido a la evidente necesidad por potencializar su fuerza comercial, ya que en la actualidad no hay planificación ni control de esta área por parte de su directivo, además, no existe interrelación de este departamento con los demás. Estos factores han causado pérdida de eficiencia, incumplimiento de metas, cobertura de mercado limitada, base de datos de clientes significativamente baja, disminución de sus ingresos y pérdida de participación en el mercado.

De esta manera, el grupo gestor de esta propuesta consideró necesaria la aplicación de herramientas administrativas en pro de identificar inicialmente las falencias del área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS, utilizando matrices como la PCI (Perfil de la Capacidad Interna), POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio) y DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para obtener un diagnóstico integral de la situación actual de la organización que permita definir las estrategias necesarias para fortalecer dicha área en específico.

Posteriormente, en este proyecto se refleja el tercer apartado denominado formulación del modelo de solución, en este se plantean la(s) estrategia(s) que le

permiten a la empresa lograr sus objetivos frente a la potencialización del área comercial en específico.

Finalmente, se expone una evaluación económica y financiera proyectada a tres años de la propuesta enfocada en mejorar el área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali.

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 comercializadora. Así mismo, se realizó una descripción del sector comercio al cual pertenece la empresa, se presentó la misión, visión y valores corporativos y su portafolio de productos brindados.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de mejoramiento del área comercial de la COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali.

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 el área comercial de la Comercializadora Fonatlas SAS y dar respuesta desde el ámbito administrativo mediante un plan de acción en el cual se desarrollen estrategias apropiadas en pro de lograr el crecimiento de la empresa.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS es una empresa perteneciente al sector terciario en Colombia, cuya actividad principal se basa en comercializar diversos productos tecnológicos de uso personal y para el hogar y, una amplia variedad de artículos como morrales, bicicletas, cascos para motocicleta entre otros, a los asociados del Fondo de Empleados del grupo Atlas "FonAtlas" el cual actualmente cuenta con alrededor de 7453 asociados.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2018), *“El sector terciario en Colombia es uno de los más desarrollados y competitivos, este aloja más del 80 % de la fuerza laboral del país.”* (citado por Martínez, 2018, párr. 1).

En este sentido, es importante establecer adecuadamente las ventajas competitivas en sus productos o servicios, 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.

En la actualidad, COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS atraviesa un estancamiento financiero producto del alto nivel competitivo en el sector y la carencia de un plan estratégico de negocio en la que se evalúe constantemente la situación de la empresa y se establezcan objetivos comerciales que conlleven a ampliar su cobertura de mercado para lograr el crecimiento financiero esperado.

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 propuesta para el mejoramiento del área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS, 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 fortalezcan el área de comercial de la empresa.

Mediante esta propuesta se proyecta alcanzar un crecimiento financiero mayor al 20%, 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 comerciales que mejoren la experiencia de compra los clientes.

1.3.2 Formulación del problema. - ¿Cómo mejorar el área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema. - ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional para evaluar el área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali?

- ¿Cuál es el modelo de solución óptimo que dé respuesta a las problemáticas identificadas para llevar a cabo el mejoramiento en el área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali?

- ¿Qué viabilidad económica y financiera presenta la aplicación de una propuesta para el mejoramiento del área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Diseñar una propuesta para el mejoramiento del área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali a través de las matrices PCI, POAM y DOFA para identificar la problemática existente.
- Desarrollar un modelo de solución como instrumento que dé respuesta a las problemáticas identificadas en pro del mejoramiento del área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali.
- Elaborar una evaluación económica y financiera para establecer la viabilidad de la aplicación de la propuesta planteada.

1.5 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con el estudio planteado en las primeras aristas del proyecto, específicamente en la problemática, el principal beneficiario es la Comercializadora Fonatlas SAS, debido a que se proyecta generar estrategias que permitan incrementar la rentabilidad del negocio y posicionar a la marca en la mente de los consumidores.

Por su parte, el presente proyecto pretende salir del convencionalismo con respecto a planes de marketing dirigido a grandes empresas con alta participación de mercado, ya que el estudio actual se realizará para una pequeña empresa, es decir, este plan serviría de guía para empresas Pymes del sector comercio.

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.

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. Además de generar crecimiento del negocio, el presente estudio busca generar fuentes de empleos para la sociedad, así como también ofrecerles una alternativa diferente al momento de elegir el establecimiento en el cual realizarán la adquisición de sus electrodomésticos, equipos tecnológicos y afines, con los que podrán obtener mayores beneficios.

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.

Este plan de mejoramiento para la Comercializadora Fonatlas SAS ubicada en la ciudad de Cali, se construyó en el transcurso del primer semestre del año 2020, la implementación de este se realizará a partir del mes de julio del mismo año y su ejecución se proyecta a un año.

Finalmente, los resultados de esta investigación serán de gran ayuda para permitir a la empresa mejorar y potenciar su estructura comercial y así lograr un nivel de competitividad para poder enfrentarse al mercado con eficacia, preparación e innovación.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. Mediante este plan de mejoramiento se contextualiza todo lo relativo al departamento comercial, perfilando este como una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajusta a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing, incluyendo:

1. El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.
2. La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.
3. La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones.
4. La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructuración.

Por su parte, Borja (2008) concibe la gestión comercial como el eje principal del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz,... forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa.

En las grandes organizaciones, donde los procesos de planeación estratégica son guiados con normalidad del día a día, las decisiones estratégicas que afectan directamente al área comercial, son consecuencias de objetivos establecidos de un alto nivel corporativo. Es de anotar que la gestión comercial, pierde el valor

estratégico y se focaliza en resolver procesos operativos planteados en novedades del corporativo; es de anotar que debemos tener en cuenta puntos como:

1. Orientar temas relacionados con el Marketing Mix
2. Reforzar sistemas de información de gerenciales de nivel comercial
3. Dar enfoque y estructura a la organización comercial

No obstante, en los casos donde este proceso de planificación estratégica no esté formalizado (bien por la dimensión de la compañía, bien por la ausencia sin más de esta iniciativa), la gestión comercial toma relevancia, en la medida que debe asumir un doble rol:

- Por un lado, deberá asumir un papel en la planificación comercial y de marketing, del cual derivarán la definición de los objetivos y decisiones que corresponderían al proceso de planificación estratégica corporativa.
- Por otro lado, deberá seguir dando una respuesta adecuada a la solución operativa de los problemas comerciales y de marketing derivados de las decisiones estratégicas globales.

Posteriormente, se define el termino **marketing** que es un anglicismo que en español suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. El nacimiento del marketing es una cuestión que siempre crea controversias entre los distintos autores, ya que no suelen ponerse de acuerdo ni en la época ni en el país de procedencia.

Philip Kotler, propone en su libro Dirección de mercadotecnia que el marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Actualmente hay muchas definiciones de marketing, pero las más acertadas son aquellas que han ampliado su concepto, como las de Kotler y Keller. En efecto, según estos autores, desde el punto de vista de los negocios, marketing es el proceso de planear y ejecutar el concepto, el precio, la promoción y la distribución

de ideas, bienes y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares y de las organizaciones. La dirección de marketing es el arte y la ciencia de escoger mercados meta y de atraer y retener clientes a través de la generación, entrega y comunicación de un valor superior. A partir de ese enfoque, el marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la relación de intercambio entre dos o más partes.

En este sentido, la propuesta desarrollada toma relevancia al proponer mejorar de manera directa el área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS, en busca de lograr los objetivos comunes a través de potenciar dicho departamento considerado 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.

Fases del plan de mejoramiento: Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Consejo Directivo del Mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el

tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

- **Teoría del análisis FODA**

El análisis FODA 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 FODA 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 previsto. 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)

1.6.3 Referente contextual. Este proyecto tiene como propósito fundamental desarrollar una propuesta para el mejoramiento del área comercial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali.

En este sentido, el contexto de este proyecto se entabla en tres 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 Santiago de Cali, frente a este municipio se afirma que es la capital del departamento de Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada de Colombia.

DATOS GENERALES

- Altitud 995 m s.n.m
- Clima 23 °C
- Extensión Municipal 564 KM²
- Idioma Español
- Moneda Peso colombiano

- Predomina la Población Blanca y La Negra en la Costa Pacífica

Desde un punto de vista económico, es importante enfatizar que el gasto del gobierno local, el sector financiero y la industria son factores que han impulsado la economía caleña la cual creció un 3,1 % durante el año 2019. Según el Indicador Mensual de Actividad Económica, IMAE, las cifras de los principales sectores productivos de la ciudad siguen en positivo, aunque se reportó una pequeña desaceleración frente al tercer trimestre del año.

Con respecto a la tasa de desempleo en Cali entre agosto y octubre se situó en 12,5%, según el Dane. Analistas coinciden en que el reto que tiene Cali es generar nuevas fuentes de trabajo.

De acuerdo con el informe del IMAE, solo dos de los once indicadores de la coyuntura que componen el indicador decrecieron (licencias de construcción y exportaciones).

Asimismo, entre enero y septiembre del 2019 la economía local habría crecido 3,3 %, un dato un poco mayor al aumento del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia, que en ese periodo, varió 3,1 %, según el Dane.

En el tercer trimestre del 2019 las licencias de construcción en la ciudad de Cali bajaron 51,9%. Asimismo, las exportaciones del municipio decrecieron 7,3%, en igual lapso.

1.6.4 Referente legal. Consecuentes con el desarrollo de esta propuesta la cual está enfocada en mejorar el área comercial de la Comercializadora Fonatlas SAS, es importante tener en cuenta el marco legal que rige esta. Por ello, se referencian las leyes, decretos y artículos instaurados por diversas Entidades de orden público para promover, formalizar y poner en marcha la operación de una empresa en Colombia. Entre ellas se encuentran:

Inicialmente, se presenta la Ley 590 de 2000 propuesta por el Congreso de la república de Colombia la cual tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos. Además, esta estimula la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, -MIPYMES-.

Posteriormente, se expone la Ley 1014 de 2006 regida por el Congreso de la república de Colombia, en esta se promueve el emprendimiento y la creación de empresas; para establecer así mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.

Además, busca la formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación, estímulo a la investigación y aprendizaje permanente.

Seguidamente, se enfatiza en la 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.

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.

En este marco es importante mencionar la 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.

Adicionalmente, se hace referencia a la Ley 232 de 1995 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.

A propósito de la Ley 9 de 1979, es importante resaltarla puesto que en esta se establecen las medidas sanitarias que los establecimientos comerciales deben acoger. 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.

Del mismo modo, se cita la Ley 29 de 1990 implementada por el Congreso de la República de Colombia para dar orientación y formulación de planes de desarrollo a las MiPymes por parte del Estado, en pro de implementar procesos innovadores y altamente competitivos. A través de esta, se fomenta la investigación científica y el desarrollo tecnológico.

En seguida, se presenta la Ley 100 de 1993 la cual toda MiPyme debe acoger 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.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

Finalmente, se referencia el Artículo 38 de la Constitución Política de Colombia el cual hace énfasis en la Libertad de Asociación. Así mismo, el Artículo 333 relacionado con la Libertad Económica y el Artículo 158 que hace referencia a la Unidad de Materia. En estos, se señala que toda actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. Además, la libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. Asimismo, el Estado, por mandato de la ley, impedirá que se

obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

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 el área comercial de la empresa **COMERCIALIZADORA FONATLAS** 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 el área comercial de la empresa **COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS**. La técnica de recolección de información adoptada para consolidar este estudio es la observación. A través de esta, se evalúa la percepción de los clientes frente a los productos comercializados y el servicio recibido. 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 realizado.

1.7.2.1 Método de encuesta. Fundamentados en la importancia por conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa **COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS** frente a la gestión comercial realizada en la actualidad, el grupo gestor evalúa el nivel de satisfacción de todo el proceso de adquisición de los servicios, desde el acercamiento, presentación del portafolio, cierre y finalmente el servicio postventa del cual carece la empresa.

1.7.2.2 Tamaño de la muestra poblacional. Para establecer el tamaño de la muestra, es decir, el número de evaluaciones realizadas, se tomó en cuenta la siguiente información:

- Base de datos de clientes potenciales Fondo de Empleados del grupo Atlas "FonAtlas" (7453).

1.7.2.3 Método de observación. El método de observación acogido para soportar la propuesta encaminada en el mejoramiento del área comercial de la empresa **COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS** 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.

1.7.3 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 observación directa, la cual sirvió como herramienta para recolectar información clara y significativa con respecto a las principales debilidades identificadas en el área objeto de estudio de la comercializadora objeto de análisis.

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:

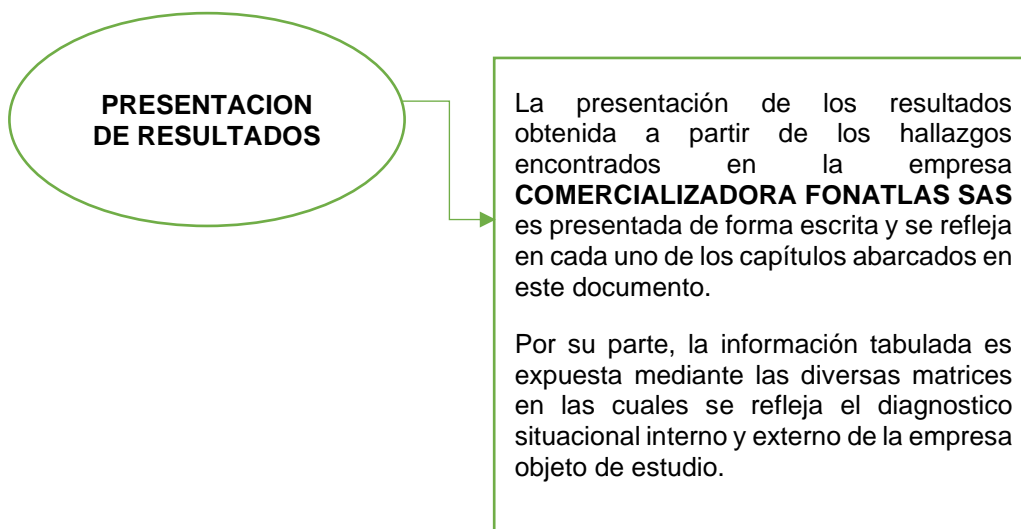
- El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
- Alcaldía de Santiago de Cali.
- Sitio web oficial de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS.

1.7.4 Tratamiento de la información. La información obtenida a partir de la encuesta efectuada a los clientes de la empresa **COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS**, fueron analizadas minuciosamente con el fin de conocer las necesidades, peticiones y requerimientos del cliente actualmente.

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. Para llevar a cabo la obtención de datos no numéricos se adoptó como instrumento la observación en la cual se evalúan aspectos como el servicio percibido, la calidad de los productos, el seguimiento de la compra, entre otros aspectos, con el propósito de lograr información relevante respecto al área comercial de la empresa **COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS**.

1.7.5 Presentación de los resultados. Seguidamente, se exponen los métodos de exposición de los resultados obtenidos a partir de cada investigación con la que se dota el presente plan de mejoramiento.

Cuadro 2. Presentación de los resultados



Fuente: Elaboración propia

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

- **Breve reseña histórica**

Los orígenes de la Comercializadora se remontan desde el año 2009 en Fonatlas. En donde surgió la necesidad en el Comité de Bienestar Social de contar con recursos para poder hacer acompañamiento en las actividades que se programaban con los asociados a nivel nacional.

Para obtener dichos recursos se inició con la promoción de mugs, correas, gorras, canguros y otros artículos menores a través de la figura de donación, en donde los asociados adquirirían los productos.

A medida del paso del tiempo el movimiento de productos se fue ampliando y por disposiciones legales y tributarias, además de la necesidad de contar con un aliado que ayudara en el crecimiento de Fonatlas y buscando la figura que avalara de los créditos de los asociados, se constituyó en junio de 2012, la Comercializadora Fonatlas SAS.

Desde ese entonces, año tras año ha ido incrementando sus operaciones y extendiéndolas no solamente en el Valle del Cauca sino a nivel nacional y expandiendo sus operaciones a otras empresas del sector solidario.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector. COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS conforme a su actividad económica principal está ubicada en el sector terciario o de servicios en Colombia. Según el Banco de la República (2017), el sector servicios incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Es preciso aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son calificados como sectores productivos y el tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

En la actualidad, el sector terciario es muy importante 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.

Durante el año 2019, según el DANE (2020) las ventas de comercio minorista tuvieron un buen comportamiento con 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 %.

En cuanto a las ciudades estudiadas (Barranquilla, Bucaramanga, Bogotá, Cali y Medellín), todas registraron un crecimiento positivo en las ventas reales del comercio minorista, 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.

COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS realiza actividades comerciales al por menor, por tal motivo hace parte del sector terciario, uno de los más dinámicos y de mayor contribución para la economía colombiana en los últimos años.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2019):

El Producto Interno Bruto creció 2,7% en el año 2018pr respecto al año 2017p; entre las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son el comercio al por mayor y al por menor, el cual creció 3,1% y tuvieron una contribución de 0,4 Puntos Porcentuales a la variación anual durante el 2018 y se posicionaron en las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica (p. 3).

Seguido, se presenta la tabla del comportamiento del PIB por ramas de actividad económica en Colombia en el año 2018, la cual manifiesta la variación anual, año corrido y trimestral por cada sector:

Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2018 - Cuarto Trimestre

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Tasa de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año corrido	Anual	Trimestral
	2018 / 2017	2018 - IV / 2017 - IV	2018 - IV / 2018 - III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	0,9	0,0
Explotación de minas y canteras	-8,0	-1,1	-2,0
Industrias manufactureras	2,0	2,5	0,1
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2,7	2,6	0,5
Construcción	0,3	4,2	0,9
Comercio al por mayor y al por menor	3,1	2,9	0,4
Información y comunicaciones	3,1	3,7	2,3
Actividades financieras y de seguros	3,1	2,7	1,8
Actividades inmobiliarias	2,0	1,8	0,7
Actividades profesionales, científicas y técnicas	5,0	3,3	-0,9
Administración pública, defensa, educación y salud	4,1	3,9	1,9
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicio	1,4	2,6	1,5
Valor agregado bruto	2,5	2,6	0,3
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	2,6	2,5	0,2
Producto Interno Bruto	2,7	2,8	0,6

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019, p. 3)

En la tabla se corrobora la dinámica del subsector **Comercio al por mayor y al por menor** el cual en conjunto crecieron un 2,9% anual (2018 - IV / 2017 - IV)

Según informó Juan Daniel Oviedo, director del Dane, en términos reales el crecimiento de la economía colombiana en 2018 fue \$854 billones, y en términos corrientes el PIB \$976 billones. Por su parte, el sector **Comercio al por mayor y al por menor** también tuvo un trimestre adicional de resultados positivos en el año 2019 y una reactivación de la dinámica de la cartera estaría detrás de un resultado óptimo, afirmó el grupo de Investigaciones económicas de Bancolombia.

2.2.2 Descripción de las actividades económicas.

- **Oferta**

El grupo, en las primeras 10 empresas que lideran en comercio se encuentra que Terpel obtuvo el primer lugar con ingresos no consolidados de \$14,87 billones, con una variación de 19% comparado con lo obtenido en 2018. (Montes, 2019)

Continuando con el top 10, la segunda posición del sector fue para Almacenes Éxito con \$11,44 billones, 1,72% más que lo obtenido en 2017. El listado sigue con Supertiendas y Droguerías Olímpica con \$6,15 billones; Primax con \$5,9 billones y Colombiana de Comercio (Alkosto) con \$5,77 billones (Montes, 2019, párr. 2).

En sexta posición está C.I. Trafigura Petroleum con \$4,62 billones; Koba (Tiendas D1) con \$3,81 billones; Cencosud con \$3,77 billones y en décimo lugar Telmex con \$3,42 billones. (Montes, 2019)

- **Demanda**

En materia de comercio minorista es importante decir que este sigue siendo un sector que jalona el crecimiento de la economía. El dato publicado por el Dane para 2019 representa un aumento de más de 7% por encima de inflación. Es un incremento real muy significativo y que se da también en las 16 líneas de mercancías, lo que significa que todos los sectores variaron a tasas positivas”, resaltó el funcionario.

El ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo se refirió especialmente, a la dinámica de los artículos de marroquinería y también de calzado, sectores que en el pasado habían tenido dificultades y que en este reporte muestran resultados sobresalientes.

