PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE VENTAS (LÍNEA HELADOS) A LOS PDV DE LA ZONA SUR ATENDIDOS POR LA EMPRESA COLOMBINA S. A UBICADA EN SANTIAGO DE CALI

WILSON LÓPEZ ORTIZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017

PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE VENTAS (LÍNEA HELADOS) A LOS PDV DE LA ZONA SUR ATENDIDOS POR LA EMPRESA COLOMBINA S. A UBICADA EN SANTIAGO DE CALI

WILSON LÓPEZ ORTIZ

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

DIRECTOR

LUIS MARIO GUERRERO RODRÍGUEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Proyecto "Plan de grado de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas (línea helados) a los PDV de la zona sur atendidos por la empresa COLOMBINA S.A ubicada en Santiago de Cali" Aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, válido como requisito parcial para obtener el título de Administrador de empresas.

| |
|--------------|
| Firma jurado |
| |
| Firma jurado |

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico primeramente a Dios y a la Virgen por tantas bendiciones, sin ellas no tendría esta oportunidad de crecer a nivel profesional.

En segundo lugar, a mis padres que han sido un apoyo indispensable e incondicional en este proceso, por ultimo a mi hija la cual me llenan de alegría y son mi motor para seguir adelante en cada momento de mi vida.

WILSON LÓPEZ ORTIZ

AGRADECIMIENTOS

Con todo mi corazón primero quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar a este punto de mi carrera, por darme todos los elementos para lograr cumplir este sueño.

A mi hijo Nicolás por ser el motivo que me impulso para nunca rendirme, para seguir adelante a pesar de las dificultades, por mostrarme con cada una de sus caídas que no importa cuántas veces caigas, siempre tendrás un motivo y muchas más fuerzas para levantarte.

Quiero agradecer con mi alma a mis padres Efrén y Gaby porque sin ellos no hubiera sido posible llegar hasta este punto, su apoyo incondicional, sus esfuerzos y su gran amor permitieron que poco a poco escalará, siempre impulsándome para seguir y cumplir las metas propuestas.

Mi abuela, tías, tíos, primos, primas y compañeros; cada uno puso su granito de arena para de una u otra forma ayudarme en lo posible con mi carrera y mi sueño de ser una profesional, me brindaron su confianza y apoyo incondicional. Finalmente, con todos mis sentimientos a mis profesores y a todo el personal de la universidad católica Lumen Gentium quienes se convirtieron en los verdaderos formadores de este grandioso propósito que pronto celebraré.

WILSON LÓPEZ ORTIZ

CONTENIDO

| | | Pág. |
|-----|---|------|
| 1 | CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 15 |
| 1.1 | TÍTULO DEL PROYECTO | 15 |
| 1.2 | LÍNEA DE INVESTIGACIÓN | 15 |
| 1.3 | PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 15 |
| 1.4 | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 1.5 | JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 1.6 | MARCO DE REFERENCIA | 19 |
| 1.7 | ASPECTOS METODOLÓGICOS | 27 |
| 2 | DIAGNOSTICO SITUACIONAL | 30 |
| 2.1 | ANÁLISIS DEL ENTORNO | 30 |
| 2.2 | ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER | 55 |
| 2.3 | ANÁLISIS COMPETITIVO | 56 |
| 2.4 | MATRIZ BCG | 60 |
| 3 | PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO | 63 |
| 3.1 | DURACIÓN PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO | 67 |
| 3.2 | PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO | 68 |
| 3.3 | PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL | 82 |
| 4 | PLAN FINANCIERO | 87 |
| 4.1 | PRESUPUESTO | 87 |
| 4.2 | INVERSIÓN INICIAL | 88 |
| 4.3 | DEPRECIACIÓN | 90 |
| 4.4 | BALANCE INICIAL | 90 |
| 4.5 | PARÁMETROS ECONÓMICOS | 93 |
| 4.6 | PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTOS EN PESOS | 95 |
| 4.7 | RECAUDOS Y PAGOS | 96 |
| 4.8 | ESTADOS DE RESULTADOS | 96 |

| 4.9 | FLUJO DE CAJA | 98 |
|------|----------------------------|-----|
| 4.10 | INDICADORES FINANCIEROS | 101 |
| 4.11 | PUNTO DE EQUILIBRIO | 102 |
| 4.12 | 2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | 103 |
| 5 | RECOMENDACIONES | 104 |
| 6 | CONCLUSIONES | 105 |
| 7 | REFERENCIAS | 106 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Funciones administrativas | 22 |
| Figura 2. Gerencia y planeación estratégica | 23 |
| Figura 3. Acción estratégica | 24 |
| Figura 4. Matriz BCG línea de helados Colombina | 62 |
| Figura 5. Modelo de mejora continua – ciclo P.H.V.A | 63 |
| Figura 6. El plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ver | ntas en los |
| PDV de la empresa Colombina | 66 |
| Figura 7. Identificación del cliente | 71 |
| Figura 8. Software para el seguimiento de clientes Access 2010 | 72 |
| Figura 9. Creación de base de datos de clientes | 72 |
| Figura 10. Añadir, Buscar y borrar clientes en la base de datos | 73 |
| Figura 11. Seguimiento de clientes en base de datos | 73 |
| Figura 12. Proceso de Motivación | 80 |
| Figura 13. Modelo de mejora continua – ciclo P.H.V.A | 84 |
| Figura 14. Beneficios de aplicación del ciclo P.H.V.A | 85 |
| Figura 15. Ciclo P.H.V.A | 86 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|---|------|
| Gráfico 1. Factores económicos | 34 |
| Gráfico 2. Factores políticos | 35 |
| Gráfico 3. Factores sociales | 36 |
| Gráfico 4. Factores tecnológicos | 37 |
| Gráfico 5. Factores geográficos | 38 |
| Gráfico 6. Resumen matriz POAM | 39 |
| Gráfico 7. Oportunidades MEFE | 41 |
| Gráfico 8. Amenazas MEFE | 41 |
| Gráfico 9. Capacidad competitiva | 48 |
| Gráfico 10. Capacidad financiera | 49 |
| Gráfico 11. Capacidad tecnológica | 50 |
| Gráfico 12. Capacidad del talento humano | 52 |
| Gráfico 13. Fortalezas MEFI | 54 |
| Gráfico 14. Debilidades MEFI | 54 |
| Gráfico 15. Formulación de propuesta de mejoramiento | 68 |
| Gráfico 16. Contenido de plan estratégico | 69 |
| Gráfico 17. Organigrama propuesto para la gestión de ventas | 77 |
| Gráfico 18. Contenido función de dirección | 78 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Matriz P.E.S.T.E.L | 31 |
| Cuadro 2. Tabulación de factores del análisis del entorno P.E.S.T.E.L | 32 |
| Cuadro 3. Factores económicos | 34 |
| Cuadro 4. Factores políticos | 35 |
| Cuadro 5. Factores sociales | 36 |
| Cuadro 6. Factores tecnológicos. | 37 |
| Cuadro 7. Factores geográficos | 38 |
| Cuadro 8. Resumen de la Matriz POAM | 39 |
| Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores externos MEFE | 40 |
| Cuadro 10. Capacidad directiva | 45 |
| Cuadro 11. Capacidad competitiva | 47 |
| Cuadro 12. Capacidad financiera | 49 |
| Cuadro 13. Capacidad tecnológica | 50 |
| Cuadro 14. Capacidad de talento humano | 52 |
| Cuadro 15. Matriz de evaluación de factores internos MEFI | 53 |
| Cuadro 16. Análisis de la competencia | 57 |
| Cuadro 17. Histórico de ventas mensual manifestado por el vendedor | 64 |
| Cuadro 18. Margen bruto | 64 |
| Cuadro 19. % en que se incrementan las ventas | 65 |
| cuadro 20. Margen bruto | 94 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Cronograma de actividades | 67 |
| Tabla 2. Formato de permiso | 76 |
| Tabla 3. Factores que determina la motivación en los empleados | 79 |
| Tabla 4. Proceso de comunicación | 81 |
| Tabla 5. Cronograma de actividades y costo del plan de acompañamiento | 87 |
| Tabla 6. Presupuesto | 88 |
| Tabla 7. Inversión inicial | 89 |
| Tabla 8. Depreciación | 90 |
| Tabla 9. Balance inicial sin financiación | 91 |
| Tabla 10. Balance inicial con financiación | 92 |
| Tabla 11. Parámetros económicos | 93 |
| Tabla 12.Gastos de administración | 94 |
| Tabla 13. Ventas y costos | 95 |
| Tabla 14. Recaudos | 96 |
| Tabla 15. Pagos | 96 |
| Tabla 16. Estado de resultados sin financiación | 97 |
| Tabla 17. Estado de resultados sin financiación | 98 |
| Tabla 18. Flujo de caja sin financiación | 100 |
| Tabla 19. Razones financieras sin financiación | 102 |
| Tabla 20. Punto de equilibrio | 102 |
| Tabla 21 Análisis de sensibilidad | 103 |

RESUMEN

El presente proyecto es el resultado de toda la experiencia comercial que he podido

desempeñar en la empresa Colombina S. A por lo que se desarrolla un Plan de

acompañamiento organizacional en la gestión de ventas (línea helados) a los PDV

de la zona sur atendidos por la empresa COLOMBINA S. A ubicada en Santiago de

Cali buscando que el supervisor genere nuevas estrategias para el incremento en

las ventas en la línea de helados

Palabras claves: Plan de acompañamiento, productos de consumo masivo, puntos

de venta

ABSTRACT

The present project is the result of all the commercial experience that I have been

able to carry out in the company Colombian S. A, for which an Organizational

Accompaniment Plan is developed in the sales management (frozen line) to the

PDVs in the southern area served by the company Colombina SA located in

Santiago de Cali looking for the supervisor to generate new strategies for the

increase in sales in the ice cream line

Keywords: Improvement Plan, consumer products, retail

INTRODUCCIÓN

Atendiendo la solicitud de toda la fuerza de venta del área comercial de la compañía, el autor del proyecto desea hacer énfasis en fortalecer la línea de helados por medio del implementar un plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas liderados por el supervisor con el fin de garantizar un mejor cumplimiento de todos los KPI'S (Indicador clave de rendimiento) de parte de cada uno de los vendedores de zona, ya que esto automáticamente mejora el resultado grupal y por ende el resultado de toda la regional.

Para comprender el desarrollo del modelo de acompañamiento de supervisión del área comercial, es preciso puntualizar la importancia de dicha labor:

El acompañamiento del supervisor es una labor muy importante debido que, en él, se pueden identificar todas las áreas de oportunidad que presenta cada zona, para que el gerente de cada zona especialmente en la zona sur pueda darle las indicaciones a los vendedores e identifiquen esas oportunidades, y apoyados en la experiencia y conocimiento del supervisor, las fortalezcan y como resultado final se tenga una excelente negociación en el punto de venta con el shopper (Propietario del punto de venta).

Basados en un cronograma de actividades que deben implementar los supervisores, ellos deben salir con cada uno de los vendedores hacer apoyo en su gestión de venta, atender todas las inquietudes, quejas y reclamos que tienen los clientes, como lo son los inconvenientes con los transportadores, los daños que se presentan con los congeladores, los obsequios para apoyar la gestión de venta de los tenderos y posibles soluciones para los productos que no tuvieron salida por su baja rotación según el sector.

El resultado que se quiere al final del diagnóstico del plan de acompañamiento, es disminuir las quejas y reclamos que se tienen con los clientes, a su vez lograr mejoras en todos los KPI'S que se citan a continuación:

- El cumplimiento del presupuesto
- La variación
- Congeladores >\$200.000
- Cubrimiento
- Clientes sin venta

Y mejorar los resultados de todo el equipo de vendedores.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas (línea helados) a

los PDV de la zona sur atendidos por la empresa COLOMBINA S.A ubicada en

Santiago de Cali.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea de investigación: Gestión Empresarial

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. El presente proyecto se realiza a los Puntos

de Venta (PDV) de la empresa Colombina ubicados en la ciudad de Santiago de

Cali, en los cuales se general las siguientes problemáticas orientado a la línea de

helados:

1) El portafolio de los productos ofrecidos en los puntos de venta,

2) El mal aprovechamiento de los espacios donde se exhiben los "Helados",

3) La negociación inadecuada conllevando a la falta en el cierre de

negociaciones con el cliente y el punto de venta.

Actualmente, existe el problema en el departamento comercial de Colombina, en los

tiempos de supervisión y poco acompañamiento que están establecidos las visitas

para cada zona, debido a las personas que trabajan en ventas en la multinacional

Colombina S. A, deben ser profesionales comerciales, los cuales se ven afectados

por trabajar bajo presión por el no cumplimiento de las metas de ventas fijadas

afectando drásticamente las finanzas y la rentabilidad de la empresa.

15

Cada día trae su afán y todos los días las prioridades cambian, es por eso que para mitigar y reducir en gran parte las quejas que presentan algunos de los clientes de cada zona, se deben de crear nuevas estrategias para buscar nuevos clientes, fidelizar a los existentes y retener a los que comprar productos sustitutos o se cambian por la competencia.

Haciendo un banco de ideas y de aportes por parte de cada uno de los colaboradores de la fuerza de venta de la compañía, se ha encontrado que existen bastantes inconformidades con algunos de los auxiliares y transportadores, por lo que el trato que ellos tienen para con los clientes no es el adecuado ni es cortés en muchos de los casos, el apoyo por parte del área de logística no es el más apropiado y la inexperiencia de varios vendedores hacen que las cosas se tornen un poco complicadas y algunos de los indicadores de rendimientos no sean los mejores ni los esperados por la compañía.

La causa generadora del problema es la falta de organización del personal de ventas que atañe a los coordinadores de trade marketing en la ciudad de Cali.

Los efectos inmediatos relacionados al problema son: el no aplicar estrategias organizacionales impartidas por los jefes de venta, lo que afecta el nivel y participación de las ventas en el mercado.

Para dar solución al problema planteado se supone implementar un plan de acompañamiento y acción en cada una de las zonas de trabajo, para corregir o fortalecer la labor diaria del vendedor, apoyar al mismo con los clientes y lograr que los clientes se sientan importantes y porque el cliente es la razón de ser de la empresa.

1.3.2 Formulación del problema. A continuación, se presenta:

¿Cómo realizar un Plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas (línea helados) a los PDV de la zona sur atendidos por la empresa Colombina S.A ubicada en Santiago de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema. A continuación, los siguientes puntos:

- ¿Cómo elaborar un diagnóstico situacional que permita identificar cual es el problema más importante que se debe resolver en el área de ventas y atención al cliente?
- ¿Cómo formular un plan de acompañamiento organizacional por parte del supervisor comercial en la gestión de ventas de la línea de helados donde se planteen el pensamiento estratégico, la estructura organizacional, las líneas de mando, jerárquicas y los procesos de control para los puntos de venta (PDV) de la empresa Colombina ubicados en la zona sur de Santiago de Cali?
- ¿Cómo determinar la viabilidad económica y financiera del Plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas (línea helados) a los PDV de la zona sur atendidos por la empresa COLOMBINA S. A ubicada en Santiago de Cali?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Realizar un Plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas (línea helados) a los PDV de la zona sur atendidos por la empresa COLOMBINA S. A ubicada en Santiago de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos. Para el proyecto se establecen los siguientes objetivos:

- Elaborar un diagnóstico situacional que permita identificar cual es el problema más importante que se debe resolver en el área de ventas y atención al cliente.
- Formular un plan de acompañamiento organizacional por parte del supervisor comercial en la gestión de ventas de la línea de helados donde se planteen el pensamiento estratégico, la estructura organizacional, las líneas de mando, jerárquicas y los procesos de control para los puntos de venta (PDV) de la empresa Colombina ubicados en la zona sur de ciudad de Santiago de Cali.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del Plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas (línea helados) a los PDV de la zona sur atendidos por la empresa COLOMBINA S. A ubicada en Santiago de Cali.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se decide realizar la investigación para la empresa Colombina orientada a escudriñar como se desarrolla la atención a los PDV de parte del área comercial y de su fuerza de ventas por las fallas presentadas desde la dirección gerencial, hacia la parte operativa de venta, almacenaje, inventario, surtido, entre otros.

La idea de implementar un plan de acompañamiento de supervisión, nace de la necesidad que tiene el área de ventas de helado en los PDV de obtener unos resultados alentadores en relación a lo que se viene presentando en la actualidad.

Disminuir las inconformidades y los inconvenientes que se presentan en las zonas, capacitar a la fuerza de ventas con el fin de que estos empiecen a tener una excelente relación con los clientes.

