

**PROPUESTA DE MEJORA ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA
ZONA JAMUNDÍ DE LA EMPRESA POSTOBÓN S.A**

CARLOS JULIO LOPERA CABAS

BRAYAN STEEVEN VARGAS GALVIS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2022

**PROPUESTA DE MEJORA ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA
ZONA JAMUNDÍ DE LA EMPRESA POSTOBÓN S.A**

CARLOS JULIO LOPERA CABAS

BRAYAN STEEVEN VARGAS GALVIS

Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas.

Director de trabajo de grado:

Mg. Héctor Fabio Monsalve

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Proyecto de grado "*PROPUESTA DE MEJORA ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA ZONA JAMUNDÍ DE LA EMPRESA POSTOBÓN S.A.*", postulado en la Facultad de Administración, Contabilidad y Finanzas, para aplicar al título de Administrador de Empresas Profesional.

Tutor del proyecto

Mg. Héctor Fabio Monsalve

EMANUEL CONDE

Firma del jurado

MANUEL ANTONIO MOLINA MARTÍNEZ

Firma del jurado

Santiago de Cali, junio de 2022

CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 16
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 16
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 16
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 16
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 18
1.5	JUSTIFICACIÓN 19
1.6	MARCO DE REFERENCIA 20
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 23
2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA 25
2.1	ANÁLISIS INTERNO 25
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 37
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 44
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 48
2.5	FACTORES CLAVES DE ÉXITO 50
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.7	ANÁLISIS DOFA	61
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN	64
3.1	FASE 1 – DESARROLLO DE CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN	66
3.2	FASE 2 - DISEÑA TALLERES DE CAPACITACIÓN COMERCIAL	69
3.3	FASE 3 - CREAR UN NUEVO PLAN DE ACCIÓN.....	74
4	PLAN FINANCIERO.....	76
4.1	PRESUPUESTO	76
4.2	INVERSIÓN INICIAL	77
4.3	DEPRECIACIÓN	79
4.4	BALANCE INICIAL O ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	79
4.5	PARÁMETROS GENERALES	82
4.6	GASTOS	85
4.7	NOMINA.....	86
4.8	DEMANDA	88
4.9	VENTAS Y COSTOS	89
4.10	IVA, RECAUDO Y PAGOS.....	90
4.11	ESTADOS DE RESULTADOS	91

4.12	FLUJO DE CAJA.....	92
4.13	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA PROYECTADO.....	96
4.14	ANALISIS VERTICAL.....	98
4.15	ANALISIS HORIZONTAL	102
4.16	INDICADORES FINANCIEROS	106
4.17	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	108
5	CONCLUSIONES.....	110
6	RECOMENDACIONES	112
	REFERENCIAS	113
	ANEXOS	121

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Presupuesto.....	77
Tabla 2. Inversión inicial	78
Tabla 3. Depreciación.....	79
Tabla 4. Balance inicial sin financiación.....	80
Tabla 5. Balance inicial con financiación.....	81
Tabla 6. Parámetros económicos	82
Tabla 7. Parámetros laborales.....	83
Tabla 8. Cargos y salarios	83
Tabla 9. Recaudo y pagos	84
Tabla 10. Parámetro de gastos.....	84
Tabla 11. Gastos	85
Tabla 12. Nómina administrativa.....	86
Tabla 13. Nómina operativa.....	87
Tabla 14. Demanda	88
Tabla 15. Ventas y costos.....	89
Tabla 16. IVA, recaudo y pagos.....	90
Tabla 17. Estado de resultados sin financiación	91
Tabla 18. Estado de resultados sin financiación	92
Tabla 19. Flujo de caja sin financiación	93
Tabla 20. Flujo de caja con financiación	94
Tabla 21. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación	96
Tabla 22. Estado de la situación financiera proyectado con financiación	97
Tabla 23. Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado sin financiación.....	98
Tabla 24. Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado con financiación.....	99
Tabla 25. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación.....	100

Tabla 26. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación.....	101
Tabla 27. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación	102
Tabla 28. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación	103
Tabla 29. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación	104
Tabla 30. Análisis horizontal del estado de resultado con financiación	105
Tabla 31. Razones financieras sin financiación	106
Tabla 32. Razones financieras con financiación	107
Tabla 33. Análisis de sensibilidad – escenario inviable	108
Tabla 34. Análisis de sensibilidad - escenario viable	109