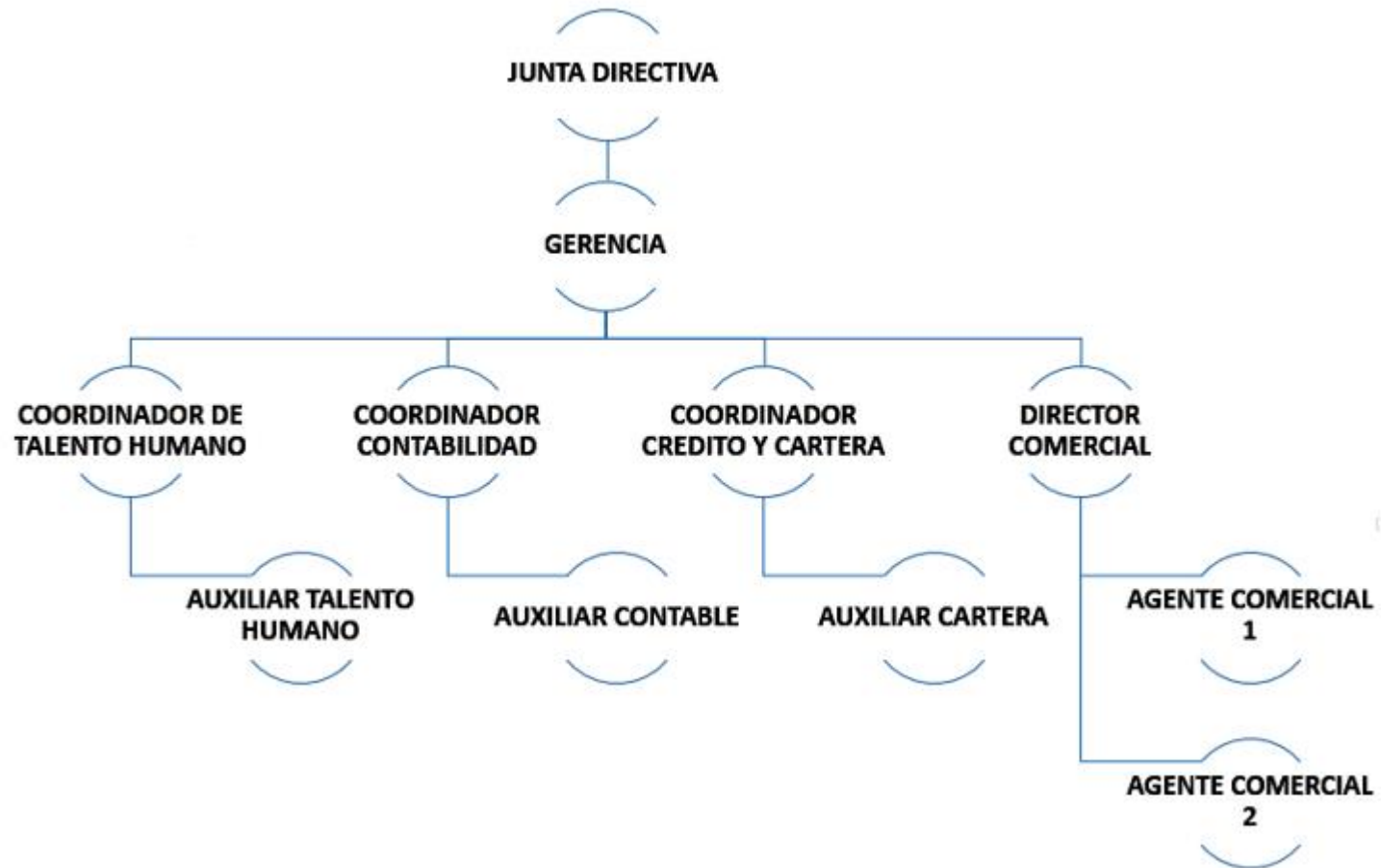
En ese mismo año evaluado, las ventas de los grandes almacenes e hipermercados minoristas aumentaron 12,6% con relación al mismo periodo de 2018, totalizando los \$5,1 billones.

Con respecto a los resultados en la demanda de bienes como equipos de informática y telecomunicaciones, electrodomésticos y muebles para hogar, así como de calzado y artículos de cuero, llevaron a las ventas reales del comercio minorista a reportar un crecimiento del 7,4% en el mes de octubre frente al mismo periodo del año anterior.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas y define muchas características de cómo se organiza la compañía en términos de autoridad, jerarquía, cadena de mando y áreas. A continuación, se expone la estructura organizacional con la que cuenta actualmente la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS:

Figura 1. Organigrama



Fuente: (Comercializadora Fonatlas SAS, 2020)

Cabe destacar que, la estructura del organigrama de COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS se caracteriza por tener un tipo de diseño vertical. Así mismo, la estructura que se ha adoptado es departamental de tipo funcional.

2.3.2 Descripción de las áreas funcionales.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. Satisfacer las necesidades de los clientes a través de una variada oferta de productos y servicios de calidad, manteniendo precios favorables, ofreciendo una excelente atención al cliente con proyección social.

2.4.2 Visión. Para el 2025 Comercializadora Fonatlas SAS, se constituirá como la primera opción para la adquisición de productos y servicios de alta calidad, con precios competitivos frente al mercado y líder en alianzas estratégicas que beneficien a nuestros clientes.

2.4.3 Valores.

- **Actitud de servicio:** Tenemos en cuenta que el cliente es lo más importante y estamos dispuestos a servirle y atenderle de manera ágil y oportuna.
- **Compromiso:** Asumimos con profesionalidad aquellas funciones, que conlleven a alcanzar la visión de la empresa.
- **Honestidad:** Somos transparentes en cada uno de nuestros procesos y actuamos de manera recta e íntegra con nuestros clientes y proveedores.
- **Calidad:** Brindamos calidad y garantía en cada uno de nuestros productos y servicios generando tranquilidad y confianza.

- **Mejora continua:** Conocemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes, por ende, enfatizamos en la mejora continua en cada una de las áreas de nuestra empresa para lograr su satisfacción.

2.4.4 Imagen corporativa. A continuación, se expone el logotipo de la empresa COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS:

Imagen 1. Logo Comercializadora Fonatlas SAS



Fuente: (Comercializadora Fonatlas SAS, 2020)

2.4.5 Productos y/o servicios. COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS cuenta con amplio portafolio de productos que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Portafolio de productos Comercializadora Fonatlas SAS

<p>MORRALES Y ACCESORIOS</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>PICTOR</p>  <p>\$159.900</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>POLIXAN</p>  <p>\$174.900</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>P Y PC STAND</p>  <p>\$149.900</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>ACUARELA</p>  <p>\$99.900</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p>MORRAL TOTTO PICTOR</p> <p>Precio \$ 159.900</p> <p>\$ 27.141 <small>6 Quincenas</small></p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>MORRAL TOTTO POLIXAN</p> <p>\$ 29.687 <small>6 Quincenas</small></p> <p>Precio \$ 174.900</p> </div> </div>
<p>ACCESORIOS MOTOS</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 20px;">  <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>Producto ESTRELLA</p> </div> <p>POR LA COMPRA DE UN CASCO O LLANTA 10 AL 28 DE FEBRERO</p> <p>RECIBE OBSEQUIO</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>MALETERO H</p> <p>\$ 32.816 <small>6 Quincenas</small></p> <p>Precio \$ 194.900</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>MALETERO R</p> <p>\$ 19.483 <small>6 Quincenas</small></p> <p>Precio \$ 114.900</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>COTIZA TU LLANTA</p>  <p>\$ 40.719 <small>6 Quincenas</small></p> <p>Precio \$ 239.900</p> <p>RETTLELL MICHELIN KENDA levorin</p> </div> </div>
<p>TV – AUDIO - VIDEO</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 20px;"> <p>OFERTA</p>  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>SMART TV 49" 4K CURVO SAMSUNG UN49WJ7200KZL</p> <p>\$ 26.713 <small>72 Quincenas</small></p> <p>Antes \$ 1.100.000</p> <p>Precio Oferta \$ 1.598.900</p> <p><small>Exclusivo con Apple, Huawei y Samsung / Consulte Modelo / 10 Anos / Puntos de Venta / 0% de Interés / 12 meses / 3 cuotas / 10% / 10% de Interés / 10% de Interés / 10% de Interés</small></p> </div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>OFERTA</p>  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p>SMART TV 43" 4K SAMSUNG UN43WJ7100RZL</p> <p>\$ 22.052 <small>72 Quincenas</small></p> <p>Antes \$ 1.000.000</p> <p>Precio Oferta \$ 1.319.900</p> <p><small>Exclusivo con Apple, Huawei y Samsung / Consulte Modelo / 10 Anos / Puntos de Venta / 0% de Interés / 12 meses / 3 cuotas / 10% / 10% de Interés / 10% de Interés / 10% de Interés</small></p> </div> </div>

TECNOLOGÍA

PARLANTE MULTIMEDIA HYUNDAI 200W (RMS)
\$ 13.302 Precio
\$ 435.900
36 Quincenas

Potencia 200W (RMS)
 Control por Bluetooth
 2 parlantes USB
 Función Karaoke
 Reproductor CD MP3



BAFLE ACTIVO DE 15" PL3600X
\$ 18.000 Precio
\$ 589.000
36 Quincenas

Receptor de satélites SD
 Caja de altavoces activa de 2 vías
 Medida de 17" x 17" x 10"
 Tweeter 25 mm, Tímpano
 Reproductor de discos 35 mm - 30 MHz
 Sensibilidad 98 dB
 Entrada de memoria XLR y jack de 1/4"
 Salida de línea XLR y jack de 1/4"
 Medida de 18" x 18" x 10" de 1/4"
 Bluetooth USB / USB Control de punto
 MP3, control remoto, FM - Potencia 300 Watts RMS



BAFLE ACTIVO DE 18" PL4600X
\$ 27.434 Precio
\$ 888.000
36 Quincenas

Medida de 18" x 18" x 10"
 Tweeter 25 mm, Tímpano
 Sensibilidad 98 dB
 Impedancia 8 Ohm - Amplificador Clase AB
 Entrada de memoria XLR y jack de 1/4"
 Salida de línea XLR y jack de 1/4"
 Medida de 18" x 18" x 10" de 1/4"
 Bluetooth USB / USB Control de punto
 Potencia 500 Watts RMS



\$ 27.465
36 Quincenas
 Antes \$ 998.900
Descuento 10%
\$ 899.000
 E402YA-GA027

7015 DUAL CORE, MEMORIA 4GB, DISCO DURO 500GB, PANTALLA 14", NO DVD, WIFI, BLUETOOTH, NEGRO, LINUX, 1 AÑO



\$ 28.059
36 Quincenas
 Antes \$ 1.020.900
Descuento 10%
\$ 918.450
 X407MA-BV088

ASUS CELERON N4200, MEMORIA 4GB, DISCO DURO 500GB, PANTALLA 14", WIFI, BLUETOOTH, NO DVD, ENDELESS, GRIS, 1 AÑO



\$ 24.439
36 Quincenas
 Antes \$ 890.500
Descuento 10%
\$ 799.950

*E406SA-BV199TS ASUS ATOM E8000 QUAD CORE, MEMORIA 4GB, DISCO DURO 64GB EMMC, PANTALLA 14", NO DVD, WINDOWS 10, WIFI, BLUETOOTH, GRIS, 1 AÑO



*X409UA-BV076 ASUS INTEL CORE I3 7020U, MEMORIA 4GB, DISCO DURO 1TB, PANTALLA 14", WIFI, BLUETOOTH, NO DVD, ENDELESS, GRIS, 1 AÑO



\$ 21.951
72 Quincenas
 Antes \$ 1.459.000
Descuento 10%
\$ 1.313.900



SAMSUNG A3 16 GB
\$ 14.050 Precio
\$ 459.900
36 Quincenas

Procesador 1,5 GHz
 Pantalla 4,7"
 Quad core
 Android 7
 Cámara 13 Mpx
 Frontal 5 Mpx
 Flash Frontal

Tecnología 4G
 Memoria 16 GB
 Memoria RAM 2 GB
 Batería 2300 mAh
 Micro SD hasta 64 GB,
 1 año de garantía



MOTO G7 POWER AZUL
\$ 21.355 Precio
\$ 699.800
36 Quincenas

Memoria interna 64 GB
 Memoria RAM 4 GB
 Cámara de cámara 12 MPK
 Frontal 8 MPK
 Sistema operativo Android Pie 9.0
 Tamaño de la pantalla 6,2 pulgadas

Nano-SIM
 Procesador Snapdragon 632
 Núcleo del procesador 8
 Velocidad del procesador 1,8 GHz
 Capacidad de la batería 5000 mAh



SAMSUNG A20S
\$ 21.355 Precio
\$ 698.800
36 Quincenas

Sistema Operativo Android 9
 Pantalla 6,5" HD + TFT
 Memoria interna 32GB
 Expandible vía MicroSD hasta 512GB
 RAM 4 GB
 Procesador Octa-Core 1,8 GHz, 2.0 MP + 5.0 MP
 Cámara Frontal 8.0 MP
 Red 4G
 Batería 4000 mAh
 Tipo conector Tipo C
 Dual Sim
 Reconocimiento facial
 Sensor huella



LG K40 P5.7HD OCTACORE
\$ 18.297 Precio
\$ 598.900
36 Quincenas

AI CAM - Cámara con inteligencia artificial
 Ahora con Asistente de Google
 5000 PPM, Cámara
 8MP Frontal, Cámara with Flash
 OI 18, Soporte Expandible 50
 Eco PlayBack - ahorro de batería



SAMSUNG GALAXY A30S
\$ 27.441 Precio
\$ 898.900
36 Quincenas

Sistema Operativo Android 9
 Pantalla 6,4" HD + Super AMOLED
 Memoria interna 64GB
 Expandible vía MicroSD hasta 512GB
 RAM 4 GB
 Procesador Octa-Core 1,8 GHz, 1,6 GHz,
 Cámara Principal 20.0 + 5.0 MP + 8.0 MP

Cámara Frontal 16.0 MP
 Red 4G
 Batería 4000 mAh
 Tipo conector Tipo C
 Dual Sim
 Reconocimiento facial
 Sensor huella



SAMSUNG A10S
\$ 17.861 Precio
\$ 585.000
36 Quincenas

Sistema Operativo Android 9
 Pantalla 6,2" TFT
 Memoria interna 32GB
 Expandible vía MicroSD hasta 512GB
 RAM 2 GB
 Procesador Octa-Core 2,0 GHz
 Cámara Principal 13.0 + 2.0 MP

Cámara Frontal 8.0 MP
 Red 4G
 Batería 4000 mAh,
 50W conector Micro USB
 Dual Sim
 Reconocimiento facial
 Sensor de huella

ELECTROMENORES



ARROCERA BYD 5200
\$ 25.273 Precio
 6 Quincenas \$ 148.900



FREIDORA DE AIRE DIGITAL
 Hyundai - 2.6 Litros
\$ 9.136 Precio
 36 Quincenas \$ 299.900

BLACK+DECKER



EXPRIMIDOR CISOV
11.864 Precio
 6 Quincenas \$ 69.900

Capacidad de 1.2 litros.
 Incluye 2 recipientes de 0.6 lit.
 Cuchilla de 18000 RPM.
 Incluye 2 botellas de 0.6 lit.
 Incluye 2 vasos de 0.3 lit.
 Incluye 2 vasos de 0.3 lit.



SANDWICHERA B&D - SM1000W
\$ 9.149 Precio
 6 Quincenas \$ 53.900

Capacidad de 1.2 litros.
 Incluye 2 recipientes de 0.6 lit.
 Incluye 2 botellas de 0.6 lit.
 Incluye 2 vasos de 0.3 lit.



LICUADORA OSTER
\$ 42.094 Precio
 6 Quincenas \$ 248.000

LÍNEA BLANCA HOGAR



NEVERA SAMSUNG INVERTER
NF 384LTRS - PLATA
\$ 35.066 Precio
 72 Quincenas \$ 2.098.900

Capacidad 384 y 389 litros.
 Tipo de Motor: Inverter.
 Tipo de Motor: 967 Watt.
 Control de temperatura digital.
 Descongelador: Sin agua.
 Refrigerante: R600a.
 Clase de eficiencia energética: A++.
 Clase de eficiencia energética: A++.
 Material de la cámara: Acero inoxidable.
 Consumo: 0.55 kWh/año.
 Garantía: 2 años en el compresor digital Inverter.
 1 año en demás componentes.



NEVERA SAMSUNG INVERTER
364 LTR SILVER
\$ 33.400 Precio
 72 Quincenas \$ 1.997.900

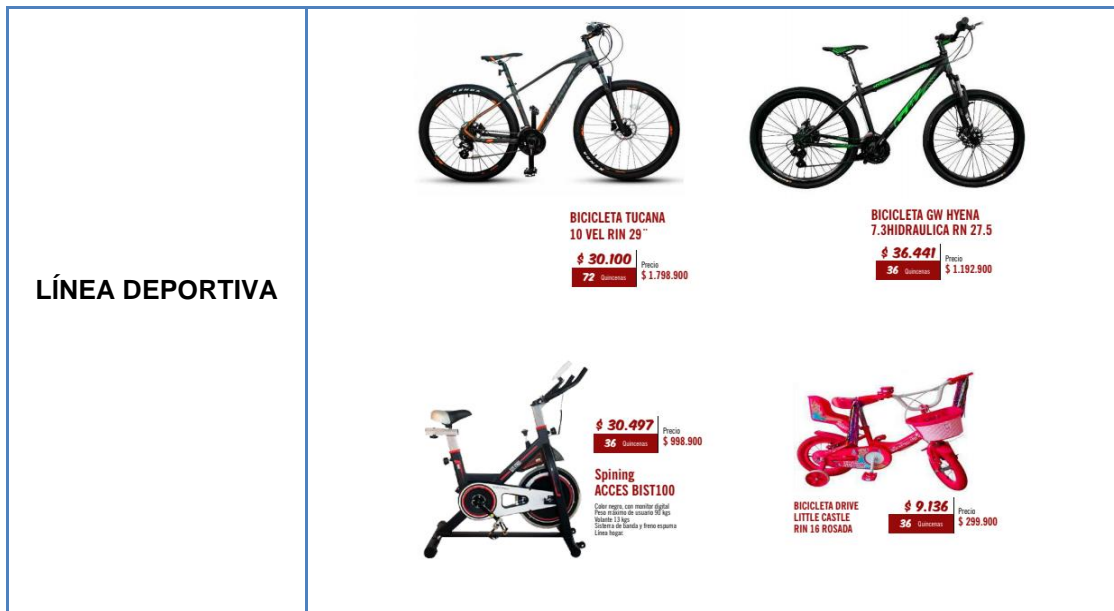
Capacidad 364 y 369 litros.
 Tipo de Motor: Inverter.
 Tipo de Motor: 967 Watt.
 Control de temperatura digital.
 Descongelador: Sin agua.
 Refrigerante: R600a.
 Clase de eficiencia energética: A++.
 Clase de eficiencia energética: A++.
 Material de la cámara: Acero inoxidable.
 Consumo: 0.55 kWh/año.
 Garantía: 2 años en el compresor digital Inverter.
 1 año en demás componentes.



COMBO COLCHON FANTASIA MIX
+ BASE CAMA + ALMOHADAS

MEDIDAS 140 * 190
\$ 31.408 Precio
 36 Quincenas \$ 1.027.900

MEDIDAS 120 * 190
\$ 29.295 Precio
 36 Quincenas \$ 958.900



Fuente: (Comercializadora Fonatlas SAS, 2020)

- **Componente estratégico.** - Todos los equipos celulares son totalmente libres para cualquier operador (Claro, Movistar, Tigo, UFF, Virgin Mobile).
 - Envíos a todo el país.
 - Confirmar características del producto al momento de realizar la solicitud de crédito con el fin de validar que estas son correctas y que se ajusten a sus necesidades, debido a que algunas características pueden variar según las actualizaciones del fabricante.
 - Si el cliente prefiere otro producto o marca diferente es importante contactarse con la comercializadora para asesorarlo según sus necesidades.
 - Las cuotas de financiación pueden variar al momento de realizar el crédito.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO)

Seguidamente, se desarrollan las matrices de evaluación de factores internos y externos de la organización, los cuales contribuyen con determinar la situación

actual de la comercializadora, teniendo en cuenta las fortalezas de la empresa que permiten minimizar las debilidades que se presentan internamente.

2.5.1 Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio). A continuación, se presenta la matriz POAM de la Comercializadora Fonatlas SAS construida para 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 expresa en el siguiente cuadro:

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	Nive	Impact	Σ	A	O
POLÍTICO						o	l	o			
Código de comercio	Regula la actividad comercial en Colombia	Fonatlás cumple todo lo referente al código de comercio para garantizar un servicio integral a los asociados.	Oportunidad	Medio	Alto	1	2	3	6	0	1
Ley 1004 de 2005	Por la cual se modifica un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones	Fonatlás se beneficia de esta ley para realizar su tránsito de mercancías, puesto que las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones.	Oportunidad	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
Resolución 0312 de 2019	A través del cual se establecen los estándares mínimos del SG-SST.	Fonatlás implementó desde el año 2018 su SG-SST para garantizar la seguridad de sus colaboradores	Oportunidad	Bajo	Bajo	1	1	1	1	0	1
Creación de nuevos impuestos	La creación de nuevos impuestos ha afectado a las empresas y disminuido la capacidad de inversión.	Fonatlás en su actividad comercial se ha visto afectada debido al alza de impuestos, aspecto que afecta la demanda de productos.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Calificaciones										1	3

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

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	Tip o	Niv el	Impact o	Σ	A	O
ECONÓMICO									0	9	9
TRM	Tasa representativa del mercado para el cambio del dólar por pesos colombianos	Factores como el Coronavirus están repercutiendo en la subida del dólar, situación que afecta el sector comercio al cual pertenece la comercializadora Fonatlas.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-	0
Inflación	La inflación es el aumento de precios de los bienes y servicios que se venden en un país.	El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) informó que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) o la inflación creció un 3,8% durante el 2019.	Oportunidad	Bajo	Bajo	1	1	1	1	0	1
TLC USA	Amplia oferta para el mercado nacional.	Fonatlas importa productos de USA aspecto que permite brindar una amplia línea de productos a los clientes.	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.	Fonatlas se apalanca de entidades financieras para inversiones en pro del crecimiento empresarial.	Oportunidad	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
Calificaciones										1	3

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Cuadro 6. Matriz POAM (Calificador entorno social)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM				VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			Tip	Nive	Impact	Σ	A	O	
			Tipo	Nivel	Impacto	o	l	o				
SOCIAL												
Salario mínimo	Pago mínimo que se debe hacer a los trabajadores .	El alza del SMMLV para el año 2020 fue del 6% lo cual no afecta mucho los costos operativos.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9	
Índice de Desempleo	Indicador de nivel ocupacional de los colombianos	El informe de mercado laboral presentado por el Dane en febrero reveló que el desempleo en Colombia se ubicó en 13% en enero de 2020. Con esto se tiene que el número de desempleados en el país ascendió a 3.216.000, lo que representa un aumento de 39.000 nuevos desocupados.	Amenaza	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0	
Migración	Cada día hay más venezolanos en Colombia y en el segundo trimestre de 2019 hubo un aumento del 11% de inmigrantes venezolanos en ese país respecto a los tres meses anteriores, según informó Migración Colombia.	La economía del país se ha visto afectada a corto plazo con repercusiones en el PIB entre un 0.23% y 0.41%.	Amenaza	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0	
Contrabando	Actividad ilegal de mercancías	Un estudio realizado por la DIAN en el país logró establecer que, gracias a los operativos de las autoridades colombianas, el contrabando abierto que	Amenaza	Bajo	Alto	-1	1	3	-3	-3	0	

consiste en ingresar mercancías al país sin la correspondiente declaración y presentó una reducción del 23%.				
--	--	--	--	--