Instruir a la fuerza de ventas, enseñar estrategias adecuadas para consecución de y disminución en los los KPI'S más importantes como lo es los **clientes sin venta**, que son todos esos clientes que por uno u otra razón han perdido la costumbre de comprar y no quieren seguir con la alianza estratégica que les ofrece la compañía

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente histórico. Colombina es una empresa con una gran trayectoria empresarial, a principios de la década de los 30's los confites se popularizaron con el nombre de Colombinas y empezaron a desplazar el mercado del dulce casero. Muy pronto, Colombina se convierte en una de las empresas más importantes del continente.

En los 40's Jaime Hernando Caicedo, hijo de Don Hernando y reconocido por su ímpetu empresarial, asumió la gerencia y rápidamente la impulsa hacia una nueva era de liderazgo. Logró desarrollar estrategias que llevaron a la Empresa a evolucionar rápidamente creciendo en el mercado nacional e internacional.

En 1960 se incorporaron a la fábrica técnicas europeas con las que se comenzaron a fabricar rellenos y mermeladas con sabores naturales de frutos propios de la región, reemplazando las esencias artificiales.

En 1965 Colombina inició sus primeras exportaciones, llevando los productos a competir en el mercado de dulces más grande del mundo: Estados Unidos.

De esta manera se convirtió en la primera fábrica suramericana en competir con la dulcería europea.

En 1968 Se construyó una nueva fábrica en el corregimiento de La Paila, Valle del Cauca, con el fin de atender la creciente demanda internacional

En 1970 se lanzó Bon Bon Bum, el primer bombón redondo relleno de chicle de todo el mercado. Anticipándose al indudable boom que traería este novedoso producto, se le bautizó con el nombre de Bon Bon Bum.

El bombón, rápidamente se convirtió en el producto estrella de Colombina y en el favorito entre consumidores de todas las edades.

Durante la década de los ochenta la empresa se expandió. Ingresó a la categoría de galletas con la adquisición de Splendid y se lograron importantes asociaciones con empresas como Peter Paul, famosa línea de chocolates rellenos; Meiji Seika, empresa japonesa de productos alimenticios; y General Foods, dedicada a la producción y exportación de refrescos.

A finales de la década de los ochenta se inauguró una nueva fábrica de galletas y pasteles en el departamento del Cauca fundada como Colombina del Cauca.

Hace más de 25 años, Colombina crea una nueva alianza con la compañía Seatech International, para tener la distribución exclusiva de la marca de atunes y sardinas Van Camp's.

En el 2001, se realiza una alianza de distribución en Colombia para la marca Café Buendía con La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Entra en funcionamiento CAPSA, una planta en Guatemala, que se constituyó en asocio con el Grupo Pantaleón Concepción, para atender el mercado Centroamericano.

En 2004 Colombina ingresó a la categoría de Helados adquiriendo la empresa Inalac, Helados LIS.

En el 2006 se realizó la compra de la compañía Helados Robin Hood, nacionalmente reconocida por la calidad y sabor de sus helados

En el 2007 se ingresó a la categoría de galletas Saladas con el lanzamiento de las galletas Crakeñas.

Este proyecto es uno de los más ambiciosos e importantes que ha realizado Colombina en los últimos años, que le permite ser más competitiva en el mercado de galletas en Colombia y en el exterior.

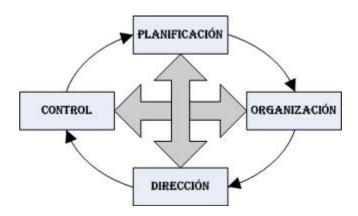
En 2013 Colombina compró C.I. COMEXA S.A., compañía dedicada a las salsas y materias primas de ají picante bajo la marca Amazon.

Colombina y LivSmart, compañía líder en industria de bebidas saludables en las Américas, concretaron una alianza estratégica histórica para el desarrollo, fabricación, comercialización y distribución de bebidas saludables.

A partir de 2015, como compañía de alimentos tenemos el compromiso de ofrecer al mercado productos que satisfagan las necesidades de consumo, por eso hemos evolucionado a través del tiempo para incorporar aquellos productos que son relevantes para nuestros consumidores. Conscientes de la fuerte tendencia global de alimentación, lanzamos nuestra nueva línea Colombina 100%, un portafolio contundente y de excelente sabor de productos sin colorantes ni saborizantes artificiales, y con beneficios nutricionales en cada producto. Con esta innovación se proyecta como una de las compañías líderes de alimentos en línea con las tendencias mundiales de alimentación.

- **1.6.2 Referente teórico**. Para el proyecto de investigación se utilizarán las teorías como: La administración de las organizaciones con un enfoque estratégico, Gerencia y planeación estratégica y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- **1.6.2.1 La administración de las organizaciones.** La administración es el campo del conocimiento que utiliza y aplica un administrador para diseñar organizaciones y coordinar sus actividades de forma eficiente, tomando en cuenta el medio ambiente externo y la tecnología utilizada, para que las organizaciones puedan ser cada vez más eficientes en la misión para la cual fueron creadas implementando las funciones administrativas *Planeación, Organización, Dirección y el Control.*" (Blank B, 2002, p. 21).

Figura 1. Funciones administrativas



Fuente: (Blank B, 2002, p. 21).

De este modo en el plan de acompañamiento organizacional en los (PDV) de la empresa Colombina se implementar todo el concepto de enfoque estratégico, en primera instancia la Planeación.

"La planeación es un proceso consecuente y sistemático donde se comprende el poner en claro y analizar las condiciones futuras para escoger un recorrido de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo (M. A. E) y las capacidades internas de la organización." (Blank B, 2002, p. 21)

Dentro de la investigación y para lograr que la Planeación se aplique de manera eficiente, se debe de fijar la misión, y determinar los objetivos, formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, tomando en cuenta el Medio Ambiente Externo y las capacidades internas de la empresa, para poder posicionar a la empresa en una forma competitiva frente a la competencia.

1.6.2.2 La gerencia y planeación estratégica. La Gerencia y planeación estratégica es "El análisis estratégico donde se puede resumir en preguntas fundamentales: ¿Cómo llegar allá? ¿A dónde queremos ir? Y ¿Dónde estamos? Es un análisis de la situación de la empresa y las opciones estratégicas. Adicionalmente debe de tomarse una decisión. Sin duda el análisis estratégico se utiliza para la decisión estratégica" (Sallenave, 2002, p. 34).

Figura 2. Gerencia y planeación estratégica



Fuente: Autor

En el análisis estratégico, se investiga cómo se mencionó anteriormente el ¿Dónde estamos?, como ha evolucionado el proceso en los PDV y de esta manera orientar tanto la decisión como la acción estratégica para el logro de los objetivos organizacionales

1.6.2.3 La acción estratégica. La acción estratégica, que es la ejecución de manera eficiente y eficaz de los puntos anteriormente mencionados.

Expectativas Recursos y Entorno Objetivos y Capacidades Poder Generar Análisis Asignar **Opciones** Estratégico Recursos Evaluar Organizar Elección Implementación **Opciones** Estratégica De Estrategia Estructura Personas y Seleccionar Sistemas Estrategias

Figura 3. Acción estratégica

Fuente: (Sallenave, 2002, p. 34).

La inspiración para esta hipótesis tiene sus raíces en cuatro aspectos que de acuerdo a Parsons, se pueden observar en cualquier sistema social: adaptación al entorno (relativo a los recursos y la economía), logro de metas (relacionado a política), integración social y patrón de mantenimiento o incubación (relativo a la cultura y los valores)

Esta hipótesis nos permite clasificar estas teorías en cuatro grupos:

 Un primer grupo en el que se asume que la corporación es un instrumento para creación de riqueza y esa es su única responsabilidad social. Solo se considera el aspecto económico de las interacciones entre negocio y sociedad. Cualquier supuesta actividad social es aceptada sí y solo sí, es consistente con la creación de riqueza.

- Un segundo grupo en el que el poder social de la corporación es enfatizado, específicamente en su relación con la sociedad y su responsabilidad en el ámbito político asociada a su poder. Esto lleva a la corporación a aceptar unos deberes y derechos sociales o participar en la cooperación social. Llamaremos a este grupo teorías políticas.
- Un tercer grupo que incluye las teorías que consideran que el negocio debe integrar las exigencias sociales. Estas teorías argumentan que la continuidad, crecimiento e incluso la existencia del negocio depende de la sociedad. Podemos denominar este grupo teorías integrales.
- 4. Un cuarto grupo de teorías que entiende la relación entre los negocios y la sociedad y los valores éticos inmersos en ella. Esto conduce a la visión de una perspectiva ética y como consecuencias algunas firmas aceptan responsabilidades sociales como una obligación ética por encima de cualquier otra consideración. Podemos llamar a este grupo teorías éticas.

1.6.3 Referente conceptual. A continuación, los conceptos más relevantes en la investigación:

Control: "el control trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló, de detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, de comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos y de realizar los ajustes y correcciones necesarios" (Blank B, 2002, p. 270)

Dirección: "La función de dirección que comprende motivar, guiar a las personas para que, utilizando los recursos asignados y la tecnología apropiada del subsistema, logren que los departamentos puedan implementar la estrategia seleccionada para así poder obtener los objetivos y la misión de la organización" (Blank B, 2002, p. 200).

Gestión: La gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión (Velasco, 2010, p. 130)

Organización: "La se aplica para plantear una estructura organizacional y poderla implementar como estrategia para lograr los objetivos y obtener la misión de la empresa." (Blank B, 2002, p. 145).

Planeación: "es un proceso sensato y sistemático donde se pone en claro y analiza las condiciones a largo plazo de la empresa, y tener presente el comportamiento del Medio Ambiente Externo que afectan a la organización." (Blank B, 2002, p. 120).

Procesos administrativos: La función administrativa es también una de las básicas del estado, por la cual se propone la satisfacción directa e inmediata de las necesidades colectivas, por actos concretos de ejecución del derecho (Rodríguez, 1966, p. 10).

Dirección estratégica: el objetivo principal de la dirección estratégica es generar un desarrollo eficaz, con el fin de optimizar e incrementar de manera importante y duradera la utilidad de la empresa. (Pümpin & Echevarría, 1993, p. 4).

Planeación estratégica: es un proceso complejo que lleva a la empresa ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito. (David, 2003, p. 18).

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Método de investigación. Para la investigación realizada se utiliza el método Cualitativo, donde se toma en cuenta los aspectos cualitativos que han determinado por qué la zona sur los PDV en la línea de helados a afectado la gestión de ventas para la empresa de colombina, también el acompañamiento que realiza el supervisor de ventas y como se están aplicando las estrategias que en la actualidad no han sido efectivas.

1.7.2 Tipo de estudio

- **1.7.2.1 Estudio exploratorio.** "Busca lograr información anterior que ayude a especificar el problema y plantear la hipótesis, y la investigación inicial llevada para explicar la naturaleza de los problemas equívocos." (Gómez, 2006, p. 65).
- **1.7.2.2 Estudio descriptivo.** Con este tipo de estudio descriptivo se manifiestan las costumbres, situaciones y actitudes que predominan en el sector, después de esta representación, se inspeccionaran los instrumentos generales que ayuden al estudio que se va a realizar, teniendo en cuenta que la investigación descriptiva es importante para identificar características específicas de la empresa.

1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información

- **1.7.3.1 Fuentes primarias.** Son aquellos argumentos o evidencias directas que van ayudar al tema a investigar.
 - Entrevista al gerente del establecimiento.
 - Entrevistas a los vendedores de los PVD

- **1.7.3.2 Fuentes secundarias.** Aquí se explican las fuentes secundarias que fueron necesarias para el desarrollo del proyecto.
 - Teorías a estudiar basándose en datos recolectados en libros, revistas y entre otras fuentes de información.
 - Consulta A informes sobre resultados obtenidos en relación a la satisfacción del servicio percibida por los clientes de la empresa.
 - Documentos y trabajos de la empresa, donde se evidencie los históricos y momentos que ha tenido en el medio desde los tiempos de su creación.
- **1.7.4 Técnicas para recolección de información.** Para el proyecto se realiza una entrevista que se muestra en la parte de anexos al supervisor de ventas con base a experiencias que he vivido como vendedor de la línea de helados en la zona sur de Santiago de Cali.
- **1.7.4.1 Técnicas estadísticas.** En su diario vivir la empresa realiza utiliza la clasificación de a información, que pasa a ser tabulada y se realiza todo un análisis estadístico para la toma de decisiones empresariales en la organización.

Clasificación: "forma de publicación que consiste en apilar los rasgos geográficos en categorías o clases de acuerdo a ciertas características comunes reduciendo a su número o variedad." (Cepal, 2004, p. 10).

Tabulación de la Información: "Manera usado para la preparación de cuadros o tablas en diferentes estudios." (Cruz, 1987, p. 30).

Análisis Estadístico: "Es la recolección, definición de datos y análisis, que investiga exponer contextos regulares en fenómenos de tipo circunstancial." (Veguillas & Arevalillo, 2011, p. 3).

Análisis de Contenido: "Instrumento que, a partir de la información cualitativa, admite fundar una definición." (Bardin, 1991, p. 13).

Presentación Tabular: Proceso posterior a la recolección de datos primarios, donde se logran los resultados explícitos en su forma más clara de todo el paso de investigación.

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El diagnostico situacional de una organización o empresa es vital para conocer el comportamiento tanto de manera interna como externa, identificando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades frente a los deseos que presenta el cliente sobre los productos que produce o comercializa la empresa

Este diagnóstico se va a centrar en el área de mercadeo de la empresa Colombina S.A., donde se manifiesta la reseña histórica, su origen y comienzos de la organización, seguido del análisis económico el cual está todo el portafolio de productos y como estos son aceptados por el cliente y atacados por la competencia, continuando con el análisis organizacional donde se las actividades o funciones desarrolladas por cada uno de los empleados del área a evaluar, las responsabilidades y su lugar en la organización mediante la modelación del organigrama actual, luego el análisis estratégico donde está el pensamiento directivo y estratégico con el que la empresa actualmente desarrolla sus actividades, es decir la misión, visión y los objetivos estratégicos.

Para los factores claves de éxito se explican los aspectos internos y externos que afectan de manera tanto negativa como positiva la empresa por medio de las matrices PESTEL, POAM y PCI, se realiza la Matriz DOFA y la matriz BCG, el modelo competitivo de Porter.

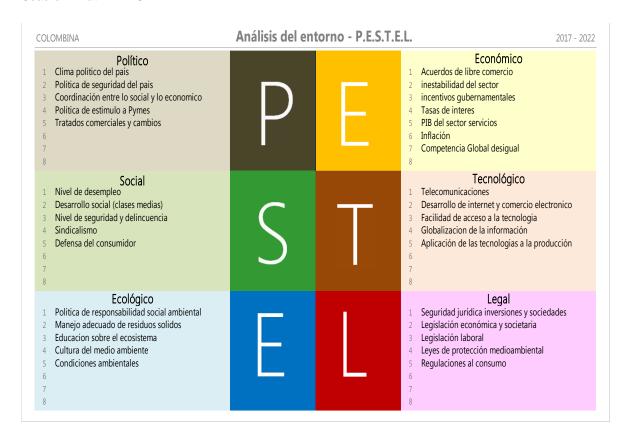
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1 PESTEL. Es una herramienta para entender y comprender el declive o el crecimiento de un negocio en el mercado (Chapman, 2004, p. 7).