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Factores que conforman la matriz POAM.....	50
Cuadro 2. POAM económico del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	51
Cuadro 3. POAM social del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	52
Cuadro 4. POAM tecnológico del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	53
Cuadro 5. POAM político del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	55
Cuadro 6. PCI capacidad directiva del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	56
Cuadro 7. PCI capacidad competitiva Postobón S.A en el área de ventas, zona Jamundí.....	57
Cuadro 8. PCI capacidad tecnológica del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	58
Cuadro 9. PCI capacidad de talento humano del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	59
Cuadro 10. PCI capacidad financiera del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	60
Cuadro 11. Matriz FODA del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	63
Cuadro 12. Campaña de sensibilización comercial de Postobón SA zona de Jamundí.....	67

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Publicidad del producto colombiana por parte de Postobón 1904	25
Imagen 2. Logo Postobón S.A	26
Imagen 3. Publicidad de agua mineral Bretaña - 1918.....	27
Imagen 4. Bebida Freskola de 1924	28
Imagen 5. Carlos Ardila Lülle - presidente de Postobón en 1950.....	28
Imagen 6. Planta de producción Yumbo, Valle del Cauca	30
Imagen 7. Planta de producción en Hipinto Piedecuesta, Santander	30
Imagen 8. Planta de Postobón Malambo	31
Imagen 9. Hit+Leche, refrescos de fruta con leche	31
Imagen 10. Organización Ardila Lülle	32
Imagen 11. Productos Postobón.....	33
Imagen 12. Producto frutas Postobón.....	33
Imagen 13. Producto gaseosas Postobón	34
Imagen 14. Productos nueva generación Postobón.....	35
Imagen 15. Productos aguas Postobón	36
Imagen 16. Producto cervezas Postobón	37
Imagen 17. Presencia geográfica de Postobón en Colombia.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Gestión de ventas año 2021	17
Gráfico 2. mercado de bebidas carbonatas en 2016.....	39
Gráfico 3. POAM económico del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	51
Gráfico 4. POAM social del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	53
Gráfico 5. POAM tecnológico del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	54
Gráfico 6. POAM político del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	55
Gráfico 7. PCI capacidad directiva del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	56
Gráfico 8. PCI capacidad competitiva del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	57
Gráfico 9. PCI capacidad tecnológica del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.....	59
Gráfico 10. PCI capacidad de talento humano del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A	60
Gráfico 11. PCI capacidad de financiera del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A	61
Gráfico 12. Comportamiento esperado por los talleres de capacitación en la zona de Jamundí.....	72

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama del área de ventas de la zona Jamundí	44
Figura 2. Canales de distribución Postobón	45
Figura 3. Cadena de valor de Postobón S.A	47
Figura 4. Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A	65
Figura 5. Estructura de la estrategia de capacitación.....	71

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Política para la prevención y control del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo Postobón S.A	121
Anexo 2. Código de conducta para proveedores	128
Anexo 3. Solicitud de apoyo a eventos y donaciones	139
Anexo 4. Política de protección de datos personales.....	142
Anexo 5. Declaración de los principios rectores que inspiran nuestra ética corporativa.....	146

RESUMEN

El proyecto de grado realizado por los autores tiene como propósito el desarrollo de una Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas, zona Jamundí de la empresa Postobón S.A, dando respuesta a las diferentes anomalías e inconvenientes en la operación tanto operativa como estratégica del área de ventas mencionada anteriormente.

Asi mismo, esta propuesta será un elemento clave para un cambio operacional para los colaboradores involucrados en la gestión comercial, fortaleciendo cada uno de los conceptos y estrategias para que la herramienta tenga éxito, por consiguiente, se espera corregir las inconsistencias identificadas en las actividades de ventas, fidelización y retención de personal especialmente en la zona de Jamundí.

Palabras Claves: Comercialización, Gestión organizacional, Indicadores de gestión, KPI. Plan de acción, Propuesta, Ventas.

ABSTRACT

The purpose of the degree project carried out by the authors is to develop a proposal for strategic improvement in the sales area, Jamundí zone of the company Postobón S.A., responding to the different anomalies and