Calificaciones 3 1

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

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									12	-1	13
Telecomunicaciones del sector	Herramientas especializadas para optimizar procesos de venta y servicio al cliente.	Las telecomunicaciones en el sector terciario específicamente en el comercio son esenciales para generar oportunidades de acercamiento a 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

								-1	1	1	-1	-1	0	
		En el sector terciario es vital la implementación de herramientas tecnológicas. En este sentido, la resistencia a dichos cambios conlleva a perder mercado y disminuir su rentabilidad.	Amenaza	Bajo	Bajo									
Resistencia a cambios tecnológicos en el sector	Rezago para adoptar herramientas tecnológicas.													
												Calificaciones	1	2

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

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									5	-1	6	
Infraestructura vial	Conectividad terrestre.	Gobierno garantiza mejoras viales en el Valle del Cauca. Las prioridades son la malla vial del departamento y la conexión con Buenaventura.	Oportunidad	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6	
Cambio climático	Variación en el estado del sistema climático.	Los 20 departamentos con mayor riesgo por cambio climático albergan el 57 por ciento de la población del país y representan el 69 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB).	Amenaza	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0	
										Calificaciones	1	1

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

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

Cuadro 9. Calificación matriz POAM

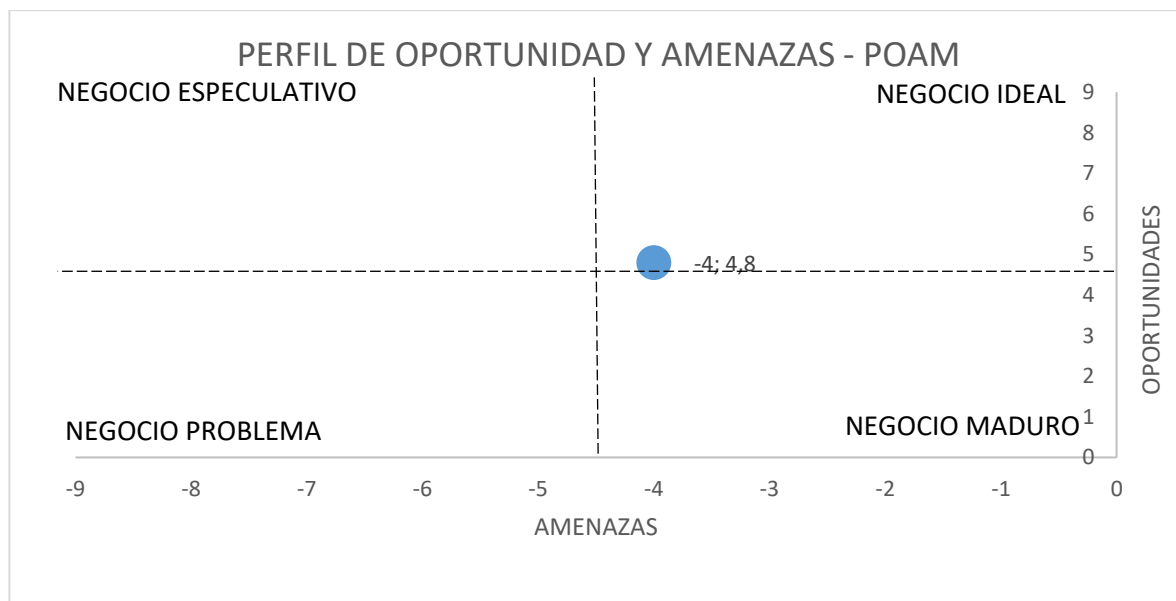
CALIFICACIÓN POAM		
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES POLÍTICO	-9	11
FACTORES ECONÓMICOS	-9	9
FACTORES SOCIALES	-8	9
FACTORES TECNOLÓGICOS	-1	13
FACTORES GEOGRÁFICOS	-1	6
TOTALES	-28	48
PROMEDIOS	-4	4,80

TOTAL CALIFICACIONES	
AMENAZAS	7
OPORTUNIDADES	10

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

A continuación, se expone la representación gráfica de la matriz POAM de la Comercializadora Fonatlas SAS:

Gráfico 1. Perfil de oportunidad y amenazas - POAM



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

En la gráfica 1, se logra evidenciar que la Comercializadora Fonatlas SAS es un **Negocio Ideal**, debido a la identificación de pocas amenazas e inmensas oportunidades para llevar a cabo una propuesta para el mejoramiento del área comercial en pro de ampliar su cobertura de mercado y mejorar la rentabilidad.

En cuanto a las oportunidades más significativas se identificaron el TLC con USA, la ley de entidades financieras, el salario mínimo, la facilidad de acceso a la tecnología en el sector y el desarrollo de la infraestructura vial en Colombia.

2.5.2 Matriz PCI. Por medio de esta matriz se evalúan las debilidades y fortalezas de la COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS relacionadas a la competencia y se involucran los siguientes factores:

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

Seguidamente, se presentan las variables que conforman la capacidad directiva de la Comercializadora Fonatlas SAS:

Cuadro 10. Matriz PCI (Capacidad directiva)

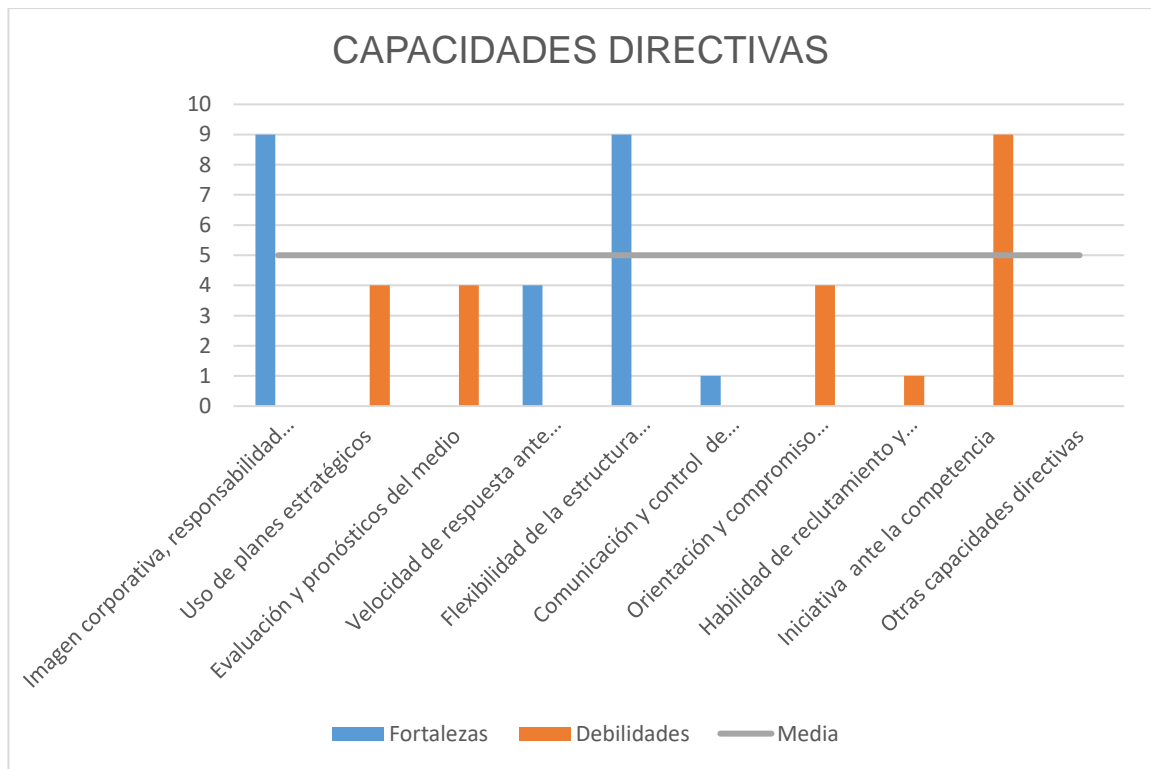
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
DIRECTIVA							1	-22	23
Imagen corporativa, responsabilidad social	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
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	Fortaleza	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
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	Debilidad	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0
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, (2018).

A continuación, se expone la representación gráfica de la capacidad directiva de la Comercializadora Fonatlas SAS:

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



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Posteriormente, se muestra la calificación de cada una de las variables que conforman la capacidad de mercadeo de la Comercializadora Fonatlas SAS:

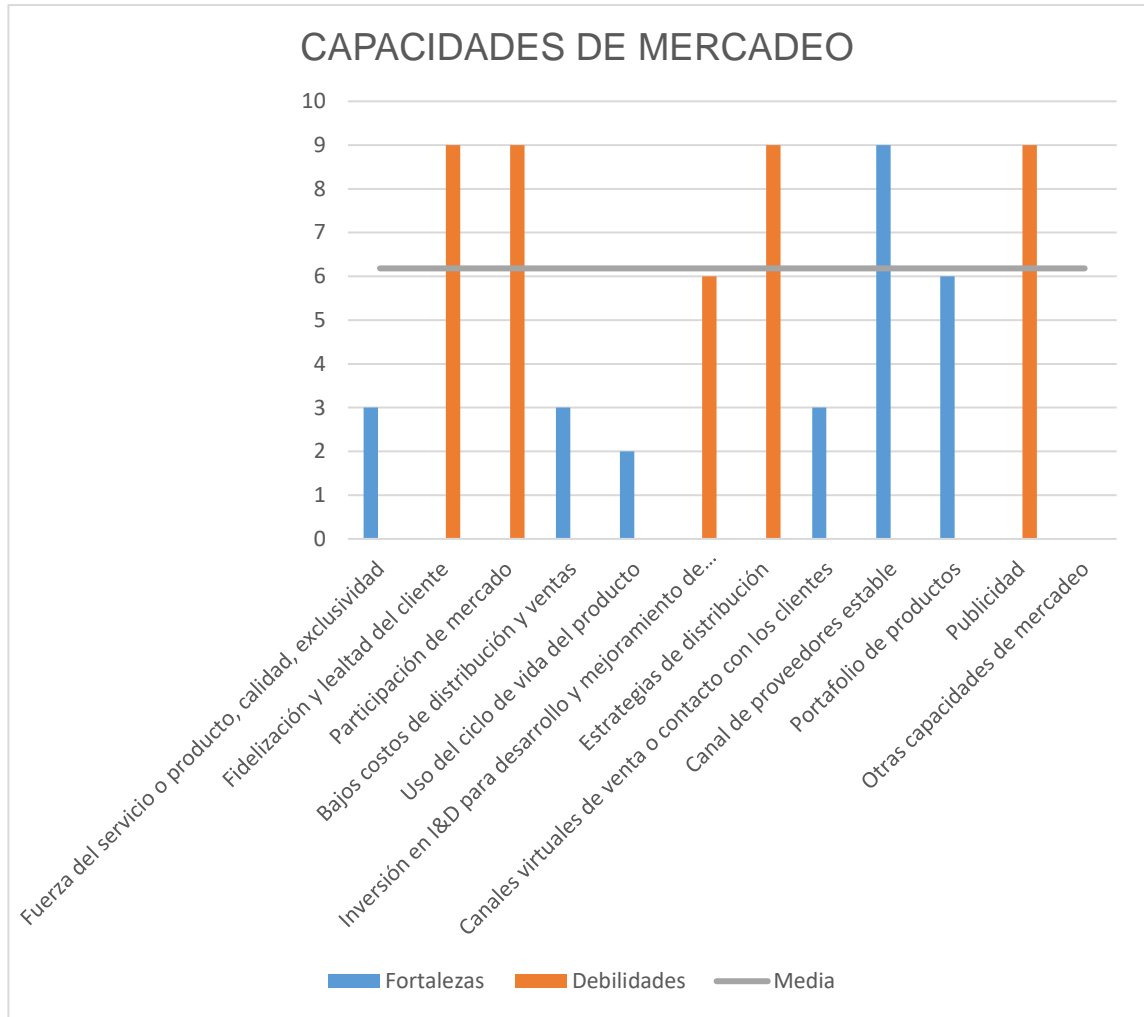
Cuadro 11. Matriz PCI (Capacidad mercadeo)

DE MERCADEO				Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Fuerza del servicio o producto, calidad, exclusividad	Fortaleza	Bajo	Alto	1	1	3	3	0	3
Fidelización y lealtad del cliente	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Participación de mercado	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Bajos costos de distribución y ventas	Fortaleza	Bajo	Alto	1	1	3	3	0	3
Uso del ciclo de vida del producto	Fortaleza	Medio	Bajo	1	2	1	2	0	2
Inversión en I&D para desarrollo y mejoramiento de productos o servicios	Debilidad	Alto	Medio	-1	3	2	-6	-6	0
Estrategias de distribución	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Canales virtuales de venta o contacto con los clientes	Fortaleza	Bajo	Alto	1	1	3	3	0	3
Canal de proveedores estable	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Portafolio de productos	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6
Publicidad	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
				0	0	0	0	0	0
Calificaciones								5	6

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

A continuación, se expone la representación gráfica de la capacidad de mercadeo de la Comercializadora Fonatlas SAS:

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



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

En seguida, se muestra la calificación de cada una de las variables que conforman la capacidad financiera de la Comercializadora Fonatlas SAS:

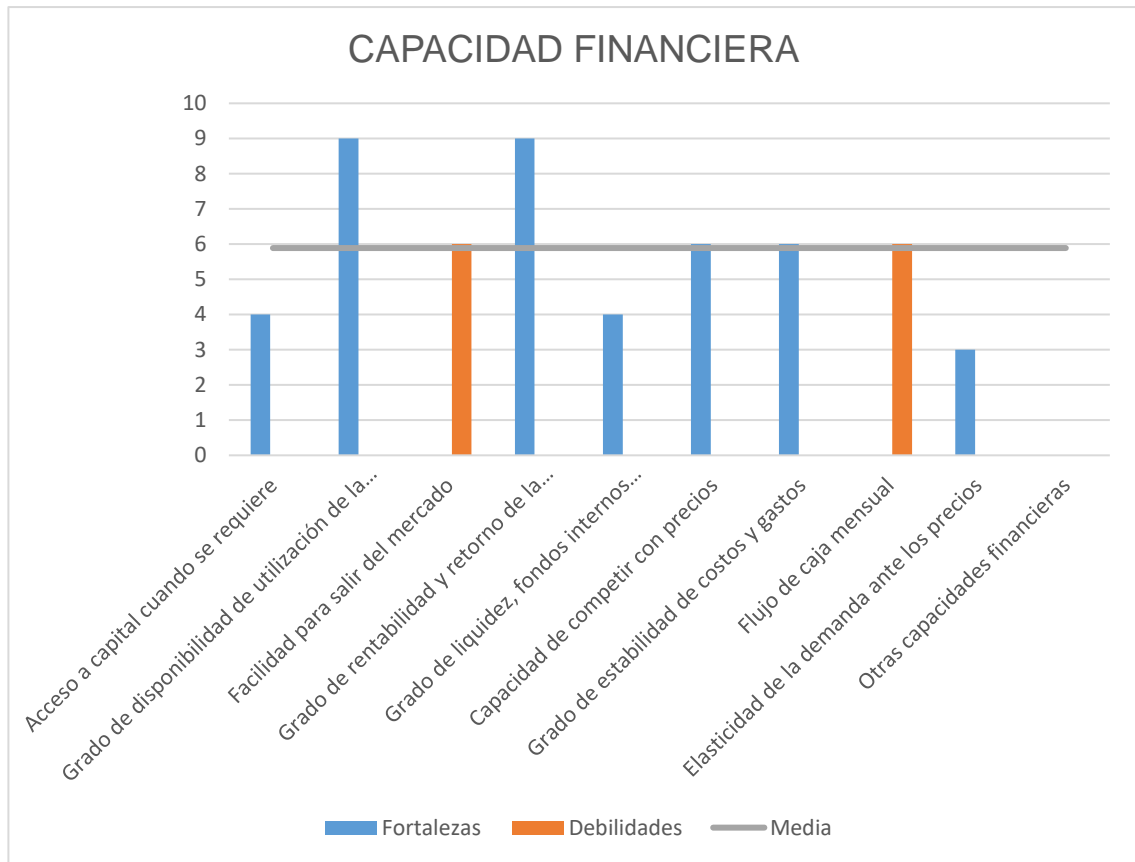
Cuadro 12. Matriz PCI (Capacidad financiera)

FINANCIERA				Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
							29	-12	41
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	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Grado de rentabilidad y retorno de la inversión	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Grado de liquidez, fondos internos disponibles.	Fortaleza	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
Capacidad de competir con precios	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6
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	Fortaleza	Bajo	Alto	1	1	3	3	0	3
				0	0	0	0	0	0
				Calificaciones				2	7

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

A continuación, se presenta la representación gráfica de la capacidad financiera de la Comercializadora Fonatlas SAS:

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



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Así mismo, se muestra la calificación de cada una de las variables que conforman la capacidad tecnológica de la Comercializadora Fonatlas SAS:

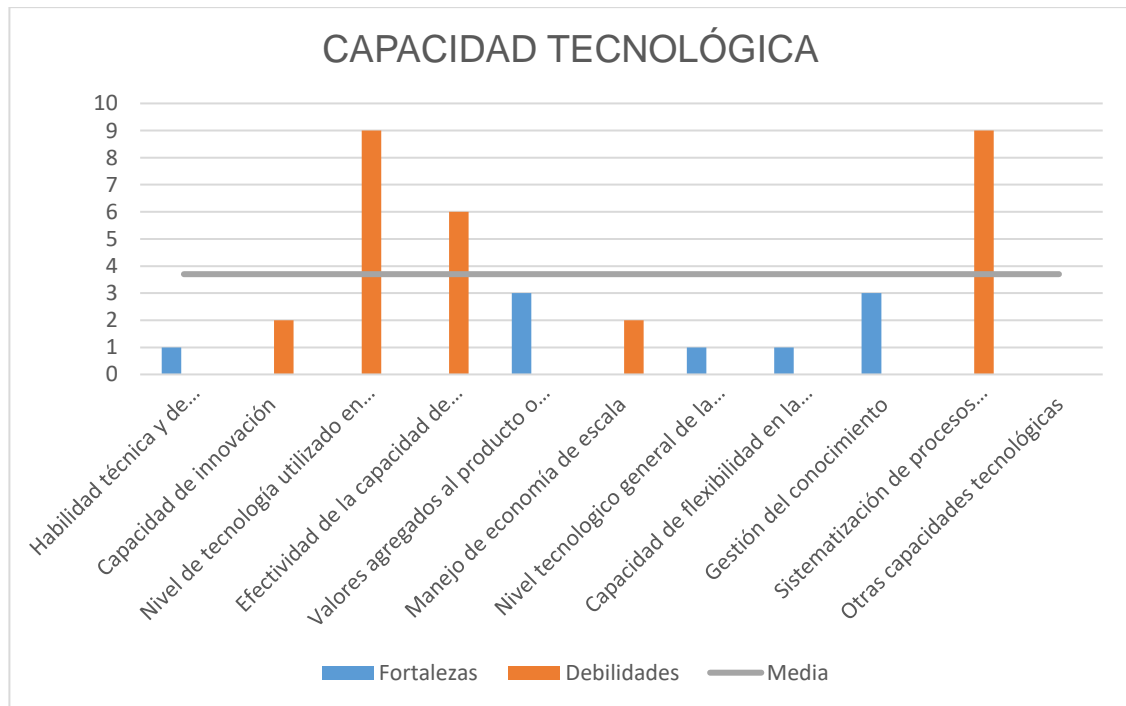
Cuadro 13. Matriz PCI (Capacidad tecnológica)

TECNOLÓGICA				Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Habilidad técnica y de manufactura	Fortaleza	Bajo	Bajo	1	1	1	1	0	1
Capacidad de innovación	Debilidad	Medio	Bajo	-1	2	1	-2	-2	0
Nivel de tecnología utilizado en la producción de bienes o servicios	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Efectividad de la capacidad de producción y/o distribución	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Valores agregados al producto o servicio	Fortaleza	Bajo	Alto	1	1	3	3	0	3
Manejo de economía de escala	Debilidad	Medio	Bajo	-1	2	1	-2	-2	0
Nivel tecnologico general de la compañía	Fortaleza	Bajo	Bajo	1	1	1	1	0	1
Capacidad de flexibilidad en la producción	Fortaleza	Bajo	Bajo	1	1	1	1	0	1
Gestión del conocimiento	Fortaleza	Bajo	Alto	1	1	3	3	0	3
Sistematización de procesos comerciales	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
				0	0	0	0	0	0
								5	5
Calificaciones								5	5

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Seguidamente, se expone la representación gráfica de la capacidad tecnológica de la Comercializadora Fonatlas SAS:

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



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Finalmente, se muestra la calificación de cada una de las variables que conforman la capacidad talento humano de la Comercializadora Fonatlas SAS:

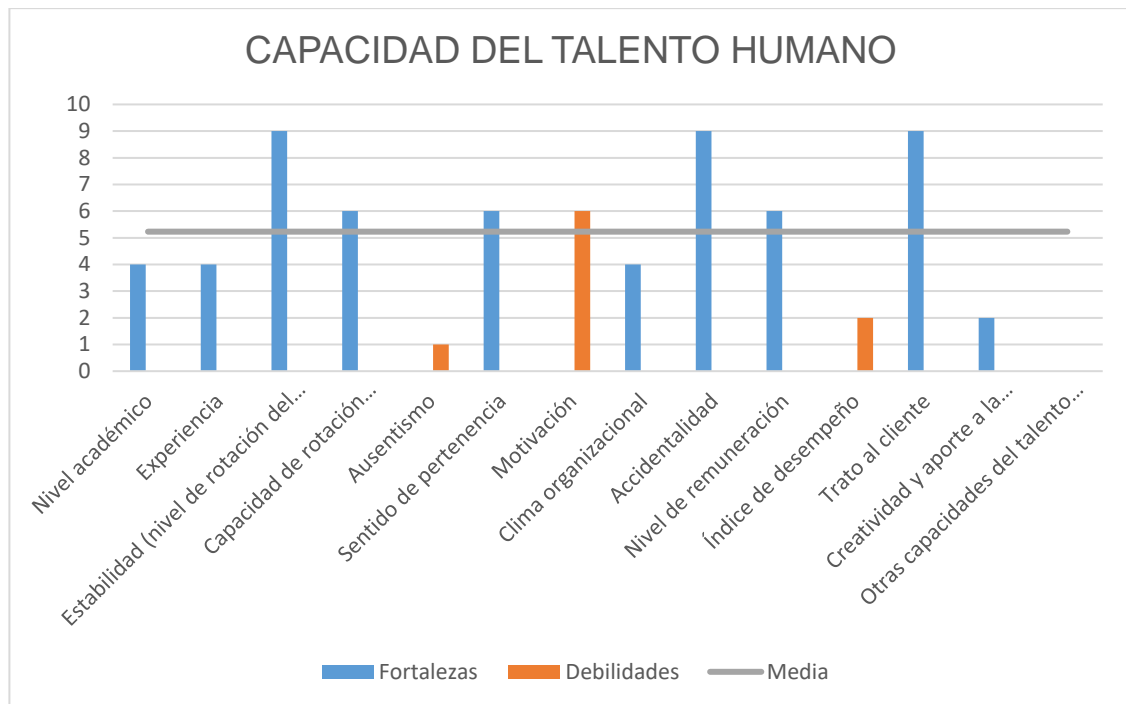
Cuadro 14. Matriz PCI (Capacidad talento humano)

TALENTO HUMANO				Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Nivel académico	Fortaleza	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
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	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Nivel de remuneración	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6
Índice de desempeño	Debilidad	Bajo	Medio	-1	1	2	-2	-2	0
Trato al cliente	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Creatividad y aporte a la innovación	Fortaleza	Bajo	Medio	1	1	2	2	0	2
				0	0	0	0	0	0
								Calificaciones	3 10

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Seguidamente, se expone la representación gráfica de la capacidad talento humano de la Comercializadora Fonatlas SAS:

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



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

A partir de la evaluación de cada variable de la matriz PCI se identificaron factores internos relevantes que han impactado de manera positiva y negativa a la empresa. Con respecto a las fortalezas que posee Comercializadora Fonatlas en su capacidad directiva, se destaca su imagen corporativa y la flexibilidad de la estructura organizacional.