Se encuentra compuesta de las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legal funciona como un marco generar para investigar la situación organizacional, lo cual se asemeja a la elaboración de la matriz POAM, a

continuación, se realiza la matriz con los factores y la ponderación en la empresa Colombina en sus Puntos de venta

Cuadro 1. Matriz P.E.S.T.E.L



Fuente: Autor

Para la tabla 3, los criterios de evaluación se dividen en Intensidad y amenaza. Para la intensidad se califica con: 1= Muy poca, 2= Poca, 3= Considerable, 4= Elevada y 5= Muy elevada

Para la amenaza se tienen en las variables de 1= Débil, que no representa una amenaza al contrario con 5= Fuerte, que es considerada una amenaza seria para la organización

Cuadro 2. Tabulación de factores del análisis del entorno P.E.S.T.E.L

| | | | • / | | | | , . | |
|-------------|---|-------------------------|-------|-------|------|----------|--------|--------|
| | Variables | Evalu intensidad | ación | < Ame | | /aloraci | Oportu | ınidad |
| , | Variables | | | Aille | laza | | Ороги | |
| 1 | 1 Clima politico del pais | 3 | 1 | | | | | |
| Entorno | 2 Politica de seguridad del pais | 5 | 5 | Α | | | | |
| POLITICO | 3 Coordinación entre lo social y lo economico | 1 | 1 | Α | | | | |
| | 4 Politica de estimulo a Pymes | 1 | 5 | | | | | O |
| | 5 Tratados comerciales y cambios | 3 | 5 | | | | | |
| 2 | 1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades | 3 | 1 | | | | | |
| Marco | 2 Legislación económica y societaria | 3 | 1 | | | | | |
| LEGAL | 3 Legislación laboral | 1 | 5 | | | | | O |
| | 4 Leyes de protección medioambiental | 2 | 5 | | | | | |
| | 5 Regulaciones al consumo | 1 | 5 | | | | | O |
| 3 | 1 Acuerdos de libre comercio | 3 | 1 | | | | | |
| Entorno | 2 Inestabilidad del sector | 1 | 5 | | | | | O |
| ECONÓMICO | 3 Incentivos gubernamentales | 1 | 1 | Α | | | | |
| | 4 Tasas de interes | 2 | 1 | | | | | |
| | 5 PIB en el sector servicios | 4 | 1 | | | | | |
| | 6 Inflación | 1 | 1 | Α | | | | |
| | 7 Competencia Global Desigual | 3 | 5 | | | | | |
| | 8 | | | | | | | |
| 4 | 1 Nivel de desempleo | 1 | 5 | | | | | O |
| Entorno | 2 Desarrollo social (clases medias) | 2 | 1 | | | | | |
| SOCIAL | 3 Nivel de seguridad y delincuencia | 5 | 5 | Α | | | | |
| | 4 Sindicalismo | 4 | 5 | | | | | |
| | 5 Defensa del consumidor | 4 | 5 | | | | | |
| 5 | 1 Telecomunicaciones | 3 | 5 | | | | | |
| Entorno | 2 Desarrollo de internet y comercio electronico | 2 | 5 | | | | | |
| TECNOLÓGICO | 3 Facilidad de acceso a la tecnologia | 3 | 1 | | | | | |
| | 4 Globalizacion de la información | 3 | 1 | | | | | |
| | 5 Aplicación de las tecnologias a la producción | 4 | 5 | | | | | |

Fuente: Autor

La explicación de la anterior matriz, refleja que Colombina en sus Puntos de venta posee 5 amenazas y 5 oportunidades, lo que significa que a pesar de las circunstancias o situaciones del análisis del entorno la empresa tiene posibilidades de contrarrestar estas variables o factores que afectan su progreso continuo

2.1.2 POAM. (perfil de oportunidades y amenazas en el medio): "El perfil (POAM) es la manera que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Obedeciendo a su impacto e importancia por lo tanto en la organización se quiere dar a conocer que es una oportunidad o amenaza para la empresa" (Serna G, 2010, p. 33).

Se aplica la matriz en la empresa identificar como afecta el medio ambiente externo la organización con los siguientes factores.

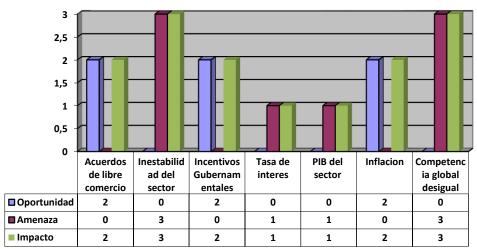
- Factores Económicos: se encuentran relacionados con el comportamiento de la economía para la empresa u organización incidiendo en las ventas y en las decisiones de compra de los clientes a nivel nacional.
- Factores Políticos: son los factores que inciden en la normatividad de la empresa u organización.
- Factores Sociales: son los que afectan el modo de vivir de las personas (educación, salud, empleo, seguridad, creencias y cultura).
- Factores Tecnológicos
- Factores Geográficos
- **2.1.2.1 Factores económicos.** Los datos arrojados en la tabla 1. Factores económicos, se investiga las oportunidades y amenazas que influyen en el medio ambiente externo.

Cuadro 3. Factores económicos

| | OPORTUNIDAD | | | Α | MENAZ | Ά | IMPACTO | | |
|-----------------------------|-------------|-------|------|------|-------|------|---------|-------|------|
| Variables | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Acuerdos de libre comercio | | х | | | х | | | х | |
| Inestabilidad del sector | | | Х | X | | | X | | |
| Incentivos gubertamentales | Х | | | | | Х | | | Х |
| Tasa de interes | Х | | | | | Х | | | х |
| PIB del sector | Х | | | | | Х | | | х |
| Inflación | | х | | | | | | х | |
| Competencia global desigual | | | Х | X | | | X | | |

Fuente: Autor

Gráfico 1. Factores económicos



Fuente: Autor

En los diferentes PDV, para el supervisor de ventas es importante la población tomar la decisión de compra que es influenciada por la inestabilidad del sector, la competencia de otros productos sustitutos y la inflación lo que afecta al posicionamiento en la zona sur de Santiago de Cali

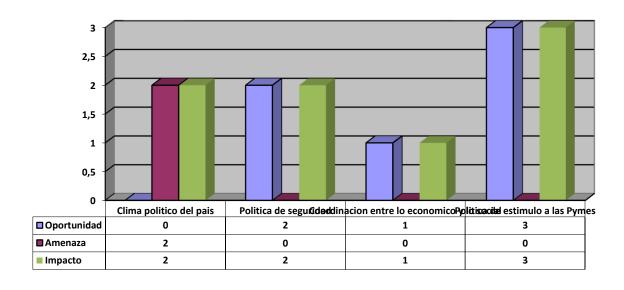
2.1.2.2 Factores políticos. Según los datos mostrados en la Tabla 3. Factores políticos, se presenta como oportunidad el estímulo a las PYMES, por todo lo que tiene que ver con el fomento a la formalización, así lo dice la Cámara y Comercio de Cali.

Cuadro 4. Factores políticos

| | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
|--|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| Variables | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Clima politico del pais | | | | | Х | | | х | |
| Politica de seguridad del pais | | х | | | | | | х | |
| Coordinacion entre lo social y economico | | | х | | | | | | х |
| Politica de estimulo a las Pymes | х | | | | | | х | | |

Fuente: Autor

Gráfico 2. Factores políticos



Fuente: Autor.

Así mismo el clima político del país representa un grado de oportunidad para la organización, donde las leyes y las entidades que se interesan en apoyar estas clases de empresas.

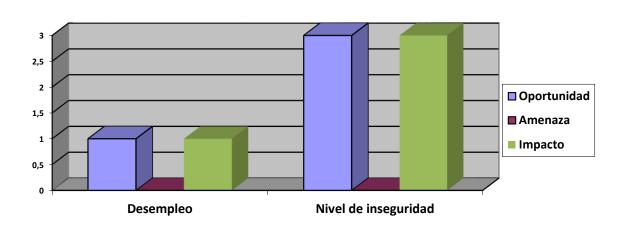
2.1.2.3 Factores sociales. Según los datos presentados en la Tabla 3. Factores Sociales, es notable que para el establecimiento y enfocado en el sector, los factores reflejados son una amenaza inminente, por las siguientes razones.

Cuadro 5. Factores sociales

| | OPORTUNIDAD | | | | AMENAZ | A | IMPACTO | | |
|-------------------------------------|-------------|-------|------|------|--------|------|---------|-------|------|
| Variables | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Desempleo | | | Х | | | | | Х | |
| Nivel de inseguridad y delincuencia | | | | Х | | | Х | | |

Fuente: Autor.

Gráfico 3. Factores sociales.



Fuente: Autor

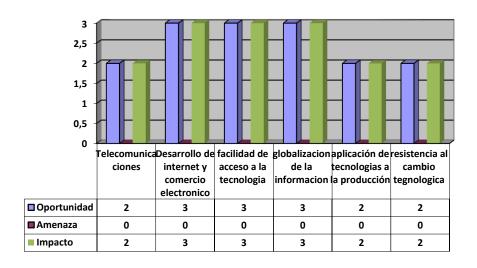
El desempleo y el nivel de seguridad, porque los productos que produce la empresa por situaciones ajenas de otras personas que no se encuentran ocupadas, influyen sobre la inseguridad para el sector y lugar donde opera la organización **2.1.2.4 Factores tecnológicos.** Según los datos presentados en la Tabla 4. La empresa posee más oportunidades que amenazas, con el apoyo de capacitación en este factor, los productos y procesos se ejecuten de una mejor manera para los clientes.

Cuadro 6. Factores tecnológicos.

| | OP | OPORTUNIDAD | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
|---|------|-------------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| Variables | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Telecominucaciones | | х | | | | | | x | |
| Desarrollo de internet y telecomunicaciones | x | | | | | | x | | |
| Facilidad de acceso a la tecnologia | х | | | | | | х | | |
| Globalizacion de la información | х | | | | | | х | | |
| Aplicación de las tecnologias a la producción | | x | | | | | | x | |
| Resistencia al cambio tecnologico | | x | | | | | | x | |

Fuente: Autor.

Gráfico 4. Factores tecnológicos



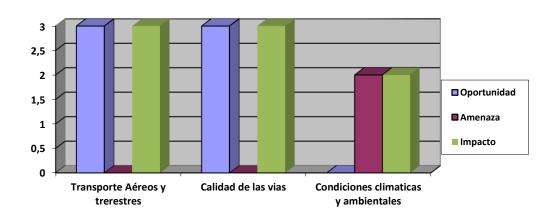
2.1.2.5 Factores geográficos. Los aspectos geográficos en este caso, favorecen la actividad de industrial y comercial de la empresa siendo una oportunidad indispensable para el posicionamiento en el mercado.

Cuadro 7. Factores geográficos

| | OP | OPORTUNIDAD | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
|------------------------|------|-------------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| Variables | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Transporte terrestre | х | | | | | | X | | |
| Ubicación geografica | х | | | | | | х | | |
| Condiciones climaticas | | | | | | | | | |
| ambientales | | X | | | | | | X | |

Fuente: Autor

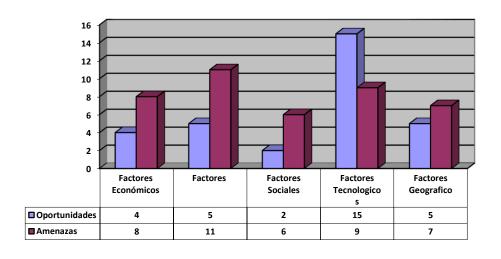
Gráfico 5. Factores geográficos



Cuadro 8. Resumen de la Matriz POAM

| | OPC | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
|-----------------------|------|-------------|------|------|---------|------|------|---------|------|--|
| Variables | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | |
| Factores economicos | | Х | | | X | | | Х | | |
| Factores politicos | | X | | | X | | | х | | |
| Factores sociales | | | Х | Х | | | X | | | |
| Factores tecnologicos | Х | | | | | Х | | | Х | |
| Facores geograficos | Х | | | | | Х | | | Х | |

Gráfico 6. Resumen matriz POAM



2.1.3 MEFE. El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. (Cibrán, 2016, p. 85).

Por consiguiente, se presenta la matriz aplicada a la empresa Colombina en sus Puntos de venta

Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | PESO | CALIFICACION | PONDERADO |
|---|------|--------------|-----------|
| OPORTUNID | ADES | | |
| Fuerza del producto, calidad y exclusividad | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Fuerza de proveedores y disponibilidad de insumos | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Nivel de tecnologia utilizada | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Nivel tecnologico industrial | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Aplicación de tecnologias de la información | 0,2 | 4 | 0,8 |
| AMENAZ | AS | | |
| Uso de analisis y planes estrategicos | 0,18 | 4 | 0,72 |
| Flexibilidad en la estructura organizacional | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Experiencia y conocimientos en direccion | 0,11 | 3 | 0,33 |
| Habilidad para atender y retener personal | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Habilidad para manejar fluctuaciones economicas | 0,01 | 2 | 0,02 |
| | | | |
| TOTAL | 1 | | 3,25 |

Gráfico 7. Oportunidades MEFE

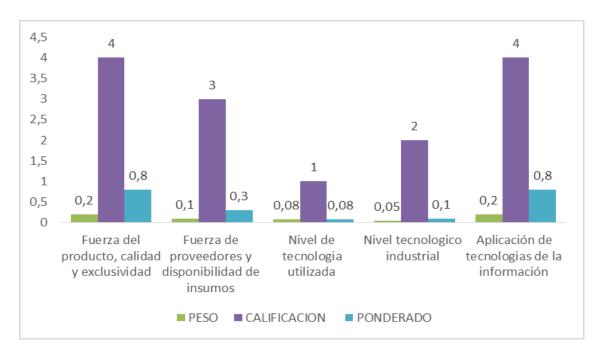


Gráfico 8. Amenazas MEFE



El análisis de la gráfica levanta la información de cómo los factores externos juegan un componente relevante por considerarse críticos para la empresa puesto que ellos reflejan en la evaluación se puede concluir si la organización debe realizar y plantear nuevas estrategas para contrarrestar las fuerzas externas.

2.1.4 Análisis interno. El análisis interno de una empresa comprende estudiar y explicar el origen, la filosofía y la razón de ser de la misma adicionalmente la capacidad interna de la organización debe tener presente la relación del producto sobre los deseos y necesidades de los clientes (Pedros & Gutiérrez, 2012, p. 108).

En el presente análisis se dará a conocer cómo empezó la empresa por medio de la explicación de la reseña histórica, la presentación de la matriz PCI y MEFI.

2.1.4.1 Análisis estratégico. El análisis estratégico comprende un modelo de actuación que combina el pensamiento organizacional con el orden secuencial de la acción, los objetivos, la misión, visión y los procesos operativos de la empresa (Martínez, 1995, p. 187).

El análisis estratégico que se utilizara en el proyecto, expresan los puntos misión, la visión y los objetivos organizacionales de la empresa Colombina

2.1.4.2 Misión. La misión de una empresa es la razón de ser del negocio el cual fija el rumbo para alcanzar los objetivos organizacionales y mantenerse en el mercado. (Albrecht, 1996, p. 24).

Luego de casi 9 décadas de gestión, nos hemos establecido como una empresa líder del sector alimentario que viene proporcionarlo sabor a la vida y constituyéndose en positiva imagen de nuestro país, en colombina S.A. nos hemos comprometido desde nuestros inicios guiados por la innovación, mejoramiento continúo procurando además nuestro desarrollo de nuestros colaboradores, el

fortalecimiento de los accionistas y trabajando en plena armonía con el medio ambiente.

- **2.1.4.3 Visión.** La visión es la capacidad de hacer un puente entre lo que es y lo que puede ser un negocio, así mismo son la idea para hacer única la empresa u organización en el futuro ejecutando la misión organizacional (Lusthaus, 2002, p. 104).
- Crecimiento financiero.
- Cautivar al consumidor.
- Satisfacer las expectativas de servicios de los clientes.
- Ser una empresa de alta efectividad en la administración de recursos.
- Desarrollar y fortalecer nuestra cultura empresarial.
- ♣ Promovemos y nos comprometemos con la aplicación de los siguientes valores, que caracterizan nuestras actuaciones, en procura de la existencia:
 - Respeto.
 - Compromiso.
 - Creatividad e innovación.
 - Trabajo en equipo.
- **2.1.4.4 Valores corporativos.** A medida que las empresas crecen los objetivos organizacionales se alejan de los objetivos personales (Fernández R & Sánchez, 1997, p. 25).

Promovemos y nos comprometemos con la aplicación de los siguientes valores, que caracterizan nuestras actuaciones, en procura de la existencia:

Trabajo en Equipo: Participamos y colaboramos con entusiasmo en cada uno de los procesos; buscamos con nuestro trabajo individual y colectivo la sinergia del equipo para lograr, los mejores resultados.

Compromiso: Estamos comprometidos con esmero a participar activamente en el desarrollo de nuestros objetivos individuales y organizacionales con honestidad y lealtad en todo momento y en todo lugar.

Respeto: Respetamos y conocemos las iniciativas, de cada uno; damos un trato digno, franco y tolerante donde aceptamos la crítica para seguir creciendo y desempeñando un papel importante en el logro de nuestra meta.

Orientación al cliente: Nos orientamos decididamente a conocer las necesidades y deseos de nuestros clientes internos y externos para satisfacer sus expectativas, proporcionándoles los mejores productos y servicios.

Creatividad e Innovación: Creemos en nuestro talento y creatividad, proporcionamos constantes desarrollos e innovamos en el diseño de nuestros productos, teniendo como objetivo primordial la satisfacción de nuestros consumidores.

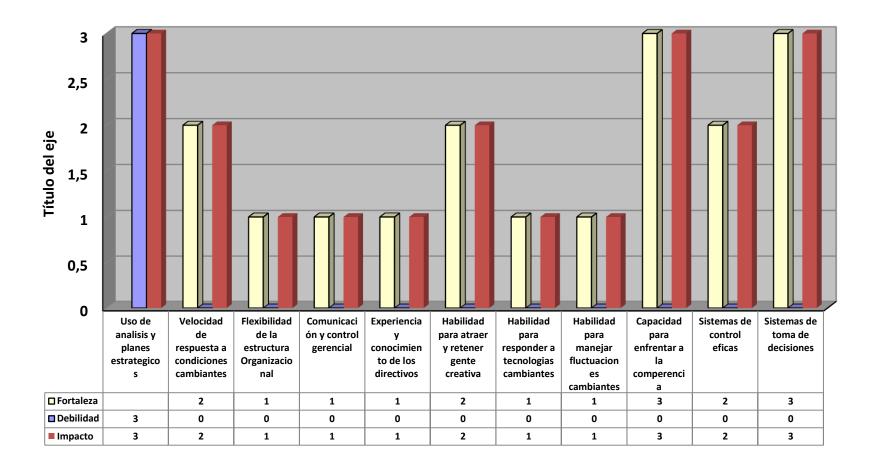
2.1.5 PCI. (Perfil de Capacidad Interna): El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico donde se evalúan la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y por último la capacidad del talento humano.

2.1.5.1 Capacidad directiva. Para la capacidad directiva se estudian los componentes de planeación estratégica, dirección organizacional, el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Cuadro 10. Capacidad directiva

| | FOI | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
|---------------------------------|------|------------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| Variables | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Uso de planes estrategicos | | | | Х | | | Х | | |
| Velocidad de respuesta a | | x | | | | | | x | |
| condiciones cambiantes | | ^ | | | | | | ^ | |
| Flexibilidad de la estructura | | | x | | | | | | x |
| organizacional | | | ^ | | | | | | ^ |
| Comunicación y control | | | x | | | | | | x |
| gerencial | | | ^ | | | | | | _ ^ |
| Experiencia y conocimiento | | | x | | | | | | x |
| de los directivos | | | ^ | | | | | | _ ^ |
| Habilidad para atraer y retener | | x | | | | | | x | |
| gente | | ^ | | | | | | ^ | |
| Habilidad de responder a | | | x | | | | | | x |
| tecnologias cambiantes | | | ^ | | | | | | _ ^_ |
| Habilidad para manejar | | | x | | | | | x | |
| fluctuaciones economicas | | | ^ | | | | | ^ | |
| Capacidad para enfrentar a la | x | | | | | | | x | |
| competencia | X | | | | | | | ^ | |
| Sistemas de control eficaces | | Х | | | | | | х | |
| Sistema de toma de | | | | | | | ., | | |
| decisiones | Х | | | | | | Х | | |

Grafico 1. Capacidad directiva



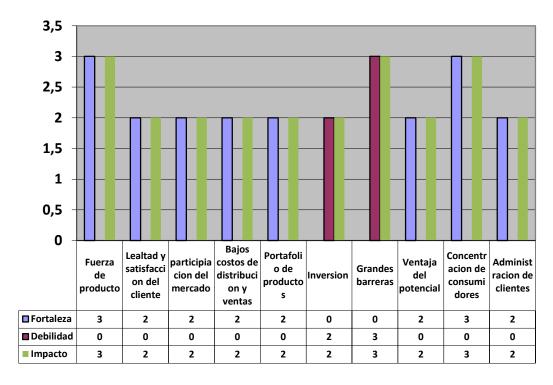
En cuanto a la capacidad directiva tiene debilidad en el uso de análisis y de planes estratégicos evidenciándose en no tener un horizonte claro de cómo permanecer en el mercado y de esta manera solucionar las necesidades de los clientes.

2.1.5.2 Capacidad competitiva. Administración de clientes: La idealización del cliente se ha hecho por la calidad del producto, pero esto ya debe empezar a aplicar otras estrategias si no probablemente la competencia nos quitara mercado.

Cuadro 11. Capacidad competitiva

| | FOI | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | Ö |
|-------------------------------|------|------------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| Variables | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Fuerza de producto, calidad y | x | | | | | | х | | |
| explusividad | ^ | | | | | | ^ | | |
| Lealtad y satisfaccion del | | × | | | | | | × | |
| cliente | | ^ | | | | | | ^ | |
| Participacion del mercado | | X | | | | | | х | |
| Bajos costos de distribucion | | x | | | | | | × | |
| y ventas | | ^ | | | | | | ^ | |
| portafolio de productos | | X | | | | | | х | |
| Inversion para desarrollo de | | | | | × | | | × | |
| nuevos productos | | | | | | | | | |
| Grandes barreras de entrada | | | | x | | | x | | |
| en el mercado | | | | ^ | | | | | |
| Ventaja potencial de | | × | | | | | | × | |
| crecimiento del mercado | | ^ | | | | | | ^ | |
| Concentracion de | x | | | | | | x | | |
| consumidores | ^ | | | | | | | | |
| Administracion de clientes | | х | | | | | | х | |

Gráfico 9. Capacidad competitiva

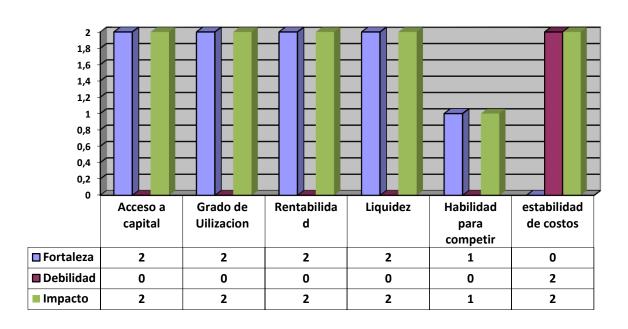


2.1.5.3 Capacidad financiera. En la medida que la organización se ha solidificado en el transcurrir de los años, la empresa se encuentra estable con la capacidad financiera.

Cuadro 12. Capacidad financiera

| | FOI | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | |) |
|------------------------------|------|------------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| Variables | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Acceso de capital cuando lo | | x | | | | | | x | |
| requieren | | ^ | | | | | | ^ | |
| Grado de utilizacion y | | x | | | | | | x | |
| capacidad de endeudamiento | | ^ | | | | | | ^ | |
| Rentabilidad y retorno de la | | x | | | | | | x | |
| inversion | | ^ | | | | | | ^ | |
| Liquidez y disponibilidad de | | x | | | | | | x | |
| fondos de inversion | | ^ | | | | | | ^ | |
| Habilidad para competir con | | | x | | | | | | x |
| precios | | | ^ | | | | | | ^ |
| Estabilidad de costos | | | | | Х | | | х | |

Gráfico 10. Capacidad financiera



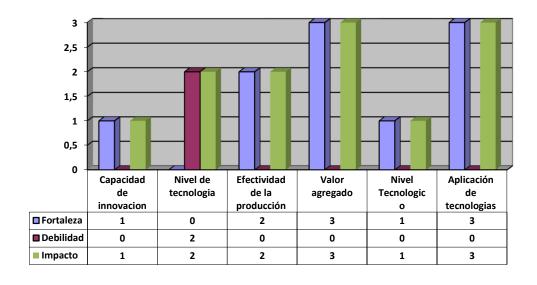
2.1.5.4 Capacidad tecnológica. La organización ha realizado inversiones en su parte tecnológica, pero debe incrementar en mejorar estos bienes, dado que la capacidad de innovación es muy amenazante

Cuadro 13. Capacidad tecnológica

| | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | |) | |
|--------------------------------|------------|-------|-------------|------|-------|---------|------|-------|------|
| Variables | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Capacidad de innovacion | | | X | | | | Х | | |
| Nivel de tecnologia utilizada | | | | | x | | | | |
| en productos | | | | | ^ | | | X | |
| Efectividad de la producción y | | x | | | | | | | |
| programas de entrega | | ^ | | | | | | X | |
| Valor agregado al producto | X | | | | | | X | | |
| Nivel tecnologico | | | X | | | | | | X |
| Aplicación de tecnologias | | | | v | | | v | | |
| informaticas | | | | Х | | | Х | | |

Fuente: Autor.

Gráfico 11. Capacidad tecnológica



2.1.5.5 Capacidad del talento humano. Nivel académico del recurso humano: En este punto de la matriz encontramos una gran falencia porque empezamos por el gerente que es empírico y vemos que todo nuestro personal no tiene la suficiente capacitación para el rol de su cargo, a la única persona que tiene estudio referente al cargo que desempeña en la empresa es el soldador oficial.

Experiencia técnica: La experiencia obtenida ha sido de forma empírica, por este motivo a la empresa se le debe implementar capacitaciones a todos sus empleados.

Estabilidad: Los empleados rotan con mucha facilidad debido a que no se les motiva a permanecer en la empresa.

Rotación interna: La rotación que se hace es prácticamente cero, porque cada uno se ha especializado en una actividad y no se rotan los roles, y esto es justificable desde el punto de vista de que la empresa no es muy grande.

Ausentismo: Cuando una persona falta por enfermedad o calamidad domestica no se tiene un plan de acción para cubrir este ausentismo, pero todo esto hace parte de un tema administrativo en el control y prevención de posibles eventos que pueden ocurrir en el negocio, se debe tener contingencias.

Pertenencia: Al tener mucha rotación de personal se pierde mucho el sentido de pertenecía por la empresa, pero esto se puede solucionar generando un mejor ambiente de trabajo acompañado de motivación.

Motivación: Este es uno de los principales temas en los que debe trabajar la empresa, porque si no se tiene un empleado motivado, se pierde el interés por la empresa, aumenta la rotación, se pierde calidad de servicio y del producto final, reflejándose todo esto en perdida de clientela traducido a menores ventas por ende menor ingreso.

Nivel de remuneración: En su mayoría es el salario mínimo, no se da ningún tipo de incentivo económico extralegal, lo cual genera desmotivación en los empleados.

Accidentalidad: Los niveles de accidentabilidad son muy pocos los casos que se han presentado, más sin embargo no hay un empoderado del tema en un caso de emergencia.

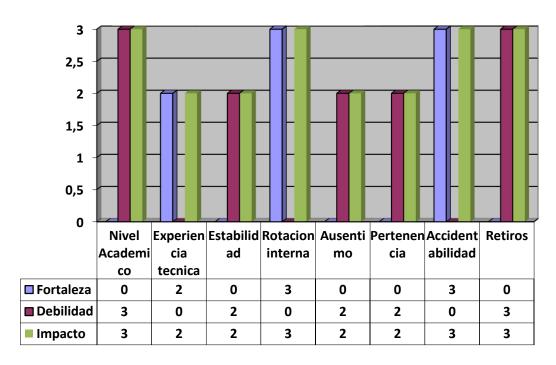
Retiros: Los retiros se dan por falta de compromiso de los empleados, básicamente por incumplimiento del horario laboral y por quejas de los clientes.

Cuadro 14. Capacidad de talento humano

| | FO | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | |) |
|-----------------------------|------|-------------------|---|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| Variables | Alto | Alto Medio Bajo A | | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Nivel academico del recurso | | | | х | | | × | | |
| humano | | | | ^ | | | ^ | | |
| Experiencia tecnica | | х | | | | | | х | |
| Estabilidad | | | | | x | | x | | |
| Rotación Interna | | | | х | | | х | | |
| Ausentismo | | | | | х | | | х | |
| Nivel de pertenencia | | | | | х | | | | |
| Accidentabilidad | х | | , | | | | х | | |
| Retiros | | | | х | | | х | | |

Fuente: Autor.

Gráfico 12. Capacidad del talento humano



2.1.6 MEFI. Es un instrumento para proponer nuevas estrategias donde se evalúen las debilidades y fuerzas más relevantes dentro de las áreas funcionales de la organización, así mismo una herramienta que funciona como base una base para evaluar e identificar las diferentes relaciones entre el análisis interno.

Para organización la aplicación de la matriz brinda un panorama más exacto de los factores críticos presentado en oportunidades y amenazas, medido con una ponderación y evaluación del mismo exhibidos en la gráfica.

Cuadro 15. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

| 9 4 | 0,36 |
|-----|--|
| | 0,36 |
| 1 | |
| • | 0,1 |
| 4 3 | 0,12 |
| 3 | 0,9 |
| 2 2 | 0,4 |
| | |
| 9 4 | 0,76 |
| 3 3 | 0,09 |
| 2 2 | 0,04 |
| 1 1 | 0,01 |
| 2 2 | 0,04 |
| | 3 3 2 2 9 4 3 3 2 2 1 1 |

| TOTAL | 1 | | 2,82 |
|-------|---|--|------|
|-------|---|--|------|

Gráfico 13. Fortalezas MEFI

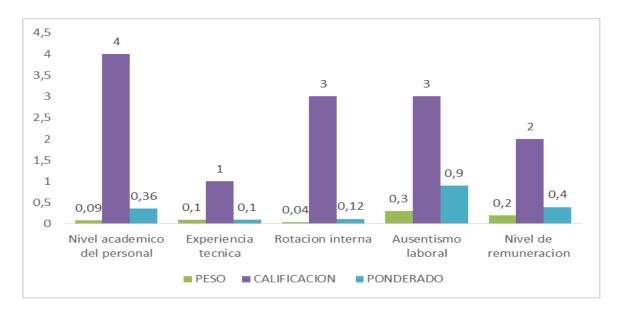
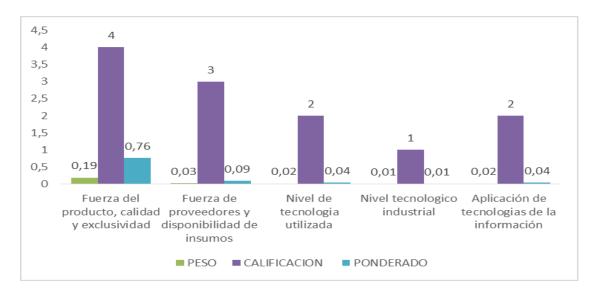


Gráfico 14. Debilidades MEFI



2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (Puerta, 2004, p. 30).

El modelo describe las cinco fuerzas competitivas según Porter:

- 1. La amenaza de nuevos competidores
- 2. El poder de negociación con los clientes
- 3. El poder de negociación con los proveedores
- 4. La amenaza de los productos sustitutivos
- 5. La rivalidad de los competidores

Para la amenaza de nuevos los competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Puerta, 2004, p. 30).

Con referencia de lo anterior, Los Puntos de venta de Colombina deben mejorar al momento de ofrecer toda la línea de helados en la zona sur con el objetivo de no brindarles oportunidades a los nuevos competidores que puedan quitarnos participación de mercado y que estos no cautiven a los clientes frecuentes de la empresa.

El poder de negociación de los clientes Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para

el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. (Puerta, 2004, p. 33)

Los clientes siempre están influenciando bajar los precios, exigiendo cada día mejores condiciones de calidad, llevando a los competidores establecer precios por debajo de la competencia. Para los puntos de venta (PDV) de la empresa Colombina fortalecerá los procesos de venta y negociación con los clientes en toda la línea de helados en la zona sur, para que los mismos se sientan a gusto de comprar y adquirir los productos con la empresa.

El poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. (Puerta, 2004, p. 33)

Sin duda colombina debe de mantener y buscar más proveedores en los cuales la distribución de insumos y la línea de helados se fortalezca y sea de manera óptima y oportuna para que la negociación pueda fidelizar y retener a los clientes.

2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

Para el análisis competitivo se tiene en cuanta la competencia a la empresa colombiana para todos los PDV en la zona sur enfocados en la línea de helados por lo que se presenta el siguiente cuadro

Cuadro 16. Análisis de la competencia

| NOMBRE DE EMPRESA | LÍNEA DE PRODUCTOS | FACTOR DIFERENCIADO R | UBICACIÓN | PROMOCIÓN |
|----------------------|---|--|---|---|
| COLOMBINA. | Paleta Choco Break Cono Maxilato de fresa Cono Tosty Vainilla Vasito económico Nucita | productos de calidad, con gran aceptación por los clientes por los reconocer los productos ofertados por la empresa | En la zona sur de Santiago de Cali | la empresa establece la estrategia de ventas con base a las directrices del supervisor |
| CREMA HELADO | Aloha Bocatto Cono Ron Pasas ChocBar La Fuente Choco Cono Chocolisto Heladino Fruti Helado Artesanal Helado Casero Crem Helado Tradicional Lengüiletta Paleta 3 Beneficios Paleta Jet Palo Loco Pasión Platillo Polet Postres Crem Helado Sinfonía Sundae Crem helado Vital Ice | la empresa oferta en el mercado un portafolio amplio con el propósito de arrebatar mercado a Colombina | tienen presencia en la zona sur de Santiago de Cali | la empresa establece la estrategia de precio y de venta colocando los productos más económicos |
| HELADOS MI CAÑITA | portafolio de helados en el cual se enfocan en sabores naturales como: mora chocolate, arequipe, guanábana, maracuyá, piña, lulo, coco, maní coco, vainilla, ron con pasas, chicle,, maní, mango, queso bocadillo, limón y fresa | Es una empresa caleña que se dedica a ofrecer productos de bajo precio con buena calidad | la empresa se a dedicado a ofrecer los helados principalment e en la zona sur de Cali | Es una empresa que no invierte tanto en publicidad por lo que su estrategia de venta es ofrecer productos económicos, afectando el posicionamient o de los productos de colombina |

Helados DARI

Es una empresa 100% Vallecaucana fundada en el año de 1955, hoy con más de 56 años de experiencia en la comercialización de deliciosos helados blandos con exquisitas salsas con frutas.