Frente a las debilidades que posee actualmente la comercializadora, se enfatizan la iniciativa ante la competencia, la orientación y el compromiso organizacional y el uso de planes estratégicos.

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

Cuadro 15. Calificación matriz PCI

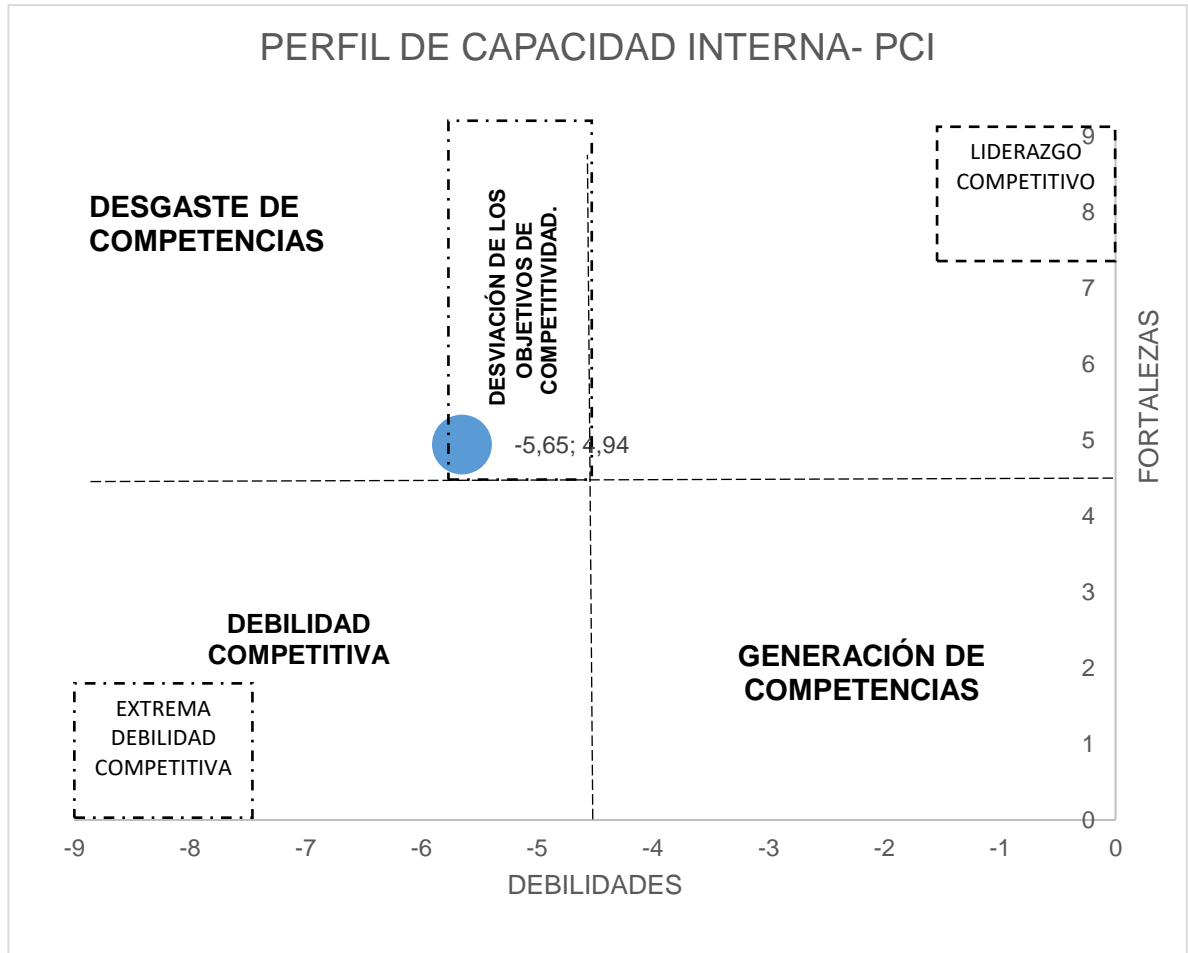
CAPACIDAD INSTITUCIONAL	DEBILIDADES	FORTALEZAS
DIRECTIVA	-22	23
DE MERCADEO	-42	26
FINANCIERA	-12	41
TECNOLÓGICA	-28	9
TALENTO HUMANO	-9	59
TOTALES	-113	158
PROMEDIOS	-5,65	4,94

TOTAL CALIFICACIONES	
FORTALEZAS	32
DEBILIDADES	20

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

A continuación, se expone la representación gráfica de la matriz PCI de la Comercializadora Fonatlas SAS:

Gráfico 7. Perfil de capacidad interna - PCI



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

La gráfica 7, permite identificar la posición actual de la Comercializadora Fonatlas SAS frente a su entorno interno y se refleja que la zona en la cual se encuentra actualmente es la seis (6) denominada “desviación de los objetivos de competitividad.”

Estar en esa zona indica el inicio de un desgaste de fortalezas supliendo debilidades. Por tal motivo, el plan de mejoramiento diseñado en este documento debe estar enfocado en atender las pequeñas debilidades que representan un desgaste significativo en la empresa actualmente.

2.5.3 Matriz DOFA. Esta matriz permite llevar a cabo un diagnóstico integral a partir de factores internos y externos para formular estrategias óptimas que determinen soluciones a las falencias expuestas, en pro de lograr los objetivos trazados en el plan de mejoramiento planteado, los cuales están encaminados en aumentar los ingresos de la COMERCIALIZADORA FONATLAS, incrementar su participación en el mercado y ampliar los canales de promocionales. (Ver cuadro 6)

Cuadro 16. Matriz DOFA

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Imagen Corporativa	D1. Capacitación y desarrollo del personal.
	F2. Flexibilidad de la estructura organizacional.	D2. Uso de planes estratégicos - Análisis estratégico.
	F3. Habilidad para competir con precios.	D3. Agresividad para enfrentar la competencia.
	F4. Fuerza de producto / servicio y calidad	D4. Participación del mercado.
	F5. Acceso a capital cuando se requiera.	D5. Administración de clientes.
	F6. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	D6. Programas post-venta.
	F7. Valor agregado del producto / servicio	D7. Rentabilidad, retorno de la inversión.
	F8. Nivel académico del talento humano.	D8. Nivel tecnológico de la gestión comercial.
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1: TLC USA – Colombia.	F4O1. Aprovechar la fuerza de producto / servicio y calidad para llevar a cabo la expansión del negocio.	D7O6. Aumentar la rentabilidad de la comercializadora desarrollando estrategias de marketing aprovechando las telecomunicaciones del sector.
O2: Ley de entidades financieras.		
O3: Expectativas del crecimiento real del PIB.	F8O7. Potenciar el nivel académico del talento humano para fortalecer el acceso a la tecnología en el sector.	D5O7. Implementar un software de gestión comercial (CRM) que permita optimizar la administración de clientes y el nivel tecnológico de la gestión comercial aprovechando la facilidad del acceso a la tecnología en el sector.
O4. Política del País.		

05. Paz social.	F7O8. Fomentar el valor agregado del producto / servicio para realizar alianzas estratégicas con otros fondos del sector solidario para ampliar la cobertura de mercado.	D4O8. Aumentar la participación en el mercado mediante el aprovechamiento de Alianzas estratégicas.
06. Telecomunicaciones del Sector.		
07. Facilidad de acceso a la tecnología en el sector.		
08. Alianzas estratégicas en el Sector.	F6O3. Utilizar la habilidad para competir con precios para crecer conforme a las expectativas del crecimiento real del PIB.	D2O1. Implementar planes estratégicos para optimizar la fuerza comercial de la empresa en pro de expandir la cobertura de mercado.
AMENAZAS	FA	DA
A1. Inflación.	F2A3. Subcontratar personal para fortalecer el área comercial de la empresa aprovechando la flexibilidad de la estructura organizacional contribuyendo con la reducción del índice de desempleo del sector.	D4A8. Fortalecer la participación en el mercado a través de estrategias de mercadeo para mitigar la entrada de nuevos competidores en el sector.
A2. Creación de nuevos impuestos.		
A3. Incremento en el índice de desempleo del sector.	F5A2: Aprovechar el acceso a capital cuando se requiera para el desarrollo de planes de mejoramiento continuo y mitigar la barrera de creación de nuevos impuestos.	D1A2. Diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para potenciar el área comercial de la comercializadora y mitigar la creación de nuevos impuestos.
A4. Comunicaciones deficientes en el sector.	F3A8. Emplear la habilidad para competir con precios para reducir la amenaza de nuevos competidores en el sector.	D2A7. Formular un plan de incentivos para los colaboradores del área comercial en pro de disminuir la rotación de talento humano en el sector.
A5. Resistencia a cambios tecnológicos en el sector.		
A6. Desregulación del sector financiero.		
A7. Rotación de talento humano en el Sector.	F7A1. Desarrollar estrategias enfocadas en la generación de valor para resistir las variaciones de la inflación.	D6A2. Implementar herramientas post-venta en pro de retroalimentar los procesos ejecutados para generar valor, aumentar la rentabilidad y mitigar la amenaza de la creación de nuevos impuestos.
A8. Nuevos competidores en el Sector.		

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis DOFA**

Con el análisis de la matriz DOFA, se pudo determinar la necesidad de aprovechar el acceso al capital para el desarrollo de un plan de mejoramiento para el área comercial de la COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali en pro de mitigar las barreras y/o amenazas existentes en el sector.

Con los análisis realizados durante el desarrollo de las matrices plasmadas se evidenció la falta de planificación comercial y se corroboró la inexistencia de programas de seguimiento a los clientes para evaluar su experiencia de compra y retroalimentar los procesos, aspectos que han afectado de manera directa el capital financiero de los socios.

2.5.4 Análisis de vulnerabilidad. El análisis de vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento de manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el análisis de vulnerabilidad son: ¿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?

Seguidamente, se presenta la calificación de las variables evaluadas en la matriz de diagnóstico de vulnerabilidad de la Comercializadora Fonatlas SAS:

Cuadro 17. Matriz de diagnóstico de vulnerabilidad

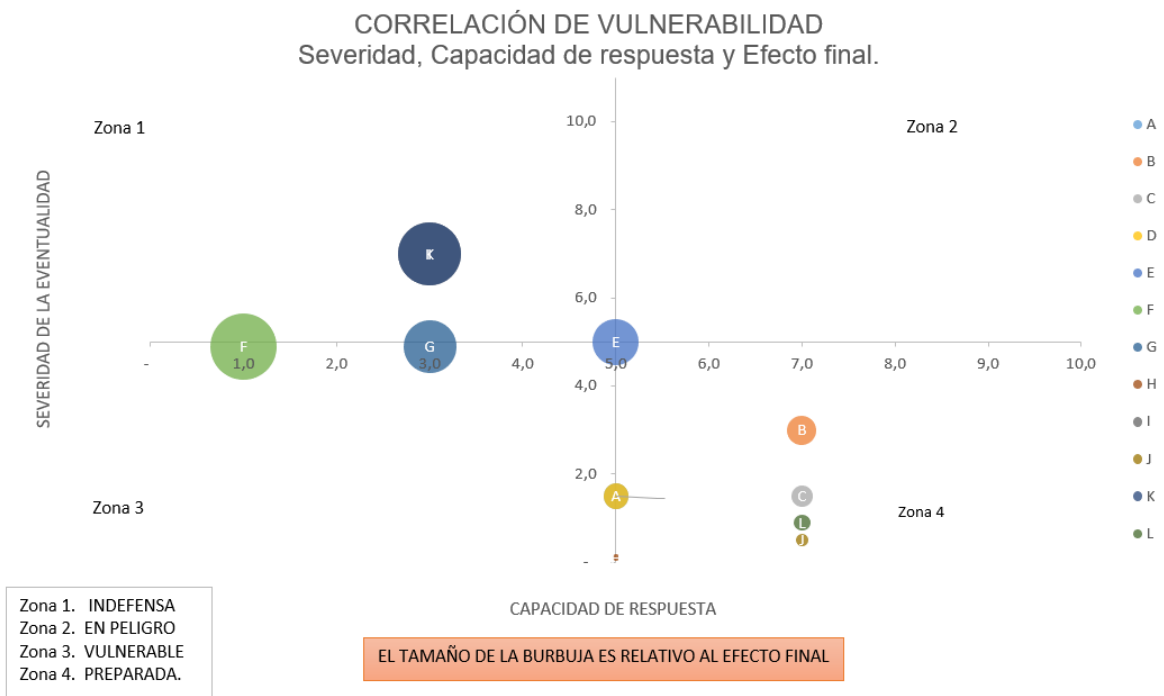
PRINCIPALES EVENTUALIDADES PREVISTAS A PARTIR DE LOS PUNTALES	IDENTIFICADOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SEVERIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	EFEECTO
No se aplican los Programas de Control de Procesos	A	Medio	Probable	1,5	Medianamente preparados	0,9
Se vencen permisos	B	Bajo	Inminente	3,0	Altamente preparados	1,2
Pólizas costosas	C	Bajo	Muy probable	1,5	Altamente preparados	0,6
Manipulación indebida buzones	D	Medio	Probable	1,5	Medianamente preparados	0,9
Competencia con producto importado a precios más bajos	E	Catastrófico	Muy probable	5,0	Medianamente preparados	3,0

PRINCIPALES EVENTUALIDADES PREVISTAS A PARTIR DE LOS PUNTALES	IDENTIFICADOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SEVERIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	EFEECTO
No existe un software CRM	F	Alto	Frecuente	4,9	No se sabría que hacer	6,1
Falta de programas de fidelización	G	Alto	Frecuente	4,9	Mínimamente preparados	3,9
Ataque hacker a web	H	Muy bajo	Muy remota	0,1	Medianamente preparados	0
Carencia de alternativas de compra por canales digitales	I	Alto	Inminente	7,0	Mínimamente preparados	6
Clima laboral incide en la fuga de personal	J	Medio	Muy remota	0,5	Altamente preparados	0
Escasez de planes de capacitación	K	Alto	Inminente	7	Mínimamente preparados	6
Incumplimiento de los proveedores locales	L	Bajo	Probable	1	Altamente preparados	0

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

A continuación, se expone la representación gráfica de la Matriz de Diagnóstico de Vulnerabilidad de la Comercializadora Fonatlas SAS:

Gráfico 8. Matriz de diagnóstico de vulnerabilidad



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Seguidamente, 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).

La gráfica 8, permite identificar la posición actual de las diferentes variables evaluadas en la Comercializadora Fonatlas SAS y evidenciar que el nivel de vulnerabilidad es del 58% es decir MEDIO. Dicho porcentaje resulta de la diferencia entre las doce (12) eventualidades previstas y el total de puntales de trabajo que quedaron ubicados en la zona cuatro (4) del gráfico y la división de este resultado entre doce (12) multiplicado cien (100).

Cabe destacar que, las variables que más efectos causan actualmente en la empresa son:

- No existe un software CRM
- Falta de programas de fidelización
- Escasez de planes de capacitación
- Carencia de alternativas de compra por canales digitales

2.5.5 Análisis del portafolio BCG. La Matriz BCG (también conocida como Modelo Boston Consulting Group) es una matriz de crecimiento que suele utilizarse mucho a nivel de marketing estratégico. Además, sirve para analizar qué productos son los más rentables para una empresa y a partir de ahí determinar que estrategias de marketing se pueden utilizar. Esta matriz se divide en producto estrella, producto vaca, producto perro, producto interrogante. (Ver cuadro 18)

Cuadro 18. Matriz BCG

		ALTO	BAJO
T A S A D E C R E C I M I E N T O	ALTO	ESTRELLA Teléfonos celulares Televisores	INTERROGANTE Sonido Computadores
	BAJO	VACA Productos para el hogar Accesorios para motos Morrales	PERRO Bicicletas
		CUOTA RELATIVA DEL MERCADO	

Fuente: Elaboración propia

- Cuadrante estrella:** es el mejor producto con el que cuenta la comercializadora para satisfacer las exigencias del mercado y del cual se obtienen ganancias significativas. Además, los clientes los solicitan con mayor frecuencia lo cual indica que la empresa debe seguir invirtiendo en ellos. Comercializadora Fonatlas SAS ha detallado que sus productos estrella son los siguientes:

Línea tecnológica: Celulares y computadores portátiles.

- Cuadrante interrogante:** Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. En Comercializadora Fonatlas SAS los productos interrogantes son:

- Televisores, Audio (Parlantes portátiles), Video (Blu-ray, DVD)**

- **Cuadrante vaca:** Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno. Para la Comercializadora Fonatlas SAS los productos vaca son:

1. **Línea blanca hogar (Sofás, neveras, etc.)**
2. **Electromenores (Planchas, licuadoras, freidoras)**
3. **Accesorios para motos (Cascos, llantas)**
4. **Morrales y Accesorios**

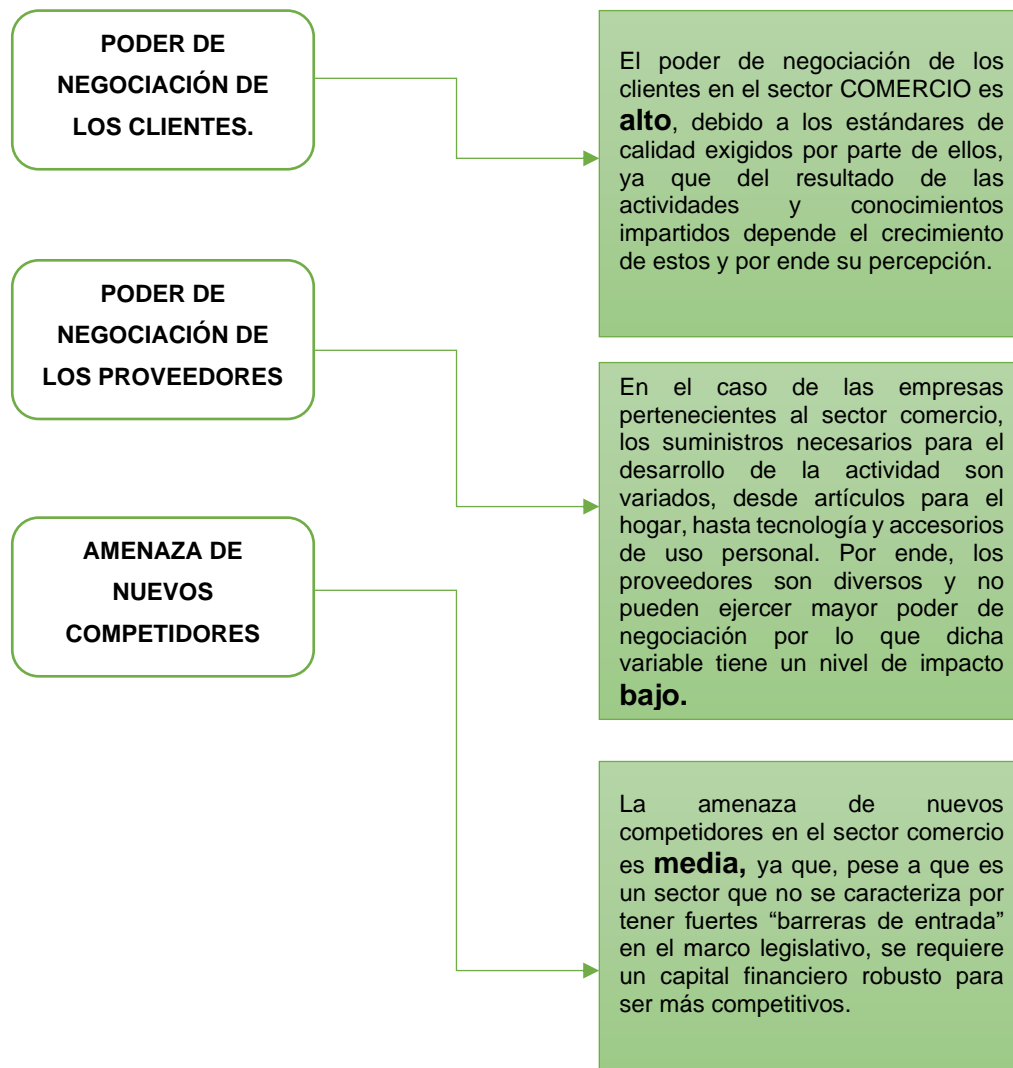
- **Cuadrante perro:** Este tipo de productos son poco rentables, con poca demanda y tienden a producir pérdidas, se debe trabajar mucho en estrategias de inversión para mantenerlos en el mercado, en la comercializadora los productos “perro” son:

1. **Línea deportiva (Bicicletas)**

Estos productos han mostrado una tendencia a desaparecer del portafolio de la empresa para evitar pérdidas o gastos que incurran en la conservación de estos.