Dari Frost de Colombia Ltda., comenzó operaciones el 19 de diciembre de 1955 con su primer punto de venta ubicado en la avenida sexta norte con avenida estación; nuestro objetivo en ese entonces era la comercialización de helado blando y comidas rápidas entre esas las recordadas y crocantes papitas a la francesa. Desde ese entonces se dio inicio a una nueva era de tradición y sabor dando apertura a nuevos puntos de ventas y así dándonos a conocer entre propios y extraños (Dari, 2012, párr. 1-3).

Helados POPSY

Popsy es una compañía nacional fundada en 1981, con más de 30 años de experiencia en el desarrollo, producción y comercialización de helados de la más alta calidad.

Popsy se ha posicionado en la categoría de helados como una compañía innovadora y vanguardista.

Helados Popsy cuenta con La División de Clientes Especiales Popsy, la cual es la encargada de ofrecer un servicio integral a importantes cadenas del sector institucional.

La División de Clientes Especiales Popsy se ha creado para que sus clientes puedan transmitir a los consumidores una experiencia gourmet capaz de transformar su día, por esta razón La División de Clientes Especiales Popsy está comprometida para entregarle una experiencia gourmet a cada cliente a través de productos de alta calidad (Ibáñez, 2013, párr. 1-4).

Crem Helado

Es una marca con mucha historia, en la década de los 50 nace Crem Helado en Bogotá como un restaurante fundado por el señor Horace Day, un americano radicado en el país, quien comenzó a incursionar en el mundo de los helados.

En su propio negocio dio a conocer los Helados Chikos, Conos y Cajas de Helados, y fue así como nació en Colombia la marca. La marca actualmente se comercializa a nivel nacional, cuenta con 3 plantas y 12 centros de distribución en el país. Atiende cerca de 70.000 clientes y genera cerca de 1.600 empleos directos y 4.500 indirectos (Pérez, 2014, párr. 1-5).

Características de las marcas más importantes

Entre las características más grandes a la que le están apostando todas las marcas más importantes son:

Atención al cliente

Tienen un servicio al cliente donde demuestra que el cliente tiene un papel importante para ellos, porque logran un acercamiento con todos sus clientes haciendo que sean multiplicadores de su buena atención, sus establecimientos óptimos y portafolio de servicios.

Avances tecnológicos

Poseen mejoras tecnológicas que les han ayudado a generar un acercamiento con sus clientes potenciales, mejoras para la administración de sus puntos de venta logrando agilidad al momento de realizar facturaciones y otros procedimientos financieros que anteriormente solían ser un poco demorados.

Web 2.0 y redes sociales: mediante este avance todos logran tener base de datos y que sus clientes interactúen con sus páginas logrando un mayor impacto en la mente de sus consumidores.

2.4 MATRIZ BCG

Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973

Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la línea de helados en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico.

Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes esta simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

Dichos cuadrantes son los siguientes:

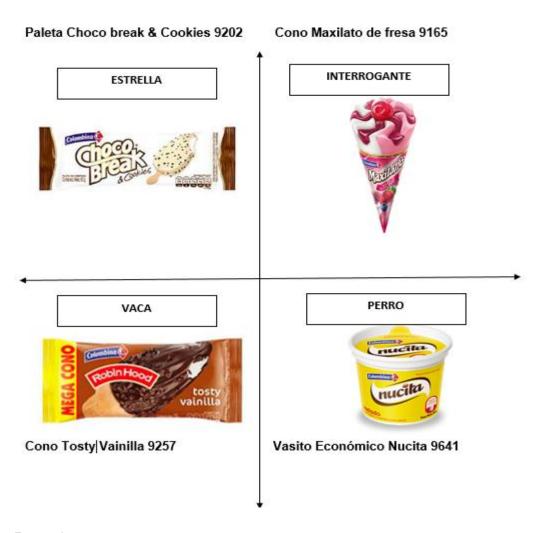
Estrella: Las "estrellas" operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un perro.

Interrogante: Los "signos de interrogación" son las UEN que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.

Vaca: Las "vacas" son los productos o UEN más rentables y deben ser "ordeñadas" para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las "vacas" se debiesen invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlos para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no es siempre es así. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.

Perro: El cuadrante de "perros" tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien perdidas. Pero esto no es tan categórico. Algunos "perros" pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada UEN para asegurarse de que vale la pena invertir o no.

Figura 4. Matriz BCG línea de helados Colombina



3 PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO

El plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas en los PDV de la empresa Colombina fundamentalmente para fortalecer la línea de helados se basa en robustecer y dar vitalidad a las funciones básicas de la administración.

Cabe resaltar que el plan de acompañamiento se soporta bajo el esquema de P.H.V.A presentado en la siguiente figura





Fuente: (Prodecon, 2012, fig. 1)

Es importante mencionar que el plan de acompañamiento es realizado para una mejor organización a todo el proceso de gestión de ventas en los diferentes puntos de venta en las zonas de la ciudad de Santiago de Cali en toda la línea de helados y también en incrementar las ventas con base en el histórico manifestado los vendedores.

Cuadro 17. Histórico de ventas mensual manifestado por el vendedor

| UNIDADES A VENDER | HISTORICO DE VENTAS MANIFESTADO POR EL VENDEDOR |
|-------------------------|--|
| Descripción | CANTIDAD |
| Paleta Choco Break | 64 |
| Cono Maxilato de fresa | 65 |
| Cono Tosty Vainilla | 60 |
| Vasito economico Nucita | 80 |
| TOTAL | 269 |

El rol que tengo como vendedor "Wilson López Ortíz" manifiesto que este es el historico de ventas promedio para cada uno de los produtos de Helados teniendo en cuenta la matriz BCG como los productos "Estrella, Interrogante, perro y vaca"

Fuente: Autor

Aplicando el 150% de utilidad para cada uno de los helados, Paleta Choco Break, Cono Maxilato de fresa, Cono Tosty Vainilla y Vasito económico Nucita; este debe ser precio de venta para cada uno de ellos. Teniendo en cuenta que los PDV cobran el Impoconsumo por tener mesas y la atención al cliente

Cuadro 18. Margen bruto

| DESCRIPCION | COSTO TOTAL UNITARIO | % UTILIDAD | PRECIO VENTA ANTES IMPOCONSUMO | | | | |
|---|--|---------------|-----------------------------------|--|--|--|--|
| Paleta Choco Break | 1.503 | 150,00% | 3.758 | | | | |
| Cono Maxilato de fresa | 2.250 | 150,00% | 5.625 | | | | |
| Cono Tosty Vainilla | 1.308 | 150,00% | 3.270 | | | | |
| Vasito economico Nucita 615 | | 150,00% | 1.538 | | | | |
| Precios fijados por la emprocada uno de los producto resaltar que en el proyecto estos productos de helados portafolio de productos | s ofrecidos , cabe solo se enfoca en conociendo que el | | | | | | |

Lo que se busca es que las ventas se incrementen en un 230%

Cuadro 19. % en que se incrementan las ventas

| UNIDADES A VENDER | HISTORICO DE VENTAS MANIFESTADO POR EL VENDEDOR | % EN QUE SE INCREMENTAN LAS VENTAS | # UNIDADES A VENDER | CANTIDADES A COMERCIALIZAR DESPUES DE IMPLENETAR EL PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO EN LOS PDV | | |
|-------------------------|--|--|------------------------|---|--|--|
| Descripción | CANTIDAD | | | CANTIDAD | | |
| Paleta Choco Break | 64 | 230% | 147 | 211 | | |
| Cono Maxilato de fresa | 65 | 230% | 150 | 215 | | |
| Cono Tosty Vainilla | 60 | 230% | 138 | 198 | | |
| Vasito economico Nucita | 80 | 230% | 184 | 264 | | |
| TOTAL | 269 | | | 888 | | |

Fuente: autor

Estas cantidades a comercializar una vez ejecutado el plan de acompañamiento va a crecer estas unidades por cada producto que será del 230%, reflejadas en la proyección de ventas desde enero a diciembre y para los años 1, 2 y 3. En el siguiente cuadro.

Figura 6. El plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas en los PDV de la empresa Colombina



Fuente: (David, F. R. 2003)

3.1 DURACIÓN PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO

Esta propuesta incluye las actividades en cada fase por medio de un cronograma de actividades.

Para la implementación del plan de acompañamiento se sugiere realizar las actividades por lo que se recomienda dar inicio en el mes de enero de 2018 asignando para cada semana la implementación de cada función administrativa.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades estratégico

Tabla 1. Cronograma de actividades

| | | ENERO DEL 2018 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|----|---|------|---|----------|---|---|---|----------------------|-----------|
| Nº | ETAPA | SEMANA 1 | | | _ | | | | _ | SE | | NA : | | SEMANA 4 | | | | Responsables | Empresa |
| | | L | M | M | J | L | M | M | J | L | M | M | J | L | M | M | J | Responsables | Linpresa |
| | PLANEACION | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| | Mision | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| 1 | Vision | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| ı | Politicas | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| | Procedimientos | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| | Normas | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| | ORGANIZACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| 2 | Organigrama | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| | Responsabilidad | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| | DIRECCION | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| 3 | Comunicación | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| 3 | Motivacion | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| | Liderazgo | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| 4 | CONTROL | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |
| -4 | Procesos de control operacional | | | | | | | | | | | | | | | | | Supervisor de ventas | Colombina |

Fuente: Autor

Se tiene en cuenta que la duración del plan de acompañamiento es de 1 mes el cual se recomienda que sea implementado en el mes de enero del 2018.

3.2 PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO

Todo este plan se enfoca en el fortalecimiento de la línea de helados de los PDV de la zona sur de la ciudad de santiguo de Cali.

- **3.2.1 Planeación.** Con la planeación se brindará un pensamiento más estratégico sin perder el rumbo de lo operativo por tal motivo la planeación, está dividida
 - Plan estratégico
 - Plan operativo

Gráfico 15. Formulación de propuesta de mejoramiento



3.2.1.1 Plan estratégico. "el plan estratégico es donde se expone como está la organización, planteando su misión, visión, objetivos y estrategias las cuales brindaran un enfoque directivo y vertical en la solución de entropías que se encuentren en el interior de la empresa." (Blank B, 2002, p. 105)

Para el plan de acompañamiento se establecen en primera instancia la misión de la organización, donde toda organización tiene una razón de ser. Cada organización ha sido creada para algún fin. Define que la misión como propósito fundamental y único que diferencia una organización de las otras organizaciones e identifica el conjunto de sus operaciones en términos de producto y mercado según (Blank B, 2002, p. 106)

Gráfico 16. Contenido de plan estratégico



Para la gestión de ventas se establecen

- **3.2.1.1.1 Objetivos.** Se establecen los siguientes objetivos para la empresa.
 - Capacitar al personal vinculado para la gestión comercial para los diferentes puntos de venta

Todos los trabajadores de la empresa deben pasar por los procesos de capacitación en el uso de las herramientas de trabajo, procesos seguros en el trabajo y procedimientos.

 Realizar un seguimiento de forma continua con los clientes actuales para brindarles nuevos productos

El supervisor manejara un sistema de seguimiento a los clientes tanto frecuentes como nuevos de la siguiente forma

Figura 7. Identificación del cliente



Por lo que se hace necesario realizar un estudio e identificar las necesidades de los clientes, para poder plantear las estrategias de comercialización, fidelización y retención de los consumidores

Retomando lo presentado en la imagen anterior, el proceso inicia con saber lo que piensa y siente el cliente, en cuanto al producto solicitado; es indagar de manera profunda sobre sus deseos.

Por consiguiente, se implementará un proceso de seguimiento por parte del supervisor que vinculará con Access donde será una base de datos local y el propietario y funcionarios tendrán a la mano información reciente y oportuna de los clientes que realizan constantemente compras o los que no lo hacen

Figura 8. Software para el seguimiento de clientes Access 2010



El propósito de manejar Access es una herramienta que tiene el paquete office, y no tendrá ningún costo adicional para la empresa en utilizarlo, para el manejo del programa, se necesita realizar una capacitación para el propietario y el jefe de mercado, los cuales serán los responsables de realizar de manera continua los seguimientos de los respectivos clientes

Figura 9. Creación de base de datos de clientes

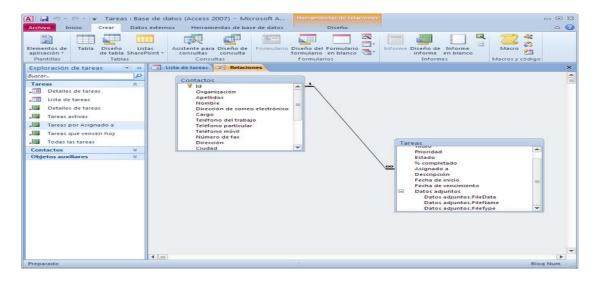


Figura 10. Añadir, Buscar y borrar clientes en la base de datos

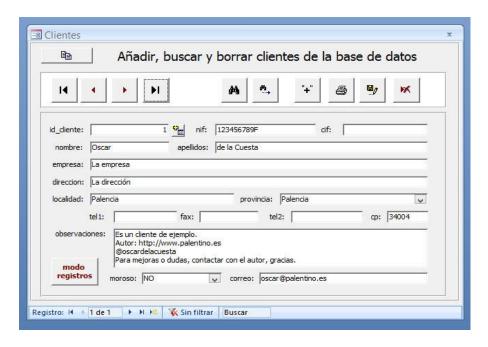
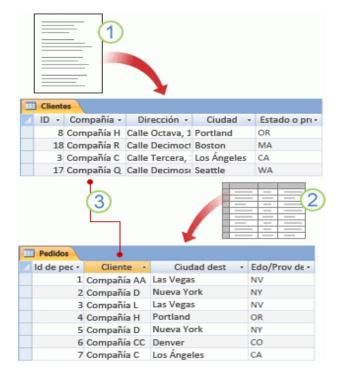


Figura 11. Seguimiento de clientes en base de datos



3.2.1.1.2 Estrategias

- Hacer que los consumidores actuales generen la estrategia de la voz a voz para que la empresa se dé a conocer en el mercado caleño
- Mejorar la presentación del portafolio de servicios para hacer más atractiva la empresa frente a los clientes.

3.2.1.2 Plan operativo. "los planes operativos comprenden las políticas, los procedimientos y las normas, debido a que estas se utilizan por un tiempo más largo en la organización." (Blank B, 2002, p. 120).

Las políticas se especifican como se van administrar las actividades internas de la organización, estas se desarrollan a nivel de áreas funcionales (producción, Mercadeo, finanzas, personal, entre otros). Una política bien formulada ayuda a implementar la estrategia haciendo que se canalicen las acciones, las decisiones, el comportamiento para obtener la estrategia seleccionada y los objetivos de la organización.

Segundo punto los procedimientos, son una serie detallada de instrucciones para ejecutar un conjunto de acciones que suelen ocurrir con frecuencia o con regularidad.

Y por último se encuentra el punto de las normas, una norma se determina si una determinada acción específica se puede realizar o no. Las normas son rígidas y no dejan lugar para excepciones

3.2.1.2.1 Procedimientos. Procedimientos en la gestión comercial de la

empresa enfocado en fidelizar y retener a los clientes.

3.2.1.2.1.1 Políticas. Para la empresa, se implementarán las políticas tanto

para el proceso de pagos, horarios de atención al cliente, para que los vendedores

realicen fuerza de ventas hacia los clientes consumidores

Políticas de pago:

Efectivo: según lo pactado en la cotización o negociación con los clientes

Consignación: según lo pactado en la consignación

Es importante aclarar que la empresa no recibirá ninguna otra forma de pago o

pagos parciales presentados o establecidos en los contratos con los clientes.

3.2.1.2.1.2 Normas. Definidas para el personal de ventas debe tener claro los

siguientes puntos:

Horarios de trabajo

Todo el personal debe estar en horario a establecido por el supervisor de ventas

Uniformes

La dotación distintiva de la empresa Colombina para la comercialización y gestión

comercial

Permisos

Los empleados que necesiten un permiso por fuerza mayor o de estudio, deben

notificarlo con un día de anticipación al supervisor de ventas

75

Tabla 2. Formato de permiso

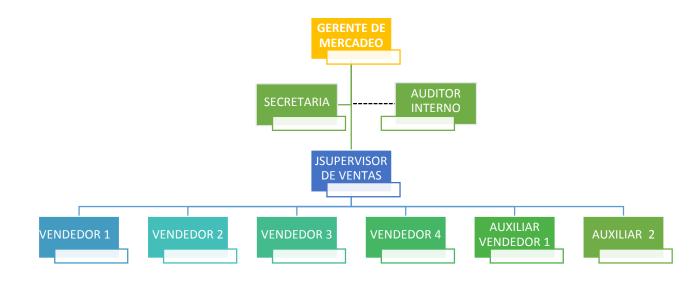


3.2.2 Organización. "La función de Organización, se necesita una estructura organizacional apropiada para poder implementar la estrategia que se ha seleccionado y así lograr los objetivos y obtener la misión de la empresa." (Blank B, 2002, p. 156).



3.2.2.1.1 Organigrama. El organigrama propuesto es uno funcional con línea staff. Es necesario capacitar a todo el personal para la gestión comercial y que se sientan identificados al momento de ejecutar una actividad en el área de trabajo.

Gráfico 17. Organigrama propuesto para la gestión de ventas



Fuente: Autor

3.2.2.1.2 Autoridad de cargos. Para el proceso de Responsabilidad, establecer los parámetros para el control de las actividades que ejecutan los colaboradores de la empresa, delegando responsabilidad en la ejecución de las funciones.

En el presente plan de acompañamiento es importante que los colaboradores tengan muy claro su lugar en la organización y que se respeten las delegaciones que se hacen, por tal motivo la empresa cuenta con 3 niveles.

El primer nivel es el gerencial, encabezado por el administrador, el segundo nivel está compuesto por el nivel directivo compuesto por los jefes de producción, ventas

y de talento humano, para el tercer nivel se encuentran el operativo donde están las áreas de soldadura, pintura, las ventas, reclutamiento y salud ocupacional

3.2.3 Dirección. "La función de dirección que comprende motivar, guiar a las personas para que, utilizando los recursos asignados y la tecnología apropiada del subsistema, logren que los departamentos puedan implementar la estrategia seleccionada para así poder obtener los objetivos y la misión de la organización" (Blank B, 2002, p. 210).

Incluida en esta etapa la comprenden los siguientes procesos:

- 1. Motivación
- 2. Comportamiento y necesidades
- 3. Comunicación
- 4. Liderazgo

Gráfico 18. Contenido función de dirección



3.2.3.1 Motivación. Las necesidades producen motivos o impulsos que nos conducen al logro de metas u objetivos, las necesidades que tengan o posean los trabajadores son los que tiene que tratar de motivar a la organización.

Es importante resaltar que al lograr la meta u objetivo se satisfacen las necesidades, se produce motivo y se restablece el equilibrio tanto organizacional como individual.

Elementos del proceso motivacional

Las Necesidades

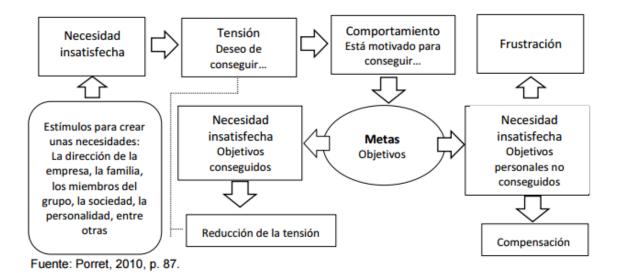
La necesidad es la carencia física o psicológica del individuo. Depende de factores personales, sociales y culturales. Influye en la jerarquización con la que las necesidades se presentan en un individuo concreto.

Tabla 3. Factores que determina la motivación en los empleados

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|---|---------------------------------|
| - Pequeño equipo de trabajo | - Sector creciente de productos |
| Alta rotación de personal | y servicios |
| - Bajo nivel de capacitación | (Telecomunicaciones) |
| - Poca cartera de clientes | - Personal cada vez mejor |
| - Inadecuado proceso de capacitación | educado y capacitado |
| al personal nuevo | |
| - Inadecuado proceso de | |
| actualización y capacitación al | |
| personal antiguo | |
| - Inexistente modelo motivacional al | |
| interior de la empresa | |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| - Conocimiento del negocio y de los | - Otras empresas de igual o |
| servicios | mayor tamaño que tienen |
| - Amplia cartera de clientes | mayor cuota de mercado |

Para el plan de acompañamiento se aplica el siguiente proceso motivacional

Figura 12. Proceso de Motivación



3.2.3.2 Comportamiento y necesidades. Para este proceso se formalizará el seguimiento a las actividades de los colaboradores del área comercial y se identificaran las necesidades organizacionales e individuales, dándoles respuesta a

ellas por medio de capacitaciones de motivación e incentivos.

3.2.3.2.1 Comunicación. La organización para implementar la estrategia seleccionada debe motivar y liderar al personal, utilizando la comunicación, Según (Blank B, 2002) "la comunicación es, tal vez, la herramienta más eficaz que tiene la empresa para realizar su labor.

Por medio de la comunicación la organización puede: 1. Dar a conocer la decisión que se ha tomado, 2. Dar a conocer la misión de la organización y los objetivos que se han determinado, 3. Aclarar y explicar la estrategia seleccionada, entre otros aspectos."

3.2.3.2.1.1 Proceso de comunicación. Para este proceso se realizaran capacitaciones administrativas para el supervisor y los vendedoresAdicional a ello se quiere dar mejora en la cultura organizacional

Tabla 4. Proceso de comunicación

| Estructura de la organización | Cultura organizacional | Puesto de trabajo |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Débil. Se hace evidente la | Falta compromiso y sentido de | Los puestos de |
| necesidad de mayor personal | pertenencia de las personas, | trabajo son cómodos |
| para ocupar cargos: | al no tener perfiles laborales | y físicamente |
| administrativos, comerciales y | muy bien delimitados, en los | agradables |
| de mercadeo para gerenciar | cuales se especifique sus | |
| cada unidad con el fin de tener | funciones esenciales y sobre | |
| mejor nivel y calidad de | | |
| motivación interna y que esto | retroalimentaciones y | |
| impacte las ganancias actuales | procesos de mejoras | |
| de la empresa. | continuos. | |

3.2.3.2.2 Liderazgo. Según (Blank B, 2002, p.222) "el liderazgo existe cuando una persona puede influenciar en otra a que realice voluntariamente una labor."

Este proceso se intensificará tanto para el supervisor por lo que él es vital en la gestión de la empresa, capacitación mensual en liderazgo y manejo de conflicto. Mejorando la comunicación interna en todo el negocio.

3.2.4 Control. Según (Blank B, 2002, p.234) "el control trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló, de detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, de comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos y de realizar los ajustes y correcciones necesarios"

Para la implantación de esta etapa en la empresa se debe hacer un seguimiento continuo con todas las funciones anteriormente mencionadas

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.
- Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.
- Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.
- Mejorar la calidad del producto.
- Reducir el tiempo del ciclo de producción.
- Reducir los costos

3.3 PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

El siguiente plan de seguimiento y control basado en el concepto de la Mejora Continua la cual consiste en desarrollar ciclos de progreso en todos los niveles, donde se ejecutarán las funciones y los procesos de la organización.

Con la aplicación de esta modalidad circular, el proceso o proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío no sólo para el responsable de cada proceso o proyecto emprendido, sino también para la propia organización.

Además, permite identificar las oportunidades de optimización y cuales se deberán aplicar basados con los métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y los servicios.

Cabe resaltar que los japoneses presentan el ciclo P.H.V.A Planifique – Haga – Verifique y Actúe (en inglés PDCA Plan-do-check-act). Los japoneses lo recibieron

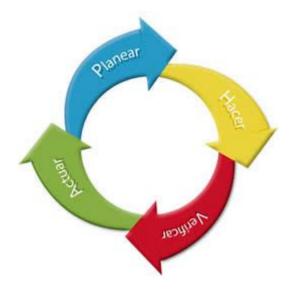
de buen agrado como una metodología para llevar a la práctica lo que ellos ya conocían como KaiZen.

El ciclo P.H.V.A es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo P.H.V.A proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.

A través del ciclo P.H.V.A la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que, en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.

Luego, se mantiene esta estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo P.H.V.A mediante la realización de una nueva planificación que permita adecuar la Política y los objetivos de la Calidad, así como ajustar los procesos a las nuevas circunstancias del mercado. De manera resumida, el ciclo P.H.V.A se puede describir así:

Figura 13. Modelo de mejora continua - ciclo P.H.V.A



Fuente: (Prodecon, 2012, fig. 1)

- 1. Planear: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- 2. Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
- 3. Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
- 4. Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño de los procesos.

El ciclo P.H.V.A significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de P.H.V.A en cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos.

Figura 14. Beneficios de aplicación del ciclo P.H.V.A



Fuente: (Prodecon, 2012, fig. 2)

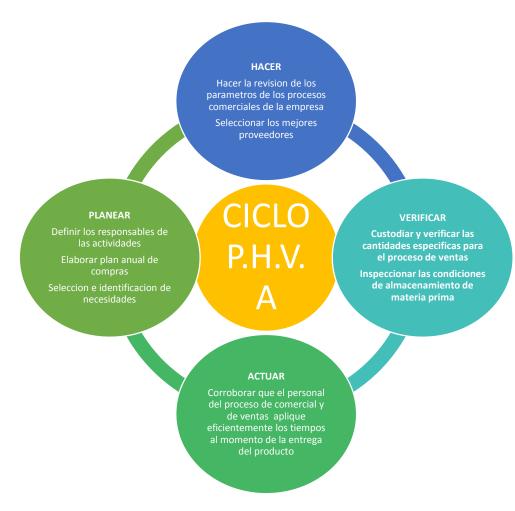
Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de Alta Dirección como en actividades operacionales simples.

La adopción del ciclo P.H.V.A promueve que la práctica de la gestión vaya en pro de las oportunidades para que la Organización mejore el desempeño de sus procesos y para que mantenga los clientes actuales y consiga nuevos clientes. Una vez identificada un área de oportunidad, se puede planificar el cambio y llevarse a cabo.

Luego se verifican los resultados de la implementación de tal cambio y, según estos resultados, se actúa para ajustar el cambio o para comenzar el ciclo nuevamente mediante la planificación de nuevos cambios.

Para la Colombina en el área comercial se presenta el ciclo P.H.V.A – planear, hacer, verificar y actuar

Figura 15. Ciclo P.H.V.A



Fuente: Los autores

4 PLAN FINANCIERO

El plan de acompañamiento tiene un costo de \$20.000.000 los cuales son ejecutados en el mes de enero de 2018 dividido en 4 semanas.

Para la primera semana se aplicará toda la etapa de Planeación la cual tiene un valor de \$11.000.000; en la segunda semana la función de organización con un valor de \$4.000.000.

Para la semana 3 con un valor de \$3.000.000 se aplica la función de dirección y finalmente para la última semana el control que tiene un valor de \$2.000.000; se sugiere que el pago sea anticipado

Tabla 5. Cronograma de actividades y costo del plan de acompañamiento

ENERO DEL 2018 SEMANA 1 SEMANA 2 SEMANA 3 SEMANA 4 Νº **ETAPA** COSTO Empresa L MMJ L MMJ L MM J L M MJ PLANEACION Colombina Mision Colombina Vision Colombina \$ 11,000,000 1 Politicas Colombina Procedimientos Colombina Normas Colombina ORGANIZACIÓN Colombina 2 \$4,000,000 Organigrama Colombina Responsabilidad Colombina DIRECCION Colombina Comunicación Colombina 3 \$3,000,000 Motivacion Colombina Liderazgo Colombina CONTROL Colombina 4 \$2,000,000 Procesos de control operacional Colombina TOTAL \$20,000,000

Fuente: Autor

4.1 PRESUPUESTO

Para la empresa es importante mencionar el valor y la descripción del mismo.

Tabla 6. Presupuesto

| Plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas en los (PDV) de la empresa colombina ubicados en la ciudad de Santiago de Cali = \$20,000,000 | | |
|---|---|------------|
| * Funcion de planeacion - Todo lo relacionado con el plan estrategico <i>Mision, Vision, Objetivos y estrategias</i> - Plan eoperativo <i>Procedimientos, Politicas</i> | 1 | 11.000.000 |
| * Función organización | 1 | 4.000.000 |
| * Funcion de direccion - Todo lo relacionado con las <i>Capacitaciones, Motivacion</i> | | |
| y comunicación | 1 | 3.000.000 |
| * Funcion de control | 1 | 2.000.000 |

4.2 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial consta del valor resultante de la sumatoria de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo necesario para el funcionamiento

Tabla 7. Inversión inicial

| INVERSIÓN INICIAL EN | PESOS | | |
|--|----------|--------------------|-------------------------------|
| ÍTEM | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
| ACTIVOS FIJOS | | | |
| MUEBLES Y ENSERES | <u> </u> | | |
| Mesas auxiliares en acero inoxidable | 1 | 350.000 | |
| Sillas Minicomponente SAMSUNG MX-H630/ZL | 4 | 149.900 249.000 | |
| TOTAL MUEBLES Y ENSERES | 1 | 249.000 | 1.198.600 |
| EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES | | | 1.170.000 |
| Portátil ASUS X453MA-WX392H | 1 | 850.990 | 850.990 |
| Multifuncional HP 1515LA | 1 | 450.000 | |
| TOTAL EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES | | | 1.300.990 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | | | |
| Teléfono Inalámbrico | 1 | 160.000 | |
| Congelador CHALLENGER CH330 Blanco | 1 | 826.900 | |
| Nevera MABE FR 210Lts RMU210WACS Gris | 1 | 519.265 | |
| TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO | | | 1.506.165 |
| VEHICULOS Maria SPECIAL 110 | 1 1 | 2 700 000 | 2 700 000 |
| Moto SPECIAL 110 TOTAL VEHICULOS | 1 | 2.790.000 | 2.790.000 2.790.000 |
| TOTAL VEHICULOS TOTAL ACTIVOS FIJOS | | | 6.795.755 |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | 0.7 75.7 55 |
| ACTIVOS NO DEPRECIABLES | | | |
| Maquina registradora 273 / SE-S700 Casio | 1 | 98.000 | 98.000 |
| TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES | | | 98.000 |
| ACTIVOS INTANGIBLES | | | |
| Licencia Microsoft Windows 10 PRO | 1 | 119.900 | |
| Office MICROSOFT Home 2016 + Mouse1000 | 1 | 249.900 | |
| TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES | | | 369.800 |
| ADECUACIONES | 1 4 | 100,000 | 100.000 |
| Jardinería Pintura (insumos y mano de obra) | 1 | 120.000 450.000 | |
| TOTAL ADECUACIONES | 1 | 450.000 | 570.000 |
| SEGUROS | | | 370.000 |
| Póliza de seguro todo riesgo | 1 | 200.000 | 200.000 |
| TOTAL SEGUROS | 1 | 200.000 | 200.000 |
| TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS | | | 1.237.800 |
| CAPITAL DE TRABAJO | • | • | |
| Inventario | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL CAPITAL DE TRABAJO | | | 0 |
| Total de Inversión | | | 8.033.555 |
| % De Inversión a Financiar | | | 30,00% |
| Inversión a Financiar | | | 2.410.067 |
| Meses a Diferir | | | 12 |
| Valor Diferido Mensual | | | 103.150 |

Fuente: Los autores

4.3 DEPRECIACIÓN

La depreciación es la devaluación (desgastes) que sufren los activos fijos que posee una empresa (muebles y enseres, equipos de cómputo y comunicación, maquinaria, etc.) debido a la utilización que sufre estos a lo largo del tiempo de su funcionamiento y la generación de ingresos de la misma, reduciendo el valor de dichas inversiones afectando directamente a través del tiempo el estado de resultados (Horngren, 2000, p. 175).

Para este plan de acompañamiento uso el método de línea recta, en el cual el desgaste se realiza en función del tiempo y no por uso. El rubro de la depreciación es igual al costo restado el valor de desecha, distribuyendo el gasto de una manera equitativa siendo el valor de la depreciación el mismo de cada año.

Tabla 8. Depreciación

COLOMBINA

| DEPRECIACIÓN EN PESOS | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ITEM | AÑOS | DEPRECIACIÓN MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | | | | | | | | |
| MUEBLES Y ENSERES | 3 | 33.294 | 399.533 | 399.533 | 399.533 | | | | | | | | |
| EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES | 5 | 21.683 | 260.198 | 260.198 | 260.198 | | | | | | | | |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS | 5 | 25.103 | 301.233 | 301.233 | 301.233 | | | | | | | | |
| VEHICULOS | 5 | 46.500 | 558.000 | 558.000 | 558.000 | | | | | | | | |
| MESES AÑO | 12 | 126.580 | 1.518.964 | 1.518.964 | 1.518.964 | | | | | | | | |

Fuente: Los autores

4.4 BALANCE INICIAL

El balance inicial hace referencia de la situación del patrimonio de la empresa, antes de que este empiece a realizar actividad económica u operaciones económicas incluyendo inversiones, activos ya la financiación que se espera realizar (Horngren, 2000, p. 137).

4.4.1 Balance Inicial sin financiación. En este balance el capital de la empresa es asumido en un 100% por los socios de la misma empresa.