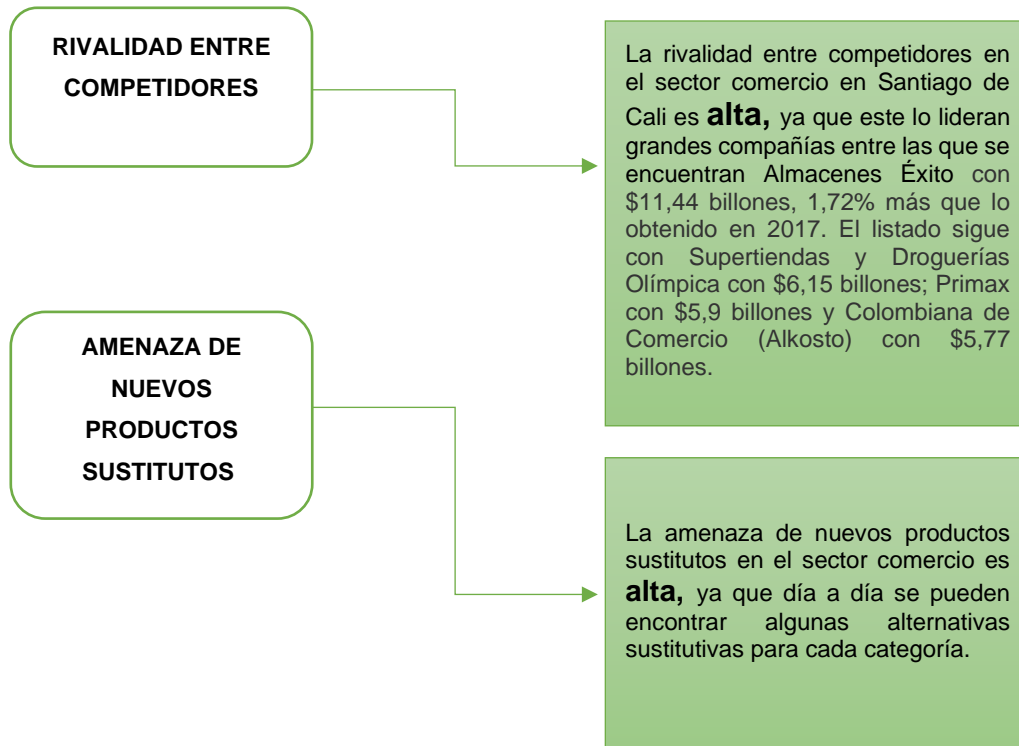
2.5.6 Análisis competitivo de Michael Porter. En la figura presentada a continuación, se realiza un análisis de las barreras del mercado descubiertas específicamente en el sector comercio, utilizado las cinco fuerzas de Porter como modelo para generar ventajas competitivas que mitiguen las posibles amenazas que impidan el crecimiento de la comercializadora objeto de análisis. (Ver figura 2)

Figura 2. Cinco fuerzas de Porter sector comercio en Colombia



Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Figura 2. Cinco fuerzas de Porter sector comercio en Colombia



Fuente: Elaboración propia

2.5.7 Análisis de crecimiento vectorial. La matriz de crecimiento vectorial o también conocida como la matriz de Ansoff es una herramienta que permite la realización de estrategias de marketing el cual tiene como finalidad conocer la dirección del crecimiento de la empresa.

En este sentido, fue necesario elaborar una propuesta para Comercializadora Fonatlas SAS, manifestando a través de esta la relación existente entre los productos y el mercado con el criterio de novedad o actualidad, de los cuales se obtienen cuatro cuadrantes con información sobre cuál es la mejor variable para trabajar. (Ver cuadro 19).

Cuadro 19. Análisis de crecimiento vectorial

		PRODUCTOS	
		Existente	Nuevo
MERCADOS	Existente	Penetración del mercado	Desarrollo de productos o diversificación
		Tecnología (Computadores, televisores, celulares) sonido,	Software CRM para conocer la dinámica de la demanda actual y futura. Producto aumentado (Acompañamiento técnico para el uso y consumo del producto y Gestión postventa)
	Nuevo	Alianzas comerciales estratégicas con asociaciones y fondos de empleados ubicados en la ciudad de Cali.	Comercialización de consolas de videojuegos.
		Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de penetración de mercados: Esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados abarcados actualmente.

Para ello, se realizan acciones para aumentar el consumo de los clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer

clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de los productos, nuevos usos, mejora de imagen).

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con productos existentes en el portafolio, en mercados que también se conocen en su totalidad.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Estrategia de diversificación: por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

3.1 PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI

Posteriormente, se presenta el plan de acción propuesto para la Comercializadora Fonatlas SAS, el cual está enfocado en mejorar su área comercial potencializando su talento humano. Vale la pena destacar que, un plan según Bonilla (2018), es el nivel estratégico de la planeación para el cumplimiento de metas u objetivos y está conformado por programas los cuales son los objetivos específicos trazados en el marco de la realización de este documento.

A continuación se observa estrategias como expansión de negocio, potenciar el nivel académico del talento humano, valor agregado del producto junto con alianzas que nos permitan una serie de actividades en la COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS, ubicada en la ciudad de Cali.

Cuadro 20. Plan de acción – Parte 1

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	F4O1. Aprovechar la fuerza de producto / servicio y calidad para llevar a cabo la expansión del negocio.	Brindar garantía extendida para agregar valor al producto.	% Nivel de satisfacción de los clientes	Administrador	01/07/2020	01/07/2021	\$0

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
2	F8O7. Potenciar el nivel académico del talento humano para fortalecer el acceso a la tecnología en el sector.	Realizar periódicamente brainstorming para liberar la creatividad de los equipos de trabajo en pro de buscar oportunidades para mejorar.	% Mejoramiento continuo	Administrador	01/07/2020	01/07/2021	\$0
3	F7O8. Fomentar el valor agregado del producto / servicio para realizar alianzas estratégicas con otros fondos del sector solidario en pro de ampliar la cobertura de mercado.	Generar una política empresarial alineada con el propósito de la comercializadora como estrategia de comunicación en la cual se resalte la RSE y otros valores.	% Percepción de valor	Administrador, Gestión Humana y Mercadeo	01/07/2020	01/08/2020	\$0
4	F6O3. Utilizar la habilidad para competir con precios para crecer conforme a las expectativas del crecimiento real del PIB.	Fortalecer las alianzas comerciales con fondos de empleados cooperativas multiactivas o integrales.	(%) Expansión de mercado	Administrador	01/07/2020	01/07/2021	\$0
TOTAL							\$0

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el cumplimiento de metas u objetivos, con el fin de desarrollar un modelo solución, utilizado como instrumento que dé solución a las oportunidades de mejora, en pro del mejoramiento del área comercial en la organización, por ello, se plantean las siguientes actividades

Cuadro 21. Plan de acción – Parte 2

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	F2A3. Subcontratar personal para fortalecer el área comercial de la empresa aprovechando la flexibilidad de la estructura organizacional.	Subcontratar un Coach para capacitar al personal en liderazgo y servicio al cliente.	% Asertividad y Efectividad de la Gestión Comercial.	Administrador y área de mercadeo.	01/07/2020	01/10/2020	\$9.000.000 Presupuesto trimestre
		Subcontratar un Community Manager para la apertura de manejo de redes sociales.	(%) Ventas Online	Administrador y área de mercadeo.	01/07/2020	01/07/2021	\$16.800.000 Presupuesto anual
		Adquisición de celular para apertura y generación de contenido en redes sociales			01/07/2020	01/08/2020	\$2.899.000
2	F5A2: Aprovechar el acceso a capital para el desarrollo de planes de mejoramiento continuo.	Inversión en programas de capacitación en empoderamiento online.	% Motivación del personal	Administrador y área de gestión humana	01/09/2020	01/11/2020	\$2.800.000

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
3	F3A8. Emplear la habilidad para competir con precios para reducir la amenaza de nuevos competidores en el sector.	Brindar alternativas de financiación a 12 meses.	(%) Ventas a crédito	Administrador y Mercadeo	01/08/2020	01/08/2021	\$2.400.000
4	F7A1. Desarrollar estrategias enfocadas en la generación de valor para resistir las variaciones de la inflación.	Ampliar el portafolio de productos tecnológicos.	(%) Diversificación de productos	Administrador y Mercadeo	01/09/2020	01/12/2020	\$0
TOTAL							\$33.899.000

Fuente: Elaboración propia.

En la última etapa y con el fin de cumplir con los objetivos planteados, se fortalece la participación del mercado donde se potencialice la COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS, ubicada en la ciudad de Cali. De esta misma forma incentivar al área comercial, implementando herramientas que nos permitan mejor participación en el mercado.

Cuadro 22. Plan de acción – Parte 3

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	D4A8. Fortalecer la participación en el mercado a través de estrategias de mercadeo para mitigar la entrada de nuevos competidores en el sector.	Activación de marca en eventos realizados por las empresas aliadas.	(%) Visibilidad	Administrador y Mercadeo	01/08/2020	01/08/2021	\$8.500.000
		Correos promociones directos	(Q) Respuestas	Mercadeo	01/07/2020	01/07/2021	\$0
2	D1A2. Diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para potenciar el área comercial de la comercializadora y mitigar la creación de nuevos impuestos.	Generar cambios de actitud en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.	(%) disminución rotación del personal	Administrador y Gestión humana	01/08/2020	01/11/2020	\$0

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
3	D2A7. Formular un plan de incentivos para los colaboradores del área comercial en pro de disminuir la rotación de talento humano en el sector	Incentivos no monetarios (flexibilidad de horarios)	(%) Satisfacción colaboradores	Administrador y Gestión humana	01/07/2020	01/07/2021	\$0
4	D6A2. Implementar herramientas post-venta en pro de retroalimentar los procesos ejecutados para generar valor, aumentar la rentabilidad y mitigar la amenaza de la creación de nuevos impuestos.	Línea telefónica gratuita de soporte técnico y PQRS.	(%) Solicitudes resueltas	Mercadeo	01/07/2020	01/07/2021	\$0
TOTAL							\$ 8.500.000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 23. Plan de acción – Parte 4

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	D7O6. Aumentar la rentabilidad de la comercializadora desarrollando estrategias de marketing aprovechando las telecomunicaciones del sector.	Medios publicitarios (Tarjetas de presentación, pendones, stand, brochure, camisetas)	(%) Alcance de mercado	Administrador y Mercadeo	01/07/2020	01/07/2021	\$10.330.018
		Implementación del carrito de compras mediante la Pagina Web de la comercializadora Fonatlas.	(%) Efectividad de venta	Administrador y Mercadeo	01/07/2020	01/07/2021	Creación Carrito de compras \$650.000 Fee anual (medios de pago y mantenimiento) \$2.760.000
		Publicidad en Google Ads	(%) ROAS (Return on advertising spending) o Retorno del gasto publicitario	Administrador y Mercadeo	01/07/2020	01/07/2021	Fee anual \$2.500.000
2	D5O7. Implementar un software de gestión comercial (CRM) que permita optimizar la administración de clientes y el nivel tecnológico de la gestión comercial aprovechando la facilidad del acceso a la tecnología en el sector.	Adquirir un software de gestión comercial (CRM) licenciado.	% fidelización de clientes	Administrador	01/07/2020	01/07/2021	\$ 14.600.000

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
3	D4O8. Aumentar la participación en el mercado mediante el aprovechamiento de Alianzas estratégicas.	Realizar llamadas a los clientes actuales, que permita conocer las promociones y concretar citas.	(%) Nivel de persuasión	Administrador y Mercadeo	01/07/2020	01/07/2021	\$0
		Crear promociones para la atracción de nuevos clientes.	(%) Nivel de persuasión	Administrador y Mercadeo	01/07/2020	01/07/2021	\$0
4	D2O1. Implementar planes estratégicos para optimizar la fuerza comercial de la empresa en pro de expandir la cobertura de mercado.	Definir objetivos comerciales realistas y detallados con el departamento de mercadeo.	(%) cumplimiento de KPIs (Indicadores clave de Rendimiento)	Administrador y Mercadeo	01/07/2020	01/07/2021	\$0
TOTAL							\$30.840.018

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el valor total de las estrategias planteadas en el plan de acción:

Cuadro 24. Valor total estrategias

TIPO DE ESTRATEGIA	VALOR
ESTRATEGIA FO	\$ 0
ESTRATEGIA FA	\$ 33.899.000
ESTRATEGIA DA	\$ 8.500.000
ESTRATEGIA DO	\$30.840.018
TOTAL	\$73.239.018

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 el plan de acción trazado en la propuesta de mejoramiento del área comercial de la COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali:

Tabla 2. Inversión inicial en pesos

INVERSIÓN EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio MADERKIT Baptistine Ceniza	2	134.900	269.800
Archivador 2 Cajones 65x48x46,5cm Olmo Moduart	2	284.900	569.800
Divisiones Para Oficina Tapizadas de 3 x 3	2	510.000	1.020.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			1.859.600
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Computador Escritorio HP 290-p004bla Intel Core I5 Disco Duro 1 TB 21,5" Pulgadas Negro	2	1.969.000	3.938.000
Epson Workforce Es-400 Escáner Documentos Color Doble Cara	1	699.000	699.000
Celular iPhone XR 64GB 4G Rojo	1	2.899.000	2.899.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			7.536.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			9.395.600
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			591.600
ACTIVOS INTANGIBLES			
Licencia Software Siesa CRM 2019	1	14.600.000	14.600.000
Microsoft Office 2019 Licenciado	2	239.000	478.000
Windows 10 Profesional 64 B, Spanish	2	510.000	1.020.000
McAfee® Total Protection	2	109.900	219.800
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			16.317.800
ADECUACIONES			
CABLEADO ELECTRICO Y ESTRUCTURADO	40	850	34.000
MANO DE OBRA INSTALACION ELECTRICA	1	210.000	210.000
MANO DE OBRA INSTALACIÓN DIV. MODULARES	1	125.000	125.000
TOTAL ADECUACIONES			369.000
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Diseño (Tarjetas de presentación, Tarjetas de credito, Logo de camisetas, Pendones y Bochure)	1	400.000	400.000
Diseño Carrito de Compras Pagina Web	1	650.000	650.000
TOTAL PREOPERATIVA			1.050.000
SEGUROS			
Poliza de Todo Riesgo	1	4.300.000	4.300.000
TOTAL DE POLIZA DE TODO RIESGO			4.300.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			22.628.400
CAPITAL DE TRABAJO			
Gastos de administracion	1	2.404.080	2.404.080
Gastos de ventas	1	7.450.489	7.450.489
Nominas	1	1.400.000	1.400.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			11.254.569
TOTAL INVERSIÓN			43.278.569
% DE INVERSIÓN A FINANCIAR			40,00%
INVERSIÓN A FINANCIAR			17.311.428
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR POR MES			1.885.700

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se evidencia la inversión necesaria en activos, adecuaciones, publicidad preoperativa, seguros y capital de trabajo, este último con una proyección a un (1) mes para iniciar con el plan de acción propuesto por el grupo gestor.

4.2 DEPRECIACIÓN

Seguidamente, se presenta la depreciación de 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 - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI							
ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	51.656	619.867	619.867	619.867		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	209.333	2.512.000	2.512.000	2.512.000		
TOTAL		260.989	3.131.867	3.131.867	3.131.867	0	0
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 plan de acción, en el cual se registran los activos, pasivos y patrimonio con que se constituye e inician las estrategias planteadas. La variable que modifica ambos escenarios es la figura del préstamo a través de una entidad financiera, el cual está supeditado al 40% del total de la inversión requerida, la cual es de \$43.278.569.

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

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	11.254.569
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	11.254.569
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	1.859.600
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	7.536.000
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9.395.600
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	22.628.400
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	22.628.400
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	32.024.000
TOTAL ACTIVOS	43.278.569
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	43.278.569
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	43.278.569
PASIVO MAS PATRIMONIO	43.278.569

Fuente: Elaboración propia

4.4 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS

En la tabla 5, se ve reflejado el estado de la situación financiera de la empresa con la adquisición de un préstamo para la ejecución del plan de acción trazado, esta financiación equivale al 40% del total de la inversión. El valor del préstamo será de \$\$17.311.428

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

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA CON FINANCIACIÓN - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	11.254.569
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	11.254.569
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	1.859.600
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	7.536.000
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9.395.600
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	22.628.400
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	22.628.400
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	32.024.000
TOTAL ACTIVOS	43.278.569
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	17.311.428
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	17.311.428
TOTAL PASIVO	17.311.428
PATRIMONIO	
Capital Social	25.967.142
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	25.967.142
PASIVO MAS PATRIMONIO	43.278.569

Fuente: Elaboración propia

4.5 AMORTIZACIÓN EN PESOS

Seguidamente, 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 29,45%, a un plazo de 36 meses, el valor total a financiar es de \$17.311.428 y la cuota mensual a pagar por el préstamo será de \$698.338.

Tabla 6. Amortización en pesos

AMORTIZACIÓN EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI	
Valor Préstamo	17.311.428
TEA (%)	29,45%
TASA NOMINAL MENSUAL	26,09%
TASA MENSUAL	2,17%
Numero de Cuotas	36
Meses de Año	12

AMORTIZACIÓN EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo
0				17.311.428
1	698.338	376.409	321.928	16.989.499
2	698.338	369.409	328.928	16.660.571
3	698.338	362.257	336.080	16.324.491
4	698.338	354.950	343.388	15.981.103
5	698.338	347.483	350.854	15.630.249
6	698.338	339.855	358.483	15.271.767
7	698.338	332.060	366.277	14.905.489
8	698.338	324.096	374.242	14.531.247
9	698.338	315.959	382.379	14.148.869
10	698.338	307.644	390.693	13.758.175
11	698.338	299.149	399.188	13.358.987
12	698.338	290.470	407.868	12.951.120
13	698.338	281.601	416.736	12.534.383
14	698.338	272.540	425.797	12.108.586
15	698.338	263.282	435.056	11.673.530
16	698.338	253.822	444.515	11.229.015
17	698.338	244.157	454.181	10.774.834
18	698.338	234.281	464.056	10.310.778
19	698.338	224.191	474.146	9.836.632
20	698.338	213.882	484.456	9.352.176
21	698.338	203.348	494.989	8.857.187
22	698.338	192.585	505.752	8.351.434
23	698.338	181.589	516.749	7.834.685
24	698.338	170.353	527.985	7.306.700
25	698.338	158.872	539.465	6.767.235
26	698.338	147.143	551.195	6.216.041
27	698.338	135.158	563.180	5.652.861
28	698.338	122.912	575.425	5.077.436
29	698.338	110.401	587.937	4.489.499
30	698.338	97.617	600.721	3.888.778
31	698.338	84.555	613.782	3.274.996
32	698.338	71.210	627.128	2.647.868
33	698.338	57.574	640.764	2.007.104
34	698.338	43.641	654.696	1.352.408
35	698.338	29.406	668.932	683.476
36	698.338	14.861	683.476	0
		7.828.722	17.311.428	

AMORTIZACIÓN EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INTERÉS	4.019.742	2.735.631	1.073.350
AMORTIZACIÓN	4.360.308	5.644.419	7.306.700
	8.380.050	8.380.050	8.380.050

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 2020 es de 3,80% y varía en cada periodo hasta llegar a 3.10% en el año 2022.

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 y es de 4,15% en el año uno. El Impuesto de Renta es del 34,00%, el IVA es del 19% para el primer año y los años posteriores, así mismo, el INC del 8%, el ICA del 0,0041% y la reserva legal del 10%.

Tabla 7. Parámetros económicos

PARAMETROS ECONOMICOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI			
	2020	2021	2022
IPC%	3,80%	3,20%	3,10%
TRM (\$/US\$)	3.150,00	3.230,00	3.290,00
VARIACION%TRM	(3,07%)	2,54%	1,86%
% PRECIOS	3,80%	3,20%	3,10%
% Costos	3,80%	3,20%	3,10%
% Unidades	4,15%	24,15%	24,15%
RENTA	34,00%	34,00%	34,00%
IVA	19,00%	19,00%	19,00%
ICA (Tarifa * Miles)	0,0041	0,0041	0,0041
Reserva Legal	10,00%	10,00%	10,00%
TRM AÑO 2018 (\$/US\$)	3249,75		

Fuente: Elaboración propia

Relativo 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 - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI	
SMMLV	877.803
Auxilio de Transporte	102.854
Cesantias	8,33%
Intereses a la Cesantias	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Salud	0,00%
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 - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI	
ADMON Y VENTAS	
COACH EXTERNO	3.000.000
COMMUNITY MANAGER	1.400.000
Personas con auxilio	1

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que, el Coach y el Community Manager serán son cargos involucrados mediante el tipo de contrato por prestación de servicios laborales. Cada uno de estos lleva a cabo su labor en diferentes periodos según el plan de acción y su ejecución laboral tiene un periodo estimado de tres (3) meses y un año respectivamente.