Tabla 9. Balance inicial sin financiación

COLOMBINA

| BALANCE INICIAL SIN FINANCIACION EN | PESOS |
|-------------------------------------|-----------|
| ACTIVOS | |
| ACTIVOS CORRIENTES | |
| Caja Bancos | 0 |
| CxC | 0 |
| Inventario | 0 |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | 0 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | |
| ACTIVOS FIJOS | |
| MUEBLES Y ENSERES | 1.198.600 |
| EQUIPOS DE COMPUTO | 1.300.990 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | 1.506.165 |
| VEHICULOS | 2.790.000 |
| (-) Depreciacion Acumulada | 0 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 6.795.755 |
| ACTIVOS DIFERIDOS | |
| diferidos | 1.237.800 |
| TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS | 1.237.800 |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES | 8.033.555 |
| TOTAL ACTIVOS | 8.033.555 |
| PASIVOS | |
| PASIVOS CORRIENTES | |
| CxP | 0 |
| Cesantias x P | 0 |
| Intereses Cesantias x P | 0 |
| Impuesto de Renta x P | 0 |
| IVA X P | 0 |
| ICA X P | 0 |
| TOTAL PASIVOS CORRIENTES | 0 |
| PASIVOS NO CORRIENTES | |
| Obligaciones Financieras | 0 |
| Leasing Financiero | 0 |
| TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES | 0 |
| TOTAL PASIVOS | 0 |
| PATRIMONIO | |
| Capital social | 8.033.555 |
| Utilidad acumulada | 0 |
| Reserva legal acumulada | 0 |
| TOTAL PATRIMONIO | 8.033.555 |
| PASIVO + PATRIMONIO | 8.033.555 |

4.4.2 Balance Inicial con Financiación

Tabla 10. Balance inicial con financiación

COLOMBINA

| COLOMBINA | |
|---------------------------------|-------------|
| BALANCE INICIAL CON FINANCIACIO | ON EN PESOS |
| ACTIVOS | |
| ACTIVOS CORRIENTES | |
| Caja Bancos | 0 |
| CxC | 0 |
| Inventario | 0 |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | 0 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | |
| ACTIVOS FIJOS | |
| MUEBLES Y ENSERES | 1.198.600 |
| EQUIPOS DE COMPUTO | 1.300.990 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | 1.506.165 |
| VEHICULOS | 2.790.000 |
| (-) Depreciacion Acumulada | 0 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 6.795.755 |
| ACTIVOS DIFERIDOS | |
| Diferidos | 1.237.800 |
| TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS | 1.237.800 |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES | 8.033.555 |
| TOTAL ACTIVOS | 8.033.555 |
| PASIVOS | |
| PASIVOS CORRIENTES | |
| CxP | 0 |
| Cesantias x P | 0 |
| Intereses Cesantias x P | 0 |
| Impuesto de Renta x P | 0 |
| IVA X P | 0 |
| ICA X P | 0 |
| TOTAL PASIVOS CORRIENTES | 0 |
| PASIVOS NO CORRIENTES | |
| Obligaciones Financieras | 2.410.067 |
| Leasing Financiero | 0 |
| TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES | 2.410.067 |
| TOTAL PASIVOS | 2.410.067 |
| PATRIMONIO | |
| capital social | 5.623.489 |
| utilidad acumulada | 0 |
| reserva legal acumulada | 0 |
| TOTAL PATRIMONIO | 5.623.489 |
| PASIVO + PATRIMONIO | 8.033.555 |

4.5 PARÁMETROS ECONÓMICOS

Tabla 11. Parámetros económicos

| Par | rámetros Econ | ómicos | | | |
|-------------------------|---------------|----------|----------|----------|----------|
| ITEM | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| IPC% | 4,62% | 3,38% | 3,38% | 3,38% | 3,38% |
| TRM (\$/us\$) | 3.036,00 | 3.005,00 | 3.005,00 | 3.005,00 | 3.005,00 |
| TRM % | (1,18%) | (1,02%) | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| INCREMENTO % DE PRECIOS | 4,62% | 3,38% | 3,38% | 3,00% | 3,00% |
| INCREMENTO % DE COSTOS | 4,62% | 3,38% | 3,38% | 3,00% | 3,00% |
| INCREMENTO % DE VENTAS | 3,65% | 3,00% | 3,50% | 3,80% | 4,20% |
| INC | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% |
| IVA | 19,00% | 19,00% | 19,00% | 19,00% | 19,00% |
| IMPUESTO DE RENTA | 34,00% | 34,00% | 34,00% | 34,00% | 34,00% |
| ICA (Tarifa por Miles) | 0,0033 | 0,0033 | 0,0033 | 0,0033 | 0,0033 |
| Reserva Legal | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| TRM (\$/us\$) 2016 | 3000,71 | | | | |

Fuente: Autor

Las proyecciones económicas tomadas en cuenta para la realización de estos parámetros económicos fueron tomadas de Bancolombia. Proyecciones económicas a mediano plazo, Grupo Bancolombia.

El incremento en las ventas es definido por Colombina S. A definido hacia el futuro de la organización.

cuadro 20. Margen bruto

| UNITARIO UTILIDAD IMPOCONSUMO Paleta Choco Break 1.503 150,00% 3. Cono Maxilato de fresa 2.250 150,00% 5. Cono Tosty Vainilla 1.308 150,00% 3. | PRECIO VENTA ANTES IMPOCONSUMO | | |
|--|--|---------|-------|
| Paleta Choco Break | 1.503 | 150,00% | 3.758 |
| Cono Maxilato de fresa | 2.250 | 150,00% | 5.625 |
| Cono Tosty Vainilla | 1.308 | 150,00% | 3.270 |
| Vasito economico Nucita | 615 | 150,00% | 1.538 |
| cada uno de los producto resaltar que en el proyecto estos productos de helados | s ofrecidos , cabe solo se enfoca en conociendo que el | | |

Fuente: Autor

4.5.1 Parámetros gastos de administración

Para el presente proyecto se exponen los nuevos gastos al momento de implementar la estrategia de solución

Tabla 12. Gastos de administración

| Ítem | Cantidad | Valor unitario |
|---|----------|----------------|
| GASTOS DE ADMINISTRACION | | |
| Plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas en los (PDV) de la empresa colombina ubicados en la ciudad de Santiago de Cali = \$20,000,000 | | |
| | | |
| | | |
| * Funcion de planeacion - Todo lo relacionado con el plan estrategico Mi | 1 | 11.000.000 |
| * Función organización | 1 | 4.000.000 |
| * Funcion de direccion - Todo lo relacionado con las Capacitaciones, Mo | 1 | 3.000.000 |
| * Funcion de control | 1 | 2.000.000 |

4.6 PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTOS EN PESOS

En esta proyección se estiman las unidades de productos que se pueden incrementar con la mejora y que se venderán en la empresa en el trascurso de tres años, además se analiza factores que se deben tener en cuenta para el funcionamiento del servicio, tales como: precio de venta y costo unitario.

Tabla 13. Ventas y costos

| | | | | | | UNIDADE | S | | | | | | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|--|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| DESCRIPCIÓN | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AG0 | SEP | 0CT | NOV | DIC | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Paleta Choco Break | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 1.920 | 1.978 | 2.047 |
| Cono Maxilato de fresa | 163 | 163 | 163 | 163 | 163 | 163 | 163 | 163 | 163 | 163 | 163 | 163 | 1.950 | 2.009 | 2.079 |
| Cono Tosty Vainilla | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 1.800 | 1.854 | 1.919 |
| Vasito economico Nucita | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 2.400 | 2.472 | 2.559 |
| TOTAL | 673 | 673 | 673 | 673 | 673 | 673 | 673 | 673 | 673 | 673 | 673 | 673 | 8.070 | 8.312 | 8.603 |
| | | | | | PR | ECIOS DE V | ENTA | | | | | | | | |
| Paleta Choco Break | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.758 | 3.870 | 4.006 |
| Cono Maxilato de fresa | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.625 | 5.794 | 5.997 |
| Cono Tosty Vainilla | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.270 | 3.368 | 3.486 |
| Vasito economico Nucita | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.538 | 1.584 | 1.639 |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | STOS UNITA | | | 200 200 200 2400 2.472 2.559 673 673 673 8.070 8.312 8.603 3.758 3.758 3.758 3.758 3.870 4.006 5.625 5.625 5.625 5.625 5.625 5.794 5.997 3.270 3.270 3.270 3.270 3.270 3.368 3.486 1.538 1.538 1.538 1.538 1.538 1.584 1.639 1.503 1.503 1.503 1.503 1.554 1.606 2.250 2.250 2.250 2.250 2.326 2.405 1.308 1.308 1.308 1.308 1.308 1.308 1.308 615 615 636 657 | | | | | | |
| Paleta Choco Break | 1.503 | 1.503 | 1.503 | | | 1.503 | 1.503 | 1.503 | | | | | | | |
| Cono Maxilato de fresa | 2.250 | 2.250 | 2.250 | 2.250 | 2.250 | 2.250 | 2.250 | 2.250 | 2.250 | 2.250 | | | 2.250 | 2.326 | 2.405 |
| Cono Tosty Vainilla | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.308 | 1.352 | 1.398 |
| Vasito economico Nucita | 615 | 615 | 615 | 615 | 615 | 615 | 615 | 615 | 615 | 615 | 615 | 615 | 615 | 636 | 657 |
| | | | | | V | ENTAS TOTA | ALES | | | | | | | | |
| Paleta Choco Break | 601.200 | 601.200 | 601.200 | 601.200 | 601.200 | 601.200 | 601.200 | 601.200 | 601.200 | 601.200 | 601.200 | 601.200 | 7.214.400 | 7.653.757 | 8.198.896 |
| Cono Maxilato de fresa | 914.063 | 914.063 | 914.063 | 914.063 | 914.063 | 914.063 | 914.063 | 914.063 | 914.063 | 914.063 | 914.063 | 914.063 | 10.968.750 | 11.636.747 | 12.465.574 |
| Cono Tosty Vainilla | 490.500 | 490.500 | 490.500 | 490.500 | 490.500 | 490.500 | 490.500 | 490.500 | 490.500 | 490.500 | 490.500 | | 5.886.000 | 6.244.457 | 6.689.219 |
| Vasito economico Nucita | 307.500 | 307.500 | 307.500 | 307.500 | 307.500 | 307.500 | 307.500 | 307.500 | 307.500 | 307.500 | 307.500 | | 3.690.000 | 3.914.721 | 4.193.547 |
| TOTAL | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 27.759.150 | 29.449.682 | 31.547.236 |

4.7 RECAUDOS Y PAGOS

4.7.1 Recaudos. El recaudo del servicio será de contado debido que el cliente cancelará la totalidad del mismo al adquirirlo. Como se ve en la tabla siguiente

Tabla 14. Recaudos

| RECAUDO VENTAS EN PESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| CONTADO | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 86.115.434 | 91.359.864 | 97.866.970 |
| CREDITO | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 7.176.286 | 86.115.434 | 91.359.864 | 97.866.970 |
| MESES AÑO | 12 | | | | | | | | | | | | | | |
| MESES RECAUDADO | 11 | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Autor

4.7.2 Pagos. La siguiente tabla se presentan los pagos efectuados por el plan de acompañamiento.

Tabla 15. Pagos

| PAGOS EN PESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|------------|------------|
| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| CONTADO | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 10.215.367 | 10.877.466 | 11.638.704 |
| CREDITO | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (|
| TOTAL | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 10.215.367 | 10.877.466 | 11.638.704 |
| MESES AÑO | 12 | | | | | | | | | | | | | | |
| MESES PAGO | 11 | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Autor

4.8 ESTADOS DE RESULTADOS

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero que muestra detalladamente la información sobre los

ingresos, gastos y utilidad o perdida que una empresa genera en determinado periodo de tiempo (Horngren, 2000, p. 143).

4.8.1 Estado de resultados sin financiación. Este estado financiero arroja resultados satisfactorios pues se espera que la utilidad total del ejercicio. Para el primer año se tiene una utilidad del ejercicio de (-\$8.154.661) y para los años posteriores mejorando su rentabilidad reflejada en el año 3 de \$9.239.578.

Tabla 16. Estado de resultados sin financiación

| | | | | ESTADO D | E RESULTA | DOS PROYE | CTADO SIN | FINANCIACI | ÓN | | | | | | |
|------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|------------|------------|
| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| VENTAS | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 27.759.150 | 29.449.682 | 31.547.236 |
| DESCUENTOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTO MERCANCIA VENDIDA | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 11.103.660 | 11.823.333 | 12.650.765 |
| UTILIDAD BRUTA | 1.387.958 | 1.387.958 | 1.387.958 | 1.387.958 | 1.387.958 | 1.387.958 | 1.387.958 | 1.387.958 | 1.387.958 | 1.387.958 | 1.387.958 | 1.387.958 | 16.655.490 | 17.626.350 | 18.896.471 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 15.748.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 16.354.617 | 683.980 | 707.098 |
| GASTOS DE VENTAS | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 746.400 | 771.628 | 797.709 |
| GASTOS DEPRECIACIÓN | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 1.518.964 | 1.518.964 | 1.518.964 |
| GASTOS DIFERIDOS | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 1.237.800 | 206.760 | 213.748 |
| ICA | 7.634 | 7.634 | 7.634 | 7.634 | 7.634 | 7.634 | 7.634 | 7.634 | 7.634 | 7.634 | 7.634 | 7.634 | 91.605 | 97.184 | 104.106 |
| TOTAL EGRESOS | 16.047.699 | 299.564 | 299.564 | 299.564 | 299.564 | 299.564 | 299.564 | 299.564 | 299.564 | 299.564 | 299.564 | 299.564 | 19.949.386 | 3.278.516 | 3.341.626 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | (14.659.741) | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | -3.293.896 | 14.347.833 | 15.554.845 |
| OTROS INGRESOS Y EGRESOS | | | | | | | | | | 1 | | | | | |
| Gastos Financieros prestamo | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| Gastos financieros Leasing | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO | (14.659.741) | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | 1.088.393 | (3.293.896) | 14.347.833 | 15.554.845 |
| Impuesto de Renta | 0 | 370.054 | 370.054 | 370.054 | 370.054 | 370.054 | 370.054 | 370.054 | 370.054 | 370.054 | 370.054 | 370.054 | 4.070.591 | 4.878.263 | 5.288.647 |
| UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS | (14.659.741) | 718.340 | 718.340 | 718.340 | 718.340 | 718.340 | 718.340 | 718.340 | 718.340 | 718.340 | 718.340 | 718.340 | (7.364.488) | 9.469.570 | 10.266.198 |
| Reserva Legal | 0 | 71.834 | 71.834 | 71.834 | 71.834 | 71.834 | 71.834 | 71.834 | 71.834 | 71.834 | 71.834 | 71.834 | 790.174 | 946.957 | 1.026.620 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | (14.659.741) | 646.506 | 646.506 | 646.506 | 646.506 | 646.506 | 646.506 | 646.506 | 646.506 | 646.506 | 646.506 | 646.506 | (8.154.661) | 8.522.613 | 9.239.578 |
| UTILIDAD ACUMULADA | | | | | | | | | | | | | -8.154.661 | 367.952 | 9.607.530 |
| RESERVA LEGAL ACUMULADA | | | | | | | | | | | | | 790.174 | 1.737.131 | 2.763.750 |

4.8.2 Estado de resultados con financiación. Este estado financiero arroja resultados satisfactorios pues se espera que la utilidad total del ejercicio. Para el primer año se tiene una utilidad del ejercicio de (-\$8.154.661) y para los años posteriores mejorando su rentabilidad reflejada en el año 3 de \$9.239.578.

Tabla 17. Estado de resultados sin financiación

| | | | | ESTADO D | E RESULTA | DOS PROYE | CTADO CON | FINANCIAC | IÓN | | | | | | |
|------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|------------|------------|
| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| VENTAS | 2.128.202 | 2.128.202 | 2.128.202 | 2.128.202 | 2.128.202 | 2.128.202 | 2.128.202 | 2.128.202 | 2.128.202 | 2.128.202 | 2.128.202 | 2.128.202 | 25.538.418 | 27.093.708 | 29.023.457 |
| DESCUENTOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTO MERCANCIA VENDIDA | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 851.281 | 10.215.367 | 10.877.466 | 11.638.704 |
| UTILIDA BRUTA | 1.276.921 | 1.276.921 | 1.276.921 | 1.276.921 | 1.276.921 | 1.276.921 | 1.276.921 | 1.276.921 | 1.276.921 | 1.276.921 | 1.276.921 | 1.276.921 | 15.323.051 | 16.216.242 | 17.384.753 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 20.979.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 21.585.617 | 683.980 | 707.098 |
| GASTOS DE VENTAS | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 746.400 | 771.628 | 797.709 |
| GASTOS DEPRECIACIÓN | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 126.580 | 1.518.964 | 1.518.964 | 1.518.964 |
| GASTOS DIFERIDOS | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 103.150 | 1.237.800 | 206.760 | 213.748 |
| ICA | 7.023 | 7.023 | 7.023 | 7.023 | 7.023 | 7.023 | 7.023 | 7.023 | 7.023 | 7.023 | 7.023 | 7.023 | 84.277 | 89.409 | 95.777 |
| TOTAL EGRESOS | 21.278.088 | 354.088 | 354.088 | 354.088 | 354.088 | 354.088 | 354.088 | 354.088 | 354.088 | 354.088 | 354.088 | 354.088 | 25.173.058 | 3.270.741 | 3.333.298 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | (20.001.167) | 922.833 | 922.833 | 922.833 | 922.833 | 922.833 | 922.833 | 922.833 | 922.833 | 922.833 | 922.833 | 922.833 | (9.850.007) | 12.945.500 | 14.051.456 |
| OTROS INGRESOS Y EGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos Financieros prestamo | 30.134 | 29.466 | 28.790 | 28.105 | 27.412 | 26.710 | 25.999 | 25.280 | 24.551 | 23.813 | 23.066 | 22.310 | 315.635 | 205.171 | 76.943 |
| Gastos financieros Leasing | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS | 30.134 | 29.466 | 28.790 | 28.105 | 27.412 | 26.710 | 25.999 | 25.280 | 24.551 | 23.813 | 23.066 | 22.310 | 315.635 | 205.171 | 76.943 |
| UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO | (20.031.301) | 893.367 | 894.043 | 894.728 | 895.421 | 896.123 | 896.834 | 897.553 | 898.282 | 899.019 | 899.766 | 900.523 | (10.165.643) | 12.740.330 | 13.974.513 |
| Impuesto de Renta | 0 | 303.745 | 303.975 | 304.207 | 304.443 | 304.682 | 304.923 | 305.168 | 305.416 | 305.667 | 305.921 | 306.178 | | 4.331.712 | 4.751.334 |
| UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS | (20.031.301) | 589.622 | 590.068 | 590.520 | 590.978 | 591.441 | 591.910 | 592.385 | 592.866 | 593.353 | 593.846 | 594.345 | (13.519.966) | 8.408.618 | 9.223.178 |
| Reserva Legal | 0 | 58.962 | 59.007 | 59.052 | 59.098 | 59.144 | 59.191 | 59.239 | 59.287 | 59.335 | 59.385 | 59.434 | 651.133 | 840.862 | 922.318 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | (20.031.301) | 530.660 | 531.062 | 531.468 | 531.880 | 532.297 | 532.719 | 533.147 | 533.579 | 534.018 | 534.461 | 534.910 | (14.171.100) | 7.567.756 | 8.300.860 |
| UTILIDAD ACUMULADA | | | | | | | | | | | | | -14.171.100 | -6.603.344 | 1.697.516 |
| RESERVA LEGAL ACUMULADA | | | | | | | | | | | | | 651.133 | 1.491.995 | 2.414.313 |

Fuente: Autor

4.9 FLUJO DE CAJA

Este estado financiero nos permite conocer detalladamente el flujo de egresos e ingresos que tiene una empresa en un periodo dado, en esta empresa nos permitirá observar que egresos e ingresos se presentaran con la ejecución de la mejora que se propone en este plan

El flujo de caja permite determinar variables:

TIR: Es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva. El término interno se refiere al hecho de que su cálculo no incorpora factores externos (por ejemplo, la tasa de interés o la inflación) para plan de acompañamiento implementandolo es de 55.99%

VPN: "El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión." La VPN es de \$7.073.747

Relación Beneficio/Costo: Relación Beneficio/Costo: Es la razón entre el valor presente de los ingresos sobre el valor presente de los egresos. Por lo que el costo beneficio del es 1.88

Tabla 18. Flujo de caja sin financiación

| | | | | | FLUJ0 | DE CAJA PROY | ECTADO SIN FIN | IANCIACIÓN | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recaudos | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 2.313.263 | 27.759.150 | 29.449.682 | 31.547.236 |
| INC Cobrado | 185.061 | 185.061 | 185.061 | 185.061 | 185.061 | 185.061 | 185.061 | 185.061 | 185.061 | 185.061 | 185.061 | 185.061 | 2.220.732 | 2.355.975 | 2.523.779 |
| TOTAL INGRESOS | 2.498.324 | 2.498.324 | 2.498.324 | 2.498.324 | 2.498.324 | 2.498.324 | 2.498.324 | 2.498.324 | 2.498.324 | 2.498.324 | 2.498.324 | 2.498.324 | 29.979.882 | 31.805.657 | 34.071.015 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 15.748.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 55.135 | 16.354.617 | 683.980 | 707.098 |
| Gastos de Ventas | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 62.200 | 746.400 | 771.628 | 797.709 |
| INC Pagado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INC DIAN | 0 | 0 | 370.122 | 0 | 370.122 | 0 | 370.122 | 0 | 370.122 | 0 | 370.122 | 0 | 1.850.610 | 2.333.434 | 2.495.811 |
| IMPUESTO RENTA | | | | | | | | | | | | | 0 | 4.070.591 | 4.878.263 |
| ICA | | | | | | | | | | | | | 0 | 91.605 | 97.184 |
| SEGUROS | | | | | | | | | | | | | 0 | 206.760 | 213.748 |
| PAGOS | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 925.305 | 11.103.660 | 11.823.333 | 12.650.765 |
| TOTAL EGRESOS | 16.735.640 | 1.042.640 | 1.412.762 | 1.042.640 | 1.412.762 | 1.042.640 | 1.412.762 | 1.042.640 | 1.412.762 | 1.042.640 | 1.412.762 | 1.042.640 | 30.055.287 | 19.981.331 | 21.840.580 |
| FLUJO DE CAJA OPERACIONAL | (14.237.316) | 1.455.684 | 1.085.562 | 1.455.684 | 1.085.562 | 1.455.684 | 1.085.562 | 1.455.684 | 1.085.562 | 1.455.684 | 1.085.562 | 1.455.684 | (75.405) | 11.824.326 | 12.230.435 |
| FLUJO DE CAJA FINANACIERO | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Amortización Prestamo | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| Amortización Leasing | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| Gastos Financieros prestamo | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| Gastos Financieros Leasing | | | | | | | | | | | | | 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 | (14.237.316) | 1.455.684 | 1.085.562 | 1.455.684 | 1.085.562 | 1.455.684 | 1.085.562 | 1.455.684 | 1.085.562 | 1.455.684 | 1.085.562 | 1.455.684 | (75.405) | 11.824.326 | 12.230.435 |
| SALDO INICIAL DE CAJA | 0 | (14.237.316) | (12.781.632) | (11.696.071) | (10.240.387) | (9.154.825) | (7.699.141) | (6.613.580) | (5.157.896) | (4.072.334) | (2.616.650) | (1.531.089) | 0 | (75.405) | 11.748.921 |
| SALDO FINAL DE CAJA | (14.237.316) | (12.781.632) | (11.696.071) | (10.240.387) | (9.154.825) | (7.699.141) | (6.613.580) | (5.157.896) | (4.072.334) | (2.616.650) | (1.531.089) | (75.405) | (75.405) | 11.748.921 | 23.979.356 |

| | | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------|-----------|-------------|----------|------------|------------|
| DTFB (%) | 4,68% | (8.033.555) | (75.405) | 11.824.326 | 12.230.435 |
| SPREAD (%) | 15,00% | | | | |
| CDO (%) | 20,38% | | | | |
| VPN | 7.073.747 | | | | |
| TIR (%) | 55,99% | | | | |
| B\C (VECES) | 1,88 | | | | |

4.10 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros sirven de base para la toma de decisiones, mediante el uso de la contabilidad.

Indicadores financieros con y sin financiación

Indicadores de liquidez: Miden la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto pazo. Entre estás tenemos el capital de trabajo neto, la razón corriente y la prueba ácida. En el capital de trabajo neto se puede observar que la empresa después de cubrir todos los pasivos de corto plazo, tiene el suficiente disponible para hacer compras de insumos, maquinarias, equipos y demás activos que necesite y así mismo para hacer inversiones.

En la razón corriente y prueba ácida, se puede observar que la empresa tiene la capacidad de afrontar compromisos financieros y demás deudas a corto plazo, pues quiere decir cuántos activos corrientes tenemos para cubrir los pasivos corrientes.

Tabla 19. Razones financieras sin financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACION

| INDICADOR | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-------------------------------------|------------|-----------|------------|
| Activo Corriente - Pasivo Corriente | -4.607.723 | 6.380.811 | 18.165.973 |
| Razon Corriente | -0,02 | 2,19 | 4,12 |
| Prueba Acida | -0,02 | 2,19 | 4,12 |
| Endeudamiento | 87,14% | 34,62% | 22,17% |
| Rendimientos sobre activos | -156,78% | 54,96% | 35,24% |
| Rendimientos sobre patrimonio | -101,51% | 106,09% | 115,01% |
| Margen Bruto | 60,00% | 59,85% | 59,90% |
| Margen Operacional | -11,87% | 48,72% | 49,31% |
| Margen Neto | -29,38% | 28,94% | 29,29% |

Fuente: Autor

4.11 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio da la información sobre la cantidad de unidades de productos que se deben vender mes a mes para no caer en pérdidas con la implementación del plan de acompañamiento.

Tabla 20. Punto de equilibrio

| Punto de equilibrio en Unidades | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | 0ct | Nov | Dic | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Punto Equilibrio ER SF | 15.296 | 1.879 | 1.879 | 1.879 | 1.879 | 1.879 | 1.879 | 1.879 | 1.879 | 1.879 | 1.879 | 1.879 | 4.211 | 25.169 | 26.429 |
| Punto Equilibrio ER CF | 15.329 | 1.820 | 1.819 | 1.819 | 1.818 | 1.818 | 1.817 | 1.817 | 1.816 | 1.815 | 1.815 | 1.814 | 4.224 | 25.314 | 26.482 |

4.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 21. Análisis de sensibilidad

Análisis de sensibilidad

| | Disminución margen bruto EN 49% | | | | | | | | | | | |
|-------------|---------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | Flujo d | le caja SF | Flujo de Caja CF | | | | | | | | | |
| | Valores Originales | Valores modificados | Valores Originales | Valores modificados | | | | | | | | |
| VPN | 7.073.747 | (2.728.864) | 7.633.672 | (2.168.939) | | | | | | | | |
| TIR (%) | 55,99% | 7,24% | 68,70% | 7,75% | | | | | | | | |
| B\C (VECES) | 1,88 | 0,66 | 2,36 | 0,61 | | | | | | | | |

Fuente: Autor

En el caso que se llegue a presentar una guerra de precios y los diferentes puntos de venta tengan que bajar los precios de sus productos, Solo se puede disminuir el margen en un 49 % en donde anteriormente se percibía el 1.88 de costo beneficio, pero con la disminución del 0.66 centavos.

Una tir del 55.99% pero al existir la guerra de precios es de 7.27% y finalmente una vpn de \$.7.073.747 pasando a menos \$2.728.864; por lo que se recomienda que no se margen en un 49% si no a un de 48%

5 RECOMENDACIONES

En el presente proyecto se propone diseñar un plan de acompañamiento organizacional en la gestión de ventas en la línea de helados

Plan de mercadeo

Es notable que la empresa tenga reconocimiento y aceptación en el mercado por los productos ofrecidos a lo largo del tiempo específicamente con la línea de helados, pero se recomienda realizar un plan de mercadeo que busque posicionar los helados en la zona sur de la ciudad enfrentando a la competencia, en el cual se dé a conocer de manera más agresiva todos los productos que ofrece colombina, no solo en los canales tradicionales de comunicación, sino también en la red 2.0.

Convenios empresariales

La línea de helados debe reinventar sus procesos de comunicación con sus clientes, por tal motivo lo llevaría a realizar convenios con más puntos de venta fortaleciendo el posicionamiento de la marza en la zona sur

6 CONCLUSIONES

Se concluye que se realiza un proyecto de grado en el cual se ponen en práctica los conocimientos adquiridos en las asignaturas, experiencias vividas en el programa de administración de empresas en la sede de Meléndez.

Aplicar los conocimientos con base a la problemática que se vive en la empresa, en este caso colombina; en la línea de helados el pensamiento gerencial y administrativo en la gestión de ventas se debe fortalecer por eso se hizo atractivo realizar el proyecto.

Se realiza un diagnostico organizacional interno y externo, donde se pueden identificar los aspectos relevantes a mejorar en cada uno de ellos, llegando a concluir sobre la metodología de trabajo para el mejoramiento organizacional.

Se sugiere implementar un plan de mejoramiento, que implique un cambio radical en el acompañamiento del supervisor en todo la línea de ventas de helados en la zona sur .

7 REFERENCIAS

- Aguilar, J. G. (2008). Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos. Netbiblo.
- Alfonso R, E. (2005). Modelo de la contingencia y eficiencia organizacional. Una evaluación del impacto de programas de empleo. Universidad de Almería, Amería, España.
- Álvarez, C. E. M. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Ancín, J. M. S. de V. (2012). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial.
- Bardin, L. (1991). Análisis de contenido. Ediciones AKAL.
- Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Blank B, L. (2002). La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Universidad del Valle.
- Blasco, M. J., & planas, F. C. (2014). *Guía Para La Autoevaluación De Empresas:*Claves para mejorar tu negocio. Profit Editorial.
- Boeglin, M. (2008). Leer y Redactar en la Universidad Del Caos de las ideas al Texto Estructurado. En Lectura y Escritura (Primera Edición., p. 217).

 Sevilla, España: Editorial MAD, S, L.
- Castro, J. L. E. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Pearson Educación.

- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado a partir de http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la organización y el control. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed).

 McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, R. V. (1987). Estadística elemental: primera parte. La Editorial, UPR.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson Educación.
- El Congreso de Colombia. Ley 1014 de 2006, Pub. L. No. Diario Oficial No. 46.164 (2006). Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html
- El Congreso de Colombia. *Ley 1429 de 2010, Pub. L. No. Diario Oficial No. 47.937* (2010). Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html
- Faria, F. A. D. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Fernández R, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio.*Pearson Educación.
- Galindo, L. M., & Martínez, J. G. (2009). Fundamentos de administración. Trillas.
- Garriga, E., & Melé. (2008). *Teorías de responsabilidad social corporativa*: Editorial trazando el territorio.

- Gelabert, M. P. (2012). Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. ESIC Editorial.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Gómez, P. N. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*.

 Narcea Ediciones.
- Griffin, R. W., Ebert, R. J., & Rosales, E. T. (2005). Negocios. Pearson Educación.
- Griffin, R. W., Rosales, M. E. T., & Miranda, M. A. A. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- Guillén, M. del C. M. (2013). La gestión empresarial. Ediciones Díaz de Santos.
- Herrera, H. M. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial.*Pontificia Universidad Javeriana.
- Latin American Quality Institute. (2010). *Mejoramiento en la empresa*. Recuperado de http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf
- Malhotra, N. K., Martínez, J. F. J. D., & Rosales, M. E. T. (2004). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Mansilla, D. R. (1996). Gestión Organizacional. Universidad Iberoamericana.
- Martín, A. D. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología*. Librería-Editorial Dykinson.
- Martínez, F. L. (2004). *An-entropía: el secreto de los negocios exitosos*. Libros de Cabecera.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.

- Matrizbcg. (2016). *Infografia-Matriz-BCG*.jpg (Imagen JPEG, 800 x 1200 píxeles) Escalado (37 %). Recuperado a partir de http://www.matrizbcg.com/wp-content/uploads/2016/06/Infografia-Matriz-BCG.jpg
- Matrizbcg. (2017). *Matriz BCG Herramienta estratégica esencial en la empresa*.

 Recuperado a partir de http://www.matrizbcg.com/
- Mendoza, J. M. (1985). Las Funciones Administrativas: Un Enfoque Estratégico y Táctico. Ediciones Uninorte.
- Parsons, T. (1985). *Talcott Parsons on Institutions and Social Evolution: Selected Writings*. University of Chicago Press.
- Porter, M. E. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ediciones Pirámide.
- Puerta, L. F. R. (2004). *Interpretando a Porter*. Universidad del Rosario.
- Pümpin, C., & Echevarría, S. G. (1993). Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa. Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Rojas, F. A. (2000). Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa. ESIC Editorial.
- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma.

- Sánchez, M. S., Dueñas, R. M., & Izquierdo, L. I. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Editorial Paraninfo.
- Serna G, H. (2010). *Análisis Externo. El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).* Recuperado de http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión.* 3R Editores.
- Smith, A. (2016). El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz. Editorial 50Minutos.es.
- Vega, J. L. Á. (2009). Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa. ESIC Editorial.
- Veguillas, H. N., & Arevalillo, J. M. (2011). *Problemas Resueltos de Iniciación Al Análisis Estadístico de Datos*. Editorial UNED.
- Velasco, J. A. P. F. de. (2010). Gestión por procesos. ESIC Editorial.
- Victoria, J. V. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Editorial Paraninfo.