4.8 PARÁMETROS DE GASTOS

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

Tabla 10. Parámetros de gastos

PROYECCION GASTOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI																
GASTOS DE ADMINISTRACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Arrendamiento Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Internet	62.280	62.280	62.280	62.280	62.280	62.280	62.280	62.280	62.280	62.280	62.280	62.280	747.360	771.276	795.185	
Telefono Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Telefono Celular	37.368	37.368	37.368	37.368	37.368	37.368	37.368	37.368	37.368	37.368	37.368	37.368	448.416	462.765	477.111	
Servicios publicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mantenimiento equipos de computo	33.216	33.216	33.216	33.216	33.216	33.216	33.216	33.216	33.216	33.216	33.216	33.216	398.592	411.347	424.099	
Utiles de Oficina y Papeleria	2.117.831	2.117.831	2.117.831	2.117.831	2.117.831	2.117.831	2.117.831	2.117.831	2.117.831	2.117.831	2.117.831	2.117.831	25.413.972	26.227.220	27.040.263	
Implementos de aseo y cafetería	153.385	0	0	153.385	0	0	153.385	0	0	153.385	0	0	613.541	633.174	652.803	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	27.621.882	28.505.782	29.389.461	
GASTOS DE VENTAS																
Tarjetas de presentación	155.700	155.700	155.700	155.700	155.700	155.700	155.700	155.700	155.700	155.700	155.700	155.700	1.868.400	1.928.189	1.987.963	
Brochures	467.100	0	0	467.100	0	0	467.100	0	0	467.100	0	0	1.868.400	1.928.189	1.989.891	
Pendones	264.690	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	264.690	273.160	281.901	
Publicidad en Google Ads	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	2.500.000	2.580.000	2.662.560	
Activación de marca	708.333	708.333	708.333	708.333	708.333	708.333	708.333	708.333	708.333	708.333	708.333	708.333	8.500.000	8.772.000	8.934.948	
Tarjetas de credito Fonatlas	195.836	195.836	195.836	195.836	195.836	195.836	195.836	195.836	195.836	195.836	195.836	195.836	2.350.032	2.425.233	2.500.415	
Stand promocional	2.428.920	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.428.920	0	0	
CAMISetas BORDADAS	261.576	0	0	0	0	0	261.576	0	0	0	0	0	523.152	539.893	723.456	
FEE ANUAL (medios de pago y mantenimiento) CARRITO DE COMPRAS	2.760.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.760.000	2.848.320	3.536.311	
TOTAL GATOS VENTAS	7.450.489	1.268.203	1.268.203	1.735.303	1.268.203	1.268.203	1.996.879	1.268.203	1.268.203	1.735.303	1.268.203	1.268.203	23.063.595	23.801.630	22.617.445	
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	3.131.867	3.131.867	3.131.867	
GASTOS DIFERIDOS	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	22.628.400			
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS	12.001.258	5.665.587	5.665.587	6.286.072	5.665.587	5.665.587	6.547.648	5.665.587	5.665.587	6.286.072	5.665.587	5.665.587	76.445.743	55.439.278	55.138.773	
GASTO AL FLUJO DE CAJA	9.854.569	3.518.898	3.518.898	4.139.383	3.518.898	3.518.898	4.400.959	3.518.898	3.518.898	4.139.383	3.518.898	3.518.898	50.685.477	52.307.412	52.006.906	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (CIF) - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI																
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Rodamiento (Vehiculo outsourcing)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mantenimiento de maquinaria & otros equipos	124.560	0	0	124.560	0	0	124.560	0	0	124.560	0	0	498.240	514.184	530.123	
TOTAL DOTACIONES	10.947	10.947	10.947	10.947	10.947	10.947	10.947	10.947	10.947	10.947	10.947	10.947	131.369	135.573	139.776	
% GASTOS ADMINISTRATIVOS	149.472	149.472	149.472	149.472	149.472	149.472	149.472	149.472	149.472	149.472	149.472	149.472	1.793.664	1.851.061	1.908.444	
TOTAL GASTOS DE PRODUCCION	284.979	160.419	160.419	284.979	160.419	160.419	284.979	160.419	160.419	284.979	160.419	160.419	2.423.273	2.500.818	2.578.343	
MESES AÑO	12															

Fuente: Elaboración propia

4.9 PROYECCIÓN DE NÓMINA

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

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

NOMINA ADMINISTRACION Y VENTAS EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI															
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COACH EXTERNO		0	0	0	0	0	0	3.000.000	3.000.000	3.000.000	0	0	9.000.000	9.288.000	9.575.928
COMMUNITY MANAGER	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	16.800.000	17.337.600	17.875.066
TOTAL	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	4.400.000	4.400.000	4.400.000	1.400.000	1.400.000	25.800.000	26.625.600	27.450.994
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO															
PERSONAS CON AUXILIO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SALARIOS	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	4.400.000	4.400.000	4.400.000	1.400.000	1.400.000	25.800.000	26.625.600	27.450.994
Auxilio de Transporte	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	1.234.248	1.273.744	1.313.230
Cesantías	125.188	125.188	125.188	125.188	125.188	125.188	125.188	375.088	375.088	375.088	125.188	125.188	2.251.953	2.324.015	2.396.060
Intereses a la Cesantías	15.029	15.029	15.029	15.029	15.029	15.029	15.029	45.029	45.029	45.029	15.029	15.029	270.342	278.993	287.642
Primas	125.188	125.188	125.188	125.188	125.188	125.188	125.188	375.088	375.088	375.088	125.188	125.188	2.251.953	2.324.015	2.396.060
Vacaciones	58.324	58.324	58.324	58.324	58.324	58.324	58.324	183.304	183.304	183.304	58.324	58.324	1.074.828	1.109.222	1.143.608
Salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pension	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	528.000	528.000	528.000	168.000	168.000	3.096.000	3.195.072	3.294.119
ARL	7.316	7.316	7.316	7.316	7.316	7.316	7.316	22.994	22.994	22.994	7.316	7.316	134.831	139.145	143.459
Caja de Compensación	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	176.000	176.000	176.000	56.000	56.000	1.032.000	1.065.024	1.098.040
ICBF	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
TOTAL	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	6.208.356	6.208.356	6.208.356	2.057.898	2.057.898	37.146.155	38.334.832	39.523.212
DATOS AL FLUJO DE CAJA															
SALARIOS	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	4.400.000	4.400.000	4.400.000	1.400.000	1.400.000	25.800.000	26.625.600	27.450.994
Auxilio de Transporte	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	102.854	1.234.248	1.273.744	1.313.230
Cesantías													0	2.251.953	2.324.015
Intereses a la Cesantías													0	270.342	278.993
Primas						751.126							1.500.826	2.251.953	2.324.015
Vacaciones													1.074.828	1.074.828	1.109.222
Salud													0	0	0
Pension	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000	528.000	528.000	528.000	168.000	168.000	3.096.000	3.195.072	3.294.119
ARL	7.316	7.316	7.316	7.316	7.316	7.316	7.316	22.994	22.994	22.994	7.316	7.316	134.831	139.145	143.459
Caja de Compensación	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	176.000	176.000	176.000	56.000	56.000	1.032.000	1.065.024	1.098.040
ICBF	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
TOTAL	1.734.170	1.734.170	1.734.170	1.734.170	1.734.170	2.485.297	1.734.170	5.229.848	5.229.848	5.229.848	1.734.170	4.309.825	34.623.860	38.254.119	39.442.518

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 ofertada teniendo en cuenta un crecimiento porcentual representativo, a partir de la implementación del plan de mejoramiento del área comercial de la COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali:

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 12. Proyección de ventas

PROYECCION 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	
TECNOLOGÍA	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1.189	1.476	1.832	
TV - AUDIO - VIDEO	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	918	1.140	1.415	
LÍNEA BLANCA	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	443	550	682	
ACCESORIOS DE MOTO	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	303	377	467	
ELECTROMENORES	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	148	183	227	
TOTAL	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	3.725	4.624	

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, costeando la mano de obra requerida para su comercialización, los costos indirectos de fabricación y el costo del mismo.

Tabla 13. Costos unitarios

COSTOS UNITARIOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TECNOLOGÍA	665.000	665.000	665.000	665.000	665.000	665.000	665.000	665.000	665.000	665.000	665.000	665.000	665.000	686.280	708.241
TV - AUDIO - VIDEO	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	877.200	905.270
LÍNEA BLANCA	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.230.000	1.269.360	1.309.980
ACCESORIOS DE MOTO	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	138.288	142.713
ELECTROMENORES	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	129.000	133.128

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 a partir de la implementación del plan de mejoramiento planteado:

Tabla 14. Costos totales

COSTOS TOTALES															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TECNOLOGÍA	65.864.071	65.864.071	65.864.071	65.864.071	65.864.071	65.864.071	65.864.071	65.864.071	65.864.071	65.864.071	65.864.071	65.864.071	790.368.852	1.012.677.411	1.297.515.123
TV - AUDIO - VIDEO	65.027.322	65.027.322	65.027.322	65.027.322	65.027.322	65.027.322	65.027.322	65.027.322	65.027.322	65.027.322	65.027.322	65.027.322	780.327.869	999.812.181	1.281.031.265
LÍNEA BLANCA	45.368.852	45.368.852	45.368.852	45.368.852	45.368.852	45.368.852	45.368.852	45.368.852	45.368.852	45.368.852	45.368.852	45.368.852	544.426.230	697.558.036	893.761.519
ACCESORIOS DE MOTO	3.386.612	3.386.612	3.386.612	3.386.612	3.386.612	3.386.612	3.386.612	3.386.612	3.386.612	3.386.612	3.386.612	3.386.612	40.639.344	52.070.050	66.715.893
ELECTROMENORES	1.536.885	1.536.885	1.536.885	1.536.885	1.536.885	1.536.885	1.536.885	1.536.885	1.536.885	1.536.885	1.536.885	1.536.885	18.442.623	23.630.015	30.276.474
TOTAL	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	2.174.204.918	2.785.747.693	3.569.300.275

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 15. Precios de venta

PRECIO DE VENTA															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TECNOLOGÍA	731.500	731.500	731.500	731.500	731.500	731.500	731.500	731.500	731.500	731.500	731.500	731.500	731.500	754.908	778.310
TV - AUDIO - VIDEO	935.000	935.000	935.000	935.000	935.000	935.000	935.000	935.000	935.000	935.000	935.000	935.000	935.000	964.920	994.833
LÍNEA BLANCA	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.353.000	1.396.296	1.439.581
ACCESORIOS DE MOTO	147.400	147.400	147.400	147.400	147.400	147.400	147.400	147.400	147.400	147.400	147.400	147.400	147.400	152.117	156.832
ELECTROMENORES	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	141.900	146.299

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 16. Ventas totales

VENTAS TOTALES															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TECNOLOGÍA	72.450.478	72.450.478	72.450.478	72.450.478	72.450.478	72.450.478	72.450.478	72.450.478	72.450.478	72.450.478	72.450.478	72.450.478	869.405.738	1.113.945.152	1.425.883.625
TV - AUDIO - VIDEO	71.530.055	71.530.055	71.530.055	71.530.055	71.530.055	71.530.055	71.530.055	71.530.055	71.530.055	71.530.055	71.530.055	71.530.055	858.360.656	1.099.793.399	1.407.768.951
LÍNEA BLANCA	49.905.738	49.905.738	49.905.738	49.905.738	49.905.738	49.905.738	49.905.738	49.905.738	49.905.738	49.905.738	49.905.738	49.905.738	598.868.852	767.313.840	982.185.018
ACCESORIOS DE MOTO	3.725.273	3.725.273	3.725.273	3.725.273	3.725.273	3.725.273	3.725.273	3.725.273	3.725.273	3.725.273	3.725.273	3.725.273	44.703.279	57.277.055	73.316.370
ELECTROMENORES	1.690.574	1.690.574	1.690.574	1.690.574	1.690.574	1.690.574	1.690.574	1.690.574	1.690.574	1.690.574	1.690.574	1.690.574	20.286.885	25.993.016	33.271.850
TOTAL	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	2.391.625.410	3.064.322.463	3.922.425.815

Fuente: Elaboración propia

En la tabla expuesta, se evidencia un crecimiento anual de ventas del 20% a partir de la implementación del plan de mejoramiento del área comercial de la COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali.

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 17. Estado de resultados sin financiación

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI															
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	2.391.625.410	3.064.322.463	3.922.425.815
(-) COSTO	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	2.174.204.918	2.785.747.693	3.569.900.275
UTILIDAD BRUTA	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	217.420.492	278.574.769	353.125.541
EGRESOS															
NOMINA	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	6.208.356	6.208.356	6.208.356	2.057.898	2.057.898	37.146.155	38.334.832	39.523.212
GASTOS ADMINISTRACION	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	27.621.882	28.505.782	29.389.461
GASTOS DE VENTA	7.450.489	1.268.203	1.268.203	1.735.303	1.268.203	1.268.203	1.996.679	1.268.203	1.268.203	1.735.303	1.268.203	1.268.203	23.063.595	23.801.630	22.617.445
GASTOS DE DEPRECIACION	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	3.131.867	3.131.867	3.131.867
GASTOS DIFERIDOS	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	22.628.400	0	0
ICA	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	9.805.664	12.563.722	16.081.946
TOTAL EGRESOS	14.876.295	8.540.624	8.540.624	9.161.109	8.540.624	8.540.624	9.422.685	12.691.082	12.691.082	13.311.567	8.540.624	8.540.624	123.397.562	106.337.832	110.743.931
UTILIDAD OPERACIONAL	3.242.079	9.577.751	9.577.751	8.957.265	9.577.751	9.577.751	8.695.689	5.427.293	5.427.293	4.806.807	9.577.751	9.577.751	94.022.929	172.236.937	242.381.610
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos financieros															0
Gastos financieros leasing															0
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	3.242.079	9.577.751	9.577.751	8.957.265	9.577.751	9.577.751	8.695.689	5.427.293	5.427.293	4.806.807	9.577.751	9.577.751	94.022.929	172.236.937	242.381.610
Impuesto de renta	1.102.307	3.256.435	3.256.435	3.045.470	3.256.435	3.256.435	2.956.534	1.845.279	1.845.279	1.634.314	3.256.435	3.256.435	31.967.796	58.560.559	82.409.747
UTILIDAD NETA	2.139.772	6.321.315	6.321.315	5.911.795	6.321.315	6.321.315	5.739.155	3.582.013	3.582.013	3.172.493	6.321.315	6.321.315	62.055.133	113.676.378	159.971.863
RESERVA LEGAL	213.977	632.132	632.132	591.180	632.132	632.132	573.915	358.201	358.201	317.249	632.132	632.132	6.205.513	11.367.638	15.997.186
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.925.795	5.689.184	5.689.184	5.320.616	5.689.184	5.689.184	5.165.239	3.223.812	3.223.812	2.855.244	5.689.184	5.689.184	55.849.620	102.308.740	143.974.676
UTILIDAD ACUMULADA													55.849.620	158.158.361	302.133.037
RESERVA LEGAL ACUMULADA													6.205.513	17.573.151	33.570.337

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Estado de resultados con financiación

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI															
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	2.391.625.410	3.064.322.463	3.922.425.815
(-) COSTO	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	2.174.204.918	2.785.747.693	3.569.300.275
UTILIDAD BRUTA	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	18.118.374	217.420.492	278.574.769	353.125.541
EGRESOS															
NOMINA	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	2.057.898	6.208.356	6.208.356	6.208.356	2.057.898	2.057.898	37.146.155	38.334.832	39.523.212
GASTOS ADMINISTRACION	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	27.621.882	28.505.782	29.389.461
GASTOS DE VENTA	7.450.489	1.268.203	1.268.203	1.735.303	1.268.203	1.268.203	1.996.879	1.268.203	1.268.203	1.268.203	1.735.303	1.268.203	23.063.595	23.801.630	22.617.445
GASTOS DE DEPRECIACION	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	260.989	3.131.867	3.131.867	3.131.867
GASTOS DIFERIDOS	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	1.885.700	22.628.400	0	0
ICA	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	817.139	9.805.664	12.563.722	16.081.946
TOTAL EGRESOS	14.876.295	8.540.624	8.540.624	9.161.109	8.540.624	8.540.624	9.422.685	12.691.082	12.691.082	13.311.567	8.540.624	8.540.624	123.397.562	106.337.832	110.743.931
UTILIDAD OPERACIONAL	3.242.079	9.577.751	9.577.751	8.957.265	9.577.751	9.577.751	8.695.689	5.427.293	5.427.293	4.806.807	9.577.751	9.577.751	94.022.929	172.236.937	242.381.610
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos financieros	376.409	369.409	362.257	354.950	347.483	339.855	332.060	324.096	315.959	307.644	299.149	290.470	4.019.742	2.735.631	1.073.350
Gastos financieros leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	376.409	369.409	362.257	354.950	347.483	339.855	332.060	324.096	315.959	307.644	299.149	290.470	4.019.742	2.735.631	1.073.350
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	2.865.670	9.208.341	9.215.493	8.602.316	9.230.267	9.237.896	8.363.629	5.103.197	5.111.334	4.499.163	9.278.601	9.287.281	90.003.188	169.501.306	241.308.261
Impuesto de renta	974.328	3.130.836	3.133.268	2.924.787	3.138.291	3.140.885	2.843.634	1.735.087	1.737.854	1.529.715	3.154.724	3.157.675	30.601.084	57.630.444	82.044.809
UTILIDAD NETA	1.891.342	6.077.505	6.082.226	5.677.528	6.091.976	6.097.011	5.519.995	3.368.110	3.373.480	2.969.448	6.123.877	6.129.605	59.402.104	111.870.862	159.263.452
RESERVA LEGAL	189.134	607.751	608.223	567.753	609.198	609.701	552.000	336.811	337.348	296.945	612.388	612.961	5.940.210	11.187.086	15.926.345
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.702.208	5.469.755	5.474.003	5.109.775	5.482.779	5.487.310	4.967.996	3.031.299	3.036.132	2.672.503	5.511.489	5.516.645	53.461.893	100.683.776	143.337.107
UTILIDAD ACUMULADA													53.461.893	154.145.669	297.482.776
RESERVA LEGAL ACUMULADA													5.940.210	17.127.297	33.053.642

Fuente: Elaboración propia

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

En la tabla 17, se presenta el estado de resultados sin financiación en pesos de la comercializadora luego de la ejecución de las estrategias planteadas en el plan de acción de la propuesta documentada sin acudir a préstamos bancarios. Los resultados obtenidos son positivos ya que las ventas en el primer año son de \$2.391.625.410, y se obtienen utilidades del ejercicio de \$55.849.620 consideradas altas debido al margen de utilidad estipulado del 10%. Se aprecia además un crecimiento en utilidades a partir del segundo año en adelante que al tercer año llegan a \$143.974.676 lo que representa un crecimiento anual del 40%.

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

En la tabla 18, se presenta el estado de resultados de la Comercializadora Fonatlas 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 \$53.461.893 representando una disminución del 4% debido al crédito adquirido.

Los gastos financieros del año uno (1) son de \$4.019.742 y en el año tres (3) descienden a \$1.073.350.

4.11.2 Flujo de caja sin financiación y con financiación.

A continuación, se expondrá el flujo de caja con y

sin financiación:

Tabla 19. Flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI																
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	
INGRESOS																
RECAUDOS	99.651.059	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	2.291.974.351	3.036.293.419	3.886.671.509	
IVA COBRADO	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	454.408.828	582.221.268	745.260.905	
TOTAL INGRESOS	137.518.461	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	2.746.383.179	3.618.514.687	4.631.932.414	
EGRESOS																
NOMINA	1.734.170	1.734.170	1.734.170	1.734.170	1.734.170	2.485.297	1.734.170	5.229.848	5.229.848	5.229.848	1.734.170	4.309.825	34.623.860	38.254.119	39.442.518	
Gastos de administracion	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	27.621.882	28.505.782	29.389.461	
Gastos de ventas	7.450.489	1.268.203	1.268.203	1.735.303	1.268.203	1.268.203	1.996.879	1.268.203	1.268.203	1.735.303	1.268.203	1.268.203	23.063.595	23.801.630	22.617.445	
IVA PAGADO	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	413.098.934	529.292.062	677.509.914	
IVA TOTAL AL F.C	0	0	6.884.982	0	6.884.982	0	6.884.982	0	6.884.982	0	6.884.982	0	34.424.911	50.992.654	65.280.694	
IMPUESTO DE RENTA													0	31.967.796	58.560.559	
ICA													0	9.805.664	12.563.722	
PAGOS	90.591.872	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	2.083.613.046	2.760.286.744	3.536.796.360	
TOTAL EGRESOS	136.605.523	220.861.723	227.746.705	221.482.208	227.746.705	221.612.849	228.628.766	224.357.401	231.242.383	224.977.886	227.746.705	223.437.377	2.616.446.228	3.472.896.451	4.442.160.673	
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	912.938	16.307.797	9.422.815	15.687.312	9.422.815	15.556.671	8.540.754	12.812.119	5.927.137	12.191.634	9.422.815	13.732.143	129.936.951	145.628.236	189.771.741	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																
Gastos financiero prestamo													0	0	0	
Amortizacion prestamo													0	0	0	
Gasto financiero leasing													0	0	0	
Amortizacion leasing													0	0	0	
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA NETO	912.938	16.307.797	9.422.815	15.687.312	9.422.815	15.556.671	8.540.754	12.812.119	5.927.137	12.191.634	9.422.815	13.732.143	129.936.951	145.628.236	189.771.741	
SALDO INICIAL CAJA	11.254.569	12.167.508	28.475.305	37.898.120	53.585.432	63.008.247	78.564.918	87.105.672	99.917.791	105.844.928	118.036.562	127.459.377	11.254.569	141.191.520	286.819.756	
SALDO FINAL DE CAJA	12.167.508	28.475.305	37.898.120	53.585.432	63.008.247	78.564.918	87.105.672	99.917.791	105.844.928	118.036.562	127.459.377	141.191.520	141.191.520	286.819.756	476.591.498	

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6,49%
SPREAD(%)	20,00%
CDO(%)	27,79%
VPNI(\$)	238.524.002
TR(%)	308,79%
B/C(VECES)	6,51

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
(43.278.569)	129.936.951	145.628.236	189.771.741

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Flujo de caja con financiación

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI																
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	
RECAUDOS	99.651.059	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	199.302.117	2.291.974.351	3.036.293.419	3.886.671.509	
IVA COBRADO	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	37.867.402	454.408.828	582.221.268	745.260.905	
TOTAL INGRESOS	137.518.461	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	237.169.520	2.746.383.179	3.618.514.687	4.631.932.414	
EGRESOS																
NOMINA	1.734.170	1.734.170	1,734.170	1,734.170	1,734.170	2,485.297	1,734.170	5,229.848	5,229.848	5,229.848	1,734.170	4,309.825	34,623.860	38,254.119	39,442.518	
Gastos de administracion	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	2.404.080	2.250.695	2.250.695	27.621.882	28.505.782	29.389.461	
Gastos de ventas	7.450.489	1.268.203	1.268.203	1.735.303	1.268.203	1.268.203	1.996.879	1.268.203	1.268.203	1.268.203	1.735.303	1.268.203	23,063.595	23,801.630	22,617.445	
IVA PAGADO	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	34.424.911	413.098.934	529.292.062	677.509.914	
IVATOTAL AL F.C	0	0	6.884.982	0	6.884.982	0	6.884.982	0	6.884.982	0	6.884.982	0	34.424.911	50.992.654	65.280.694	
IMPUESTO DE RENTA														30.601.084	57.630.444	
ICA													0	9.805.664	12.563.722	
PAGOS	90.591.872	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	181.183.743	2.083.613.046	2.760.266.744	3.536.796.360	
TOTAL EGRESOS	136.605.523	220.861.723	227.746.705	221.482.208	227.746.705	221.612.849	228.628.766	224.357.401	231.242.383	224.977.896	227.746.705	223.437.377	2.616.446.228	3.471.519.738	4.441.230.558	
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	912.938	16.307.797	9.422.815	15.687.312	9.422.815	15.556.671	8.540.754	12.812.119	5.927.137	12.191.634	9.422.815	13.732.143	129.936.951	146.994.948	190.701.856	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																
Gastos financiero prestamo	376.409	369.409	362.257	354.950	347.483	339.855	332.060	324.096	315.959	307.644	299.149	290.470	4.019.742	2.735.631	1.073.350	
Amortizacion prestamo	321.928	328.928	336.080	343.388	350.854	358.483	366.277	374.242	382.379	390.693	399.188	407.868	4.360.308	5.644.419	7.306.700	
Gasto financiero leasing													0	0	0	
Amortizacion leasing													0	0	0	
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	698.338	698.338	698.338	698.338	698.338	698.338	698.338	698.338	698.338	698.338	698.338	698.338	8.380.050	8.380.050	8.380.050	
FLUJO DE CAJA NETO	214.601	15.609.460	8.724.478	14.988.975	8.724.478	14.858.333	7.842.416	12.113.782	5.228.800	11.493.297	8.724.478	13.033.805	121.556.901	138.614.898	182.321.806	
SALDO INICIAL CAJA	11.254.569	11.469.170	27.078.630	35.803.108	50.792.082	59.516.560	74.374.893	82.217.309	94.331.091	99.559.891	111.053.187	119.777.665	11.254.569	132.811.470	271.426.368	
SALDO FINAL DE CAJA	11.469.170	27.078.630	35.803.108	50.792.082	59.516.560	74.374.893	82.217.309	94.331.091	99.559.891	111.053.187	119.777.665	132.811.470	132.811.470	271.426.368	453.748.174	

FLUJO DE CAJA	
DIF (%)	6,49%
SPREAD(%)	20,00%
CDO(%)	27,79%
VPN(\$)	241.412.722
TIR(%)	480,83%
BIC(VECES)	10,30

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
(25.967.142)	121.556.901	138.614.898	182.321.806

Fuente: Elaboración propia

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

Según lo proyectado en el flujo de caja, el Valor Presente Neto (VPN) es mayor a cero, lo que indica que la propuesta de mejoramiento es viable, debido a que se recupera la inversión al traer los valores futuros al presente y refleja un excedente de \$238.524.002.

Por otro lado, al analizar la Tasa Interna de Retorno (TIR), se evidencia que el porcentaje obtenido es de 308,79% 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 6,51 veces ese peso, recuperando así la inversión y recibiendo un excedente. (ver tabla 19)

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

En la figura de financiación el (VPN) es de \$241.412.722 obteniendo una cifra atractiva en la proyección de los tres años proyectados. La (TIR) que se espera obtener en el negocio es de 480,83% 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 10 pesos con 30 centavos, lo que corrobora que la propuesta elaborada es viable. (ver tabla 20).

4.12 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN Y CON FINANCIACIÓN

A continuación, se exponen los estados de la situación financiera proyectados sin financiación y con financiación:

4.12.1 Estado de la situación financiera proyectado sin financiación. En este, la caja cuenta con un saldo inicial de \$11.254.569, y se va incrementado durante toda la proyección quedando en el año tres con un valor de \$476.591.498.

Tabla 21. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI				
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA BANCOS	11.254.569	141.191.520	286.819.756	476.591.498
C X C	0	99.651.059	127.680.103	163.434.409
INVENTARIOS	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	11.254.569	240.842.579	414.499.859	640.025.907
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	1.859.600	1.859.600	1.859.600	1.859.600
EQUIPOS DE COMPUTO Y	7.536.000	7.536.000	7.536.000	7.536.000
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	3.131.867	6.263.733	9.395.600
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9.395.600	6.263.733	3.131.867	0
ACTIVOS DIFERIDOS				
DIFERIDOS	22.628.400	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	22.628.400	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	32.024.000	6.263.733	3.131.867	0
TOTAL ACTIVOS	43.278.569	247.106.312	417.631.726	640.025.907
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por Pagar	0	90.591.872	116.072.821	148.576.735
Cesantías	0	2.251.953	2.324.015	2.396.060
Intereses a la Cesantia por pagar	0	270.342	278.993	287.642
Impuesto de Renta por Pagar	0	31.967.796	58.560.559	82.409.747
IVA por pagar	0	6.884.982	8.821.534	11.291.832
ICA por pagar	0	9.805.664	12.563.722	16.081.946
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	141.772.609	198.621.644	261.043.963
PASIVOS NO CORRIENTES				
OBLIGACIONES BANCARIAS	0	0	0	0
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	141.772.609	198.621.644	261.043.963
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	43.278.569	43.278.569	43.278.569	43.278.569
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	55.849.620	158.158.361	302.133.037
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	6.205.513	17.573.151	33.570.337
TOTAL PATRIMONIO	43.278.569	105.333.703	219.010.081	378.981.944
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	43.278.569	247.106.312	417.631.726	640.025.907

0 0 0 0

Fuente: Elaboración propia

4.12.2 Estado de la situación financiera proyectado con financiación. A continuación, se expondrá el estado de la situación financiera proyectado con financiación:

Tabla 22. Estado de la situación financiera proyectado con financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI				
	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS CORRIENTES				
CAJA BANCOS	11.254.569	132.811.470	271.426.368	453.748.174
C X C	0	99.651.059	127.680.103	163.434.409
INVENTARIOS	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	11.254.569	232.462.529	399.106.471	617.182.583
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	1.859.600	1.859.600	1.859.600	1.859.600
EQUIPOS DE COMPUTO Y	7.536.000	7.536.000	7.536.000	7.536.000
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	3.131.867	6.263.733	9.395.600
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9.395.600	6.263.733	3.131.867	0
ACTIVOS DIFERIDOS				
DIFERIDOS	22.628.400	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	22.628.400	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	32.024.000	6.263.733	3.131.867	0
TOTAL ACTIVOS	43.278.569	238.726.262	402.238.338	617.182.583
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por Pagar	0	90.591.872	116.072.821	148.576.735
Cesantías	0	2.251.953	2.324.015	2.396.060
Intereses a la Cesantia por pagar	0	270.342	278.993	287.642
Impuesto de Renta por Pagar	0	30.601.084	57.630.444	82.044.809
IVA por pagar	0	6.884.982	8.821.534	11.291.832
ICA por pagar	0	9.805.664	12.563.722	16.081.946
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	140.405.897	197.691.530	260.679.024
PASIVOS NO CORRIENTES				
OBLIGACIONES BANCARIAS	17.311.428	12.951.120	7.306.700	0
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	17.311.428	12.951.120	7.306.700	0
TOTAL PASIVOS	17.311.428	153.357.017	204.998.230	260.679.024
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	25.967.142	25.967.142	25.967.142	25.967.142
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	53.461.893	154.145.669	297.482.776
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	5.940.210	17.127.297	33.053.642
TOTAL PATRIMONIO	25.967.142	85.369.246	197.240.107	356.503.559
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	43.278.569	238.726.262	402.238.338	617.182.583

0 0 0 0

Fuente: Elaboración propia

En este estado de la situación financiera proyectado con financiación, la caja cuenta con un saldo inicial de \$11.254.569, y se va incrementado durante todo el proceso del proyecto quedando en el año tres con un valor de \$453.748.174.

4.13 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

4.13.1 Análisis vertical del estado de la situación financiera sin financiación.

En la tabla 23, se observa el análisis vertical de los estados de la situación financiera sin financiación con proyecciones a 3 años. En este, se refleja que los activos que mayor participación son las cuentas referentes a caja-bancos y cuentas por cobrar. La primera de estas, con un porcentaje del 57,14% en el año uno (1) hasta llegar al 74,46% en el año tres (3) y la segunda con un porcentaje del 40,33% en el año (1) y 25,54% en el año tres (3).

4.13.2 Análisis vertical del estado de la situación financiera con financiación.

En la tabla 24 se observa el análisis vertical de los estados de la situación financiera con financiación con proyecciones a 3 años. En este, se manifiesta que los activos que mayor participación son las cuentas referentes a caja-bancos y las cuentas por cobrar. La primera de estas, con un porcentaje del 55,63% en el año uno (1) hasta llegar al 73,52% en el año tres (3) y la segunda con un porcentaje del 41,74% en el año (1) y 26,48% en el año tres (3).

4.14 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

4.14.1 Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación.

En la tabla 25, se observa el análisis horizontal de los estados de la situación financiera sin financiación con proyecciones a 3 años. En este, se presenta la variación absoluta expresada en pesos y relativa indicada porcentualmente, evidenciada en los activos, pasivos y patrimonio. Con respecto a los activos, la cuenta que mayor participación tiene es la de caja-bancos con una variación absoluta en año uno (1) de \$ 129.936.951 y una variación relativa del 1154,53%, resultados que en el año tres (3) decrecen, pero siguen siendo positivos y evidencian rentabilidad para la Comercializadora Fonatlas SAS.

4.14.2 Análisis horizontal del estado de la situación financiera con financiación.

En la tabla 26, se observa el análisis horizontal de los estados de la situación financiera con financiación con proyecciones a 3 años. En este escenario, la variación absoluta en la cuenta caja-bancos tiene una variación absoluta en año uno (1) de \$ 121.556.901 y una variación relativa de 1080,07%, resultados que en el año tres (3) decrecen, pero siguen siendo positivos y evidencian rentabilidad para la Comercializadora Fonatlas SAS.

4.15 ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

4.15.1 Análisis vertical del estado de resultados sin financiación. En la tabla 27, se observa el análisis vertical del estado de resultados sin financiación con proyecciones a 3 años. En este, se manifiesta la participación de los ingresos y egresos con respecto a las ventas y se evidencia que la cuenta con mayor participación porcentual es la referente a los costos con una representación del 90% en el año uno (1) y 91% en el año tres (3). Pese a lo expuesto, la representación porcentual de las utilidades en cada uno de los periodos es positiva, y en el año uno (1) estas representan un 2,34% y finalizan en el año tres (3) en el 3,67%.

4.15.2 Análisis vertical del estado de resultados con financiación. En la tabla 28, se observa el análisis vertical del estado de resultados con financiación con proyecciones a 3 años. En este escenario, la representación de los costos permanece en el 90% en el año uno (1) y 91% en el año tres (3). No obstante, la representación porcentual de las utilidades en cada uno de los periodos disminuye

conforme al gasto financiero obtenido en cada periodo, y en el año uno (1) estas representan un 2,24% y finalizan en el año tres (3) en el 3,65%.

4.16 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

4.16.1 Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación. En la tabla 29, se observa el análisis horizontal del estado de resultados sin financiación donde se pueden determinar las variaciones absolutas y relativas de un período a otro en lo que se refiere a ingresos, egresos y utilidades. En este, se evidencia con respecto a las ventas una variación absoluta en año uno (1) de \$672.697.053 y una variación relativa de 21,95%. Estas cifras continúan creciendo en cada periodo y llegan en el año tres (3) a una variación absoluta de \$858.103.353 y relativa de 28%, resultados considerados positivos puesto que evidencian crecimiento en las ventas de la comercializadora después de la implementación del plan de mejoramiento expuesto en este documento.

Con respecto a las utilidades del ejercicio, estas en el año uno (1) representan una variación absoluta de \$46.459.120 y una variación relativa de 45,41% las cuales llegan al año tres (3) a una variación absoluta de \$41.665.936 y una variación relativa de 40,73% siendo un comportamiento positivo para la propuesta.

4.16.2 Análisis horizontal del estado de resultados con financiación. En la tabla 30, se presenta el análisis horizontal del estado de resultados con financiación donde se pueden determinar las variaciones absolutas y relativas de un período a otro en lo que se refiere a ingresos, egresos y utilidades.

En este, se evidencia con respecto a las ventas una variación absoluta en año uno (1) de \$672.697.053 y una variación relativa de 21,95%. Dichas cifras continúan creciendo en cada periodo y llegan en el año tres (3) a una variación absoluta de

\$858.103.353 y relativa de 28%, resultados considerados positivos puesto que evidencian crecimiento en las ventas del negocio en proyecto.

En el escenario con financiación, las utilidades del ejercicio en el año uno (1) representan una variación absoluta de \$47.221.882 y una variación relativa de 46,90% las cuales llegan al año tres (3) a una variación absoluta de \$42.653.331 y una variación relativa de 42,36% cifra consecuente con los gastos financieros adquiridos.

Tabla 23. Análisis vertical del estado de la situación financiera sin financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI								
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL
CAJA BANCOS	11.254.569	26,00%	141.191.520	57,14%	286.819.756	68,68%	476.591.498	74,46%
C X C	0	0,00%	99.651.059	40,33%	127.680.103	30,57%	163.434.409	25,54%
INVENTARIOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	11.254.569	26,00%	240.842.579	97,47%	414.499.859	99,25%	640.025.907	100,00%
ACTIVOS FIJOS								
MUEBLES Y ENSERES	1.859.600	4,30%	1.859.600	0,75%	1.859.600	0,45%	1.859.600	0,29%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	7.536.000	17,41%	7.536.000	3,05%	7.536.000	1,80%	7.536.000	1,18%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	0,00%	3.131.867	1,27%	6.263.733	1,50%	9.395.600	1,47%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9.395.600	21,71%	6.263.733	2,53%	3.131.867	0,75%	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS								
DIFERIDOS	22.628.400	52,29%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	22.628.400	52,29%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	32.024.000	74,00%	6.263.733	2,53%	3.131.867	0,75%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	43.278.569	100,00%	247.106.312	100,00%	417.631.726	100,00%	640.025.907	100,00%
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas por Pagar	0	0,00%	90.591.872	36,66%	116.072.821	27,79%	148.576.735	23,21%
Cesantías	0	0,00%	2.251.953	0,91%	2.324.015	0,56%	2.396.060	0,37%
Intereses a la Cesantía por pagar	0	0,00%	270.342	0,11%	278.993	0,07%	287.642	0,04%
Impuesto de Renta por Pagar	0	0,00%	31.967.796	12,94%	58.560.559	14,02%	82.409.747	12,88%
IVA por pagar	0	0,00%	6.884.982	2,79%	8.821.534	2,11%	11.291.832	1,76%
ICA por pagar	0	0,00%	9.805.664	3,97%	12.563.722	3,01%	16.081.946	2,51%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0,00%	141.772.609	57,37%	198.621.644	47,56%	261.043.963	40,79%
PASIVOS NO CORRIENTES								
OBLIGACIONES BANCARIAS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
LEASING FINANCIERO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	0,00%	141.772.609	57,37%	198.621.644	47,56%	261.043.963	40,79%
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL	43.278.569	100,00%	43.278.569	17,51%	43.278.569	10,36%	43.278.569	6,76%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	0,00%	55.849.620	22,60%	158.158.361	37,87%	302.133.037	47,21%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	0,00%	6.205.513	2,51%	17.573.151	4,21%	33.570.337	5,25%
TOTAL PATRIMONIO	43.278.569	100,00%	105.333.703	42,63%	219.010.081	52,44%	378.981.944	59,21%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	43.278.569	100,00%	247.106.312	100,00%	417.631.726	100,00%	640.025.907	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Análisis vertical del estado de la situación financiera con financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI								
	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS CORRIENTES								
CAJA BANCOS	11.254.569	26,00%	132.811.470	55,63%	271.426.368	67,48%	453.748.174	73,52%
C X C	0	0,00%	99.651.059	41,74%	127.680.103	31,74%	163.434.409	26,48%
INVENTARIOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	11.254.569	26,00%	232.462.529	97,38%	399.106.471	99,22%	617.182.583	100,00%
ACTIVOS FIJOS								
MUEBLES Y ENSERES	1.859.600	4,30%	1.859.600	0,78%	1.859.600	0,46%	1.859.600	0,30%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	7.536.000	17,41%	7.536.000	3,16%	7.536.000	1,87%	7.536.000	1,22%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	0,00%	3.131.867	1,31%	6.263.733	1,56%	9.395.600	1,52%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9.395.600	21,71%	6.263.733	2,62%	3.131.867	0,78%	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS								
DIFERIDOS	22.628.400	52,29%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	22.628.400	52,29%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	32.024.000	74,00%	6.263.733	2,62%	3.131.867	0,78%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	43.278.569	100,00%	238.726.262	100,00%	402.238.338	100,00%	617.182.583	100,00%
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas por Pagar	0	0,00%	90.591.872	37,95%	116.072.821	28,86%	148.576.735	24,07%
Cesantías	0	0,00%	2.251.953	0,94%	2.324.015	0,58%	2.396.060	0,39%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	0,00%	270.342	0,11%	278.993	0,07%	287.642	0,05%
Impuesto de Renta por Pagar	0	0,00%	30.601.084	12,82%	57.630.444	14,33%	82.044.809	13,29%
IVA por pagar	0	0,00%	6.884.982	2,88%	8.821.534	2,19%	11.291.832	1,83%
ICA por pagar	0	0,00%	9.805.664	4,11%	12.563.722	3,12%	16.081.946	2,61%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0,00%	140.405.897	58,81%	197.691.530	49,15%	260.679.024	42,24%
PASIVOS NO CORRIENTES								
OBLIGACIONES BANCARIAS	17.311.428	40,00%	12.951.120	5,43%	7.306.700	1,82%	0	0,00%
LEASING FINANCIERO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	17.311.428	40,00%	12.951.120	5,43%	7.306.700	1,82%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	17.311.428	40,00%	153.357.017	64,24%	204.998.230	50,96%	260.679.024	42,24%
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL	25.967.142	60,00%	25.967.142	10,88%	25.967.142	6,46%	25.967.142	4,21%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	0,00%	53.461.893	22,39%	154.145.669	38,32%	297.482.776	48,20%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	0,00%	5.940.210	2,49%	17.127.297	4,26%	33.053.642	5,36%
TOTAL PATRIMONIO	25.967.142	60,00%	85.369.246	35,76%	197.240.107	49,04%	356.503.559	57,76%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	43.278.569	100,00%	238.726.262	100,00%	402.238.338	100,00%	617.182.583	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI										
ACTIVOS CORRIENTES	SITUACION FINANCIERA	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
CAJA BANCOS	11.254.569	141.191.520	129.936.951	1154,53%	286.819.756	145.628.236	103,14%	476.591.498	189.771.741	66,16%
C X C	0	99.651.059	99.651.059	0,00%	127.680.103	28.029.044	0,00%	163.434.409	35.754.306	0,00%
INVENTARIOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	11.254.569	240.842.579	229.588.009	2039,95%	414.499.859	173.657.280	72,10%	640.025.907	225.526.048	54,41%
ACTIVOS FIJOS										
MUEBLES Y ENSERES	1.859.600	1.859.600	0	0,00%	1.859.600	0	0,00%	1.859.600	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	7.536.000	7.536.000	0	0,00%	7.536.000	0	0,00%	7.536.000	0	0,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	3.131.867	3.131.867	0,00%	6.263.733	3.131.867	100,00%	9.395.600	3.131.867	50,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9.395.600	6.263.733	-3.131.867	(33,33%)	3.131.867	-3.131.867	(50,00%)	0	-3.131.867	(100,00%)
ACTIVOS DIFERIDOS										
DIFERIDOS	22.628.400	0	-22.628.400	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	22.628.400	0	-22.628.400	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	32.024.000	6.263.733	-25.760.267	(80,44%)	3.131.867	-3.131.867	(50,00%)	0	-3.131.867	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	43.278.569	247.106.312	203.827.743	470,97%	417.631.726	170.525.413	69,01%	640.025.907	222.394.181	53,25%
PASIVOS CORRIENTES										
Cuentas por Pagar	0	90.591.872	90.591.872	0,00%	116.072.821	25.480.949	0,00%	148.576.735	32.503.915	0,00%
Cesantias	0	2.251.953	2.251.953	0,00%	2.324.015	72.062	3,20%	2.396.060	72.044	3,10%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	270.342	270.342	0,00%	278.993	8.651	3,20%	287.642	8.649	3,10%
Impuesto de Renta por Pagar	0	31.967.796	31.967.796	0,00%	58.560.559	26.592.763	83,19%	82.409.747	23.849.189	40,73%
IVA por pagar	0	6.884.982	6.884.982	0,00%	8.821.534	1.936.552	28,13%	11.291.832	2.470.298	28,00%
ICA por pagar	0	9.805.664	9.805.664	0,00%	12.563.722	2.758.058	28,13%	16.081.946	3.518.224	28,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	141.772.609	141.772.609	0,00%	198.621.644	56.849.035	40,10%	261.043.963	62.422.318	31,43%
PASIVOS NO CORRIENTES										
OBLIGACIONES BANCARIAS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	141.772.609	141.772.609	0,00%	198.621.644	56.849.035	40,10%	261.043.963	62.422.318	31,43%
PATRIMONIO										
CAPITAL SOCIAL	43.278.569	43.278.569	0	0,00%	43.278.569	0	0,00%	43.278.569	0	0,00%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	55.849.620	55.849.620	0,00%	158.158.361	102.308.740	183,19%	302.133.037	143.974.676	91,03%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	6.205.513	6.205.513	0,00%	17.573.151	11.367.638	183,19%	33.570.337	15.997.186	91,03%
TOTAL PATRIMONIO	43.278.569	105.333.703	62.055.133	143,39%	219.010.081	113.676.378	107,92%	378.981.944	159.971.863	73,04%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	43.278.569	247.106.312	203.827.743	470,97%	417.631.726	170.525.413	69,01%	640.025.907	222.394.181	53,25%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Análisis horizontal del estado de la situación financiera con financiación

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI										
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
CAJA BANCOS	11.254.569	132.811.470	121.556.901	1080,07%	271.426.368	138.614.898	104,37%	453.748.174	182.321.806	67,17%
C X C	0	99.651.059	99.651.059	0,00%	127.680.103	28.029.044	0,00%	163.434.409	35.754.306	0,00%
INVENTARIOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	11.254.569	232.462.529	221.207.959	1965,49%	399.106.471	166.643.942	71,69%	617.182.583	218.076.112	54,64%
ACTIVOS FIJOS										
MUEBLES Y ENSERES	1.859.600	1.859.600	0	0,00%	1.859.600	0	0,00%	1.859.600	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	7.536.000	7.536.000	0	0,00%	7.536.000	0	0,00%	7.536.000	0	0,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	3.131.867	3.131.867	0,00%	6.263.733	3.131.867	100,00%	9.395.600	3.131.867	50,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	9.395.600	6.263.733	-3.131.867	(33,33%)	3.131.867	-3.131.867	(50,00%)	0	-3.131.867	(100,00%)
ACTIVOS DIFERIDOS										
DIFERIDOS	22.628.400	0	-22.628.400	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	22.628.400	0	-22.628.400	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	32.024.000	6.263.733	-25.760.267	(80,44%)	3.131.867	-3.131.867	(50,00%)	0	-3.131.867	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	43.278.569	238.726.262	195.447.693	451,60%	402.238.338	163.512.075	68,49%	617.182.583	214.944.246	53,44%
PASIVOS CORRIENTES										
Cuentas por Pagar	0	90.591.872	90.591.872	0,00%	116.072.821	25.480.949	0,00%	148.576.735	32.503.915	0,00%
Cesantías	0	2.251.953	2.251.953	0,00%	2.324.015	72.062	3,20%	2.396.060	72.044	3,10%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	270.342	270.342	0,00%	278.993	8.651	3,20%	287.642	8.649	3,10%
Impuesto de Renta por Pagar	0	30.601.084	30.601.084	0,00%	57.630.444	27.029.360	0,00%	82.044.809	24.414.365	42,36%
IVA por pagar	0	6.884.982	6.884.982	0,00%	8.821.534	1.936.552	28,13%	11.291.832	2.470.298	28,00%
ICA por pagar	0	9.805.664	9.805.664	0,00%	12.563.722	2.758.058	28,13%	16.081.946	3.518.224	28,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	140.405.897	140.405.897	0,00%	197.691.530	57.285.633	40,80%	260.679.024	62.987.494	31,86%
PASIVOS NO CORRIENTES										
OBLIGACIONES BANCARIAS	17.311.428	12.951.120	-4.360.308	(25,19%)	7.306.700	-5.644.419	(43,58%)	0	-7.306.700	(100,00%)
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	17.311.428	12.951.120	-4.360.308	(25,19%)	7.306.700	-5.644.419	(43,58%)	0	-7.306.700	(100,00%)
TOTAL PASIVOS	17.311.428	153.357.017	136.045.589	785,87%	204.998.230	51.641.214	33,67%	260.679.024	55.680.794	27,16%
PATRIMONIO										
CAPITAL SOCIAL	25.967.142	25.967.142	0	0,00%	25.967.142	0	0,00%	25.967.142	0	0,00%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	53.461.893	53.461.893	0,00%	154.145.669	100.683.776	188,33%	297.482.776	143.337.107	92,99%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	5.940.210	5.940.210	0,00%	17.127.297	11.187.086	0,00%	33.053.642	15.926.345	92,99%
TOTAL PATRIMONIO	25.967.142	85.369.246	59.402.104	228,76%	197.240.107	111.870.862	131,04%	356.503.559	159.263.452	80,75%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	43.278.569	238.726.262	195.447.693	451,60%	402.238.338	163.512.075	68,49%	617.182.583	214.944.246	53,44%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI						
INGRESOS	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL
VENTAS	2.391.625.410	100,00%	3.064.322.463	100,00%	3.922.425.815	100,00%
(-) COSTO	2.174.204.918	90,91%	2.785.747.693	90,91%	3.569.300.275	91,00%
UTILIDAD BRUTA	217.420.492	9,09%	278.574.769	9,09%	353.125.541	9,00%
EGRESOS						
NOMINA	37.146.155	1,55%	38.334.832	1,25%	39.523.212	1,01%
GASTOS ADMINISTRACION	27.621.882	1,15%	28.505.782	0,93%	29.389.461	0,75%
GASTOS DE VENTA	23.063.595	0,96%	23.801.630	0,78%	22.617.445	0,58%
GASTOS DE DEPRECIACION	3.131.867	0,13%	3.131.867	0,10%	3.131.867	0,08%
GASTOS DIFERIDOS	22.628.400	0,95%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	9.805.664	0,41%	12.563.722	0,41%	16.081.946	0,41%
TOTAL EGRESOS	123.397.562	5,16%	106.337.832	3,47%	110.743.931	2,82%
UTILIDAD OPERACIONAL	94.022.929	3,93%	172.236.937	5,62%	242.381.610	6,18%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS						
Gastos financieros	0	0,00%		0,00%		0,00%
Gastos financieros leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	94.022.929	3,93%	172.236.937	5,62%	242.381.610	6,18%
Impuesto de renta	31.967.796	1,34%	58.560.559	1,91%	82.409.747	2,10%
UTILIDAD NETA	62.055.133	2,59%	113.676.378	3,71%	159.971.863	4,08%
RESERVA LEGAL	6.205.513	0,26%	11.367.638	0,37%	15.997.186	0,41%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	55.849.620	2,34%	102.308.740	3,34%	143.974.676	3,67%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Análisis vertical del estado de resultados con financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI						
INGRESOS	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL
VENTAS	2.391.625.410	100,00%	3.064.322.463	100,00%	3.922.425.815	100,00%
(-) COSTO	2.174.204.918	90,91%	2.785.747.693	90,91%	3.569.300.275	91,00%
UTILIDAD BRUTA	217.420.492	9,09%	278.574.769	9,09%	353.125.541	9,00%
EGRESOS						
NOMINA	37.146.155	1,55%	38.334.832	1,25%	39.523.212	1,01%
GASTOS ADMINISTRACION	27.621.882	1,15%	28.505.782	0,93%	29.389.461	0,75%
GASTOS DE VENTA	23.063.595	0,96%	23.801.630	0,78%	22.617.445	0,58%
GASTOS DE DEPRECIACION	3.131.867	0,13%	3.131.867	0,10%	3.131.867	0,08%
GASTOS DIFERIDOS	22.628.400	0,95%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	9.805.664	0,41%	12.563.722	0,41%	16.081.946	0,41%
TOTAL EGRESOS	123.397.562	5,16%	106.337.832	3,47%	110.743.931	2,82%
UTILIDAD OPERACIONAL	94.022.929	3,93%	172.236.937	5,62%	242.381.610	6,18%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS						
Gastos financieros	4.019.742	0,17%	2.735.631	0,09%	1.073.350	0,03%
Gastos financieros leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	4.019.742	0,17%	2.735.631	0,09%	1.073.350	0,03%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	90.003.188	3,76%	169.501.306	5,53%	241.308.261	6,15%
Impuesto de renta	30.601.084	1,28%	57.630.444	1,88%	82.044.809	2,09%
UTILIDAD NETA	59.402.104	2,48%	111.870.862	3,65%	159.263.452	4,06%
RESERVA LEGAL	5.940.210	0,25%	11.187.086	0,37%	15.926.345	0,41%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	53.461.893	2,24%	100.683.776	3,29%	143.337.107	3,65%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI							
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
VENTAS	2.391.625.410	3.064.322.463	672.697.053	21,95%	3.922.425.815	858.103.353	28,00%
(-) COSTO	2.174.204.918	2.785.747.693	611.542.775	21,95%	3.569.300.275	783.552.581	28,13%
UTILIDAD BRUTA	217.420.492	278.574.769	61.154.278	21,95%	353.125.541	74.550.771	26,76%
EGRESOS							
NOMINA	37.146.155	38.334.832	1.188.677	3,10%	39.523.212	1.188.380	3,10%
GASTOS ADMINISTRACION	27.621.882	28.505.782	883.900	3,10%	29.389.461	883.679	3,10%
GASTOS DE VENTA	23.063.595	23.801.630	738.035	3,10%	22.617.445	-1.184.185	(4,98%)
GASTOS DE DEPRECIACION	3.131.867	3.131.867	0	0,00%	3.131.867	0	0,00%
GASTOS DIFERIDOS	22.628.400	0	-22.628.400	0,00%	0	0	0,00%
ICA	9.805.664	12.563.722	2.758.058	21,95%	16.081.946	3.518.224	28,00%
TOTAL EGRESOS	123.397.562	106.337.832	-17.059.730	(16,04%)	110.743.931	4.406.098	4,14%
UTILIDAD OPERACIONAL	94.022.929	172.236.937	78.214.007	45,41%	242.381.610	70.144.673	40,73%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS							
Gastos financieros	0		0	0,00%		0	0,00%
Gastos financieros leasing	0		0	0,00%		0	0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	94.022.929	172.236.937	78.214.007	45,41%	242.381.610	70.144.673	40,73%
Impuesto de renta	31.967.796	58.560.559	26.592.763	45,41%	82.409.747	23.849.189	40,73%
UTILIDAD NETA	62.055.133	113.676.378	51.621.245	45,41%	159.971.863	46.295.484	40,73%
RESERVA LEGAL	6.205.513	11.367.638	5.162.124	45,41%	15.997.186	4.629.548	40,73%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	55.849.620	102.308.740	46.459.120	45,41%	143.974.676	41.665.936	40,73%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Análisis horizontal del estado de resultados con financiación

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI							
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
VENTAS	2.391.625.410	3.064.322.463	672.697.053	21,95%	3.922.425.815	858.103.353	28,00%
(-) COSTO	2.174.204.918	2.785.747.693	611.542.775	21,95%	3.569.300.275	783.552.581	28,13%
UTILIDAD BRUTA	217.420.492	278.574.769	61.154.278	21,95%	353.125.541	74.550.771	26,76%
EGRESOS							
NOMINA	37.146.155	38.334.832	1.188.677	3,10%	39.523.212	1.188.380	3,10%
GASTOS ADMINISTRACION	27.621.882	28.505.782	883.900	3,10%	29.389.461	883.679	3,10%
GASTOS DE VENTA	23.063.595	23.801.630	738.035	3,10%	22.617.445	(1.184.185)	(4,98%)
GASTOS DE DEPRECIACION	3.131.867	3.131.867	0	0,00%	3.131.867	0	0,00%
GASTOS DIFERIDOS	22.628.400	0	(22.628.400)	0,00%	0	0	0,00%
ICA	9.805.664	12.563.722	2.758.058	21,95%	16.081.946	3.518.224	28,00%
TOTAL EGRESOS	123.397.562	106.337.832	(17.059.730)	(16,04%)	110.743.931	4.406.098	4,14%
UTILIDAD OPERACIONAL	94.022.929	172.236.937	78.214.007	45,41%	242.381.610	70.144.673	40,73%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS							
Gastos financieros	4.019.742	2.735.631	(1.284.111)	(46,94%)	1.073.350	(1.662.281)	(60,76%)
Gastos financieros leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	4.019.742	2.735.631	(1.284.111)	(46,94%)	1.073.350	(1.662.281)	(60,76%)
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	90.003.188	169.501.306	79.498.118	46,90%	241.308.261	71.806.955	42,36%
Impuesto de renta	30.601.084	57.630.444	27.029.360	46,90%	82.044.809	24.414.365	42,36%
UTILIDAD NETA	59.402.104	111.870.862	52.468.758	46,90%	159.263.452	47.392.590	42,36%
RESERVA LEGAL	5.940.210	11.187.086	5.246.876	46,90%	15.926.345	4.739.259	42,36%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	53.461.893	100.683.776	47.221.882	46,90%	143.337.107	42.653.331	42,36%

Fuente: Elaboración propia

4.17 RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS CON Y SIN FINANCIACIÓN

A continuación, se exponen los estados financieros sin y con financiación.

4.17.1 Razones financieras estados financieros sin financiación. A

continuación, se exponen las razones financieras para los estados financieros sin financiación:

En relación con el Capital de Trabajo se obtiene una cifra positiva para el año uno (1) siendo este de \$99.069.970 y evidencia un crecimiento significativo para el año tres (3) siendo de \$378.981.944.

La Razón Corriente, expresada en número de veces manifiesta que en el año uno (1) el retorno de cada peso invertido por los socios será de 1.70 veces y en el año tres (3) este será de 2.45 según la proyección.

La Prueba Acida es igual que la razón corriente porque no se tienen en cuenta inventarios en ningún periodo estimado.

Los porcentajes de Rendimiento Sobre Activos son de 25,11% para el año uno (1) y de 24.99% para el año tres (3). Por su parte, el Rendimiento Sobre Patrimonio expresa una variación positiva año a año en la que en el año uno (1) es de 58,91% y de 42.21% para el año tres (3). Estas variables manifiestan un valor positivo lo que conlleva a concluir que las utilidades tienen una participación significativa frente a estas dos cuentas (activos y patrimonio). (Ver tabla 31)

Tabla 31. Razones financieras estados financieros sin financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAPITAL DE TRABAJO	99.069.970	215.878.215	378.981.944
RAZÓN CORRIENTE	1,70	2,09	2,45
PRUEBA ACIDA	1,70	2,09	2,45
ENDEUDAMIENTO	57,37%	47,56%	40,79%
APALANCAMIENTO	134,59%	90,69%	68,88%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	25,11%	27,22%	24,99%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	58,91%	51,90%	42,21%
MARGEN BRUTO	9,09%	9,09%	9,00%
MARGEN OPERACIONAL	3,93%	5,62%	6,18%
MARGEN NETO	2,34%	3,34%	3,67%

Fuente: Elaboración propia

4.17.2 Razones financieras estados financieros con financiación. A

continuación, se exponen las razones financieras para los estados financieros con financiación:

Con respecto al Capital de Trabajo se infiere que es positivo para el año uno (1) siendo este de \$92.056.632 y evidencia un crecimiento significativo para el año tres (3) siendo de \$356.503.559.

Frente al número de veces que retorna cada peso de la inversión a los socios, a través de la Razón Corriente, se identifica que en el año uno (1) dicho retorno es de 1.66 veces por cada peso invertido y en el año tres (3) es de 2.37.

La Prueba Acida es igual que la razón corriente porque no se tienen en cuenta inventarios en ningún periodo estimado.

Los porcentajes de Rendimiento Sobre Activos son de 24,88% para el año uno (1) y de 25,80% para el año tres (3). Entre tanto, el Rendimiento Sobre Patrimonio expresa una variación positiva año a año en la que en el año uno (1) es de 69,58%

y de 44,67% para el año tres (3). Estas variables reflejan un valor positivo lo que implica que las utilidades tienen una participación significativa frente a estas dos cuentas (activos y patrimonio). (Ver tabla 32)

Tabla 32. Razones financieras estados financieros con financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAPITAL DE TRABAJO	92.056.632	201.414.941	356.503.559
RAZÓN CORRIENTE	1,66	2,02	2,37
PRUEBA ACIDA	1,66	2,02	2,37
ENDEUDAMIENTO	64,24%	50,96%	42,24%
APALANCAMIENTO	179,64%	103,93%	73,12%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	24,88%	27,81%	25,80%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	69,58%	56,72%	44,67%
MARGEN BRUTO	9,09%	9,09%	9,00%
MARGEN OPERACIONAL	3,93%	5,62%	6,18%
MARGEN NETO	2,24%	3,29%	3,65%

Fuente: Elaboración propia

4.18 PUNTO DE EQUILIBRIO

A continuación, se muestra el punto de equilibrio de la COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS, cabe resaltar que el resultado obtenido se interpreta en las unidades de producto necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias. En el escenario sin financiación son 191 en enero y un total de 1.788 en el año 1. Si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

Tabla 33. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL ESTADO DE RESULTADO SIN FINANCIACIÓN	191	133	133	139	133	133	141	171	171	177	133	133	1.788	2.163	2.488
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL ESTADO DE RESULTADO CON FINANCIACIÓN	194	137	136	142	136	136	144	174	174	179	136	136	1.825	2.187	2.498

Fuente: Elaboración propia

En el escenario con financiación la cantidad de unidades es de 194 en el mes de enero y 1825 en el año uno (1). Estas son mayores en contraste con el escenario anterior debido a las obligaciones financieras proyectadas.

4.19 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Finalmente, se detalla el porcentaje en el que, al disminuir el margen de utilidad en cada una de las líneas de productos a ofrecer se comienza a obtener un comportamiento negativo en el VPN o valor presente neto, en la TIR o tasa interna de retorno y en el B/C o beneficio costo, dicho porcentaje es del 6% y a partir de este se reflejan pérdidas en la organización.

Como se puede observar en la tabla 34, los valores del B/C modificados no llegan a 1, por lo que se infiere que al disminuir en un 6% el margen bruto de cada línea de productos ofertados por la comercializadora, se presenta una pérdida considerable para esta.

Tabla 34. Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI		
DISMINUCIÓN MARGEN BRUTOS	6%	
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN		
	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS
VPN	238.524.002	(19.621.070)
TIR	308,79%	2,04%
B/C	6,51	0,55
FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN		
	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS
VPN	241.412.722	-17.569.295
TIR	480,83%	-5,21%
B/C	10,30	0,32

Fuente: Elaboración propia

5 CONCLUSIONES

Con respecto al documento elaborado, cuyo objetivo se basó en proponer un plan de mejora para el área comercial de la Comercializadora Fonatlas S.A.S ubicada en la ciudad de Cali se concluye que:

Inicialmente, fue necesario realizar un diagnóstico situacional interno y externo en el cual se identificó que la empresa objeto de estudio tiene oportunidades relacionadas con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos debido a la importación frecuente de productos incluidos en su portafolio. Así mismo, se considera que la ley de entidades financieras es un aspecto clave para desarrollar planes de inversión en pro del mejoramiento de la empresa. Por otro lado, factores como las telecomunicaciones del sector, facilidad de acceso a la tecnología y la infraestructura vial se consideran oportunidades para el crecimiento de la comercializadora.

Así mismo, se identificaron amenazas como la creación de nuevos impuestos, la variación del TRM, el incremento en el índice de desempleo, la migración y el contrabando.

Considerando lo anterior, se propusieron las siguientes estrategias direccionadas en el mejoramiento del área comercial de la COMERCIALIZADORA FONATLAS SAS ubicada en la ciudad de Cali:

- Aprovechar la fuerza de producto / servicio y calidad para llevar a cabo la expansión del negocio.
- Potenciar el nivel académico del talento humano para fortalecer el acceso a la tecnología en el sector.
- Fomentar el valor agregado del producto / servicio para realizar alianzas estratégicas con otros fondos del sector solidario en pro de ampliar la cobertura de mercado.

- Utilizar la habilidad para competir con precios para crecer conforme a las expectativas del crecimiento real del PIB.
- Subcontratar personal para fortalecer el área comercial de la empresa aprovechando la flexibilidad de la estructura organizacional.
- Aprovechar el acceso a capital para el desarrollo de planes de mejoramiento continuo.
- Emplear la habilidad para competir con precios para reducir la amenaza de nuevos competidores en el sector.
- Desarrollar estrategias enfocadas en la generación de valor para resistir las variaciones de la inflación.
- Fortalecer la participación en el mercado a través de estrategias de mercadeo para mitigar la entrada de nuevos competidores en el sector.
- Diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para potenciar el área comercial de la comercializadora y mitigar la creación de nuevos impuestos.
- Formular un plan de incentivos para los colaboradores del área comercial en pro de disminuir la rotación de talento humano en el sector
- Implementar herramientas post-venta en pro de retroalimentar los procesos ejecutados para generar valor, aumentar la rentabilidad y mitigar la amenaza de la creación de nuevos impuestos.
- Aumentar la rentabilidad de la comercializadora desarrollando estrategias de marketing aprovechando las telecomunicaciones del sector.
- Implementar un software de gestión comercial (CRM) que permita optimizar la administración de clientes y el nivel tecnológico de la gestión comercial aprovechando la facilidad del acceso a la tecnología en el sector.
- Aumentar la participación en el mercado mediante el aprovechamiento de Alianzas estratégicas
- Implementar planes estratégicos para optimizar la fuerza comercial de la empresa en pro de expandir la cobertura de mercado.

Finalmente, se realizó la respectiva valoración financiera en la cual se obtuvo un resultado positivo en términos generales, debido a que se consiguió un valor presente neto de \$238.524.002 en la evaluación de los tres años proyectados, una tasa de interna de retorno del 308,79% y una relación Beneficio/Costo de 6,51 lo cual ratifica la viabilidad del proyecto.

6 RECOMENDACIONES

Se recomienda establecer relaciones duraderas 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 lo que necesita el 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 cuanto a 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* (8.a ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Fonatlas. (2020). *Fonatlas | Más de 10 años cumpliendo sueños*. Recuperado 13 de marzo de 2020, de <https://fonatlas.com/>
- 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/>
- Montes, S. (2019). *Ecopetrol y Éxito siguen liderando las 1.000 empresas más grandes del país*. <https://www.larepublica.co/empresas/ecopetrol-y-exito-siguen-liderando-las-1000-empresas-mas-grandes-del-pais-2862552>
- Muñoz Bonilla, H. A. (2019). *Proyectos de gestión organizacional*. Cali: Unicatólica.
- 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>

Revista Dinero. (2017). *Servicios de consultoría*. Recuperado 1 de febrero de 2020, de <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>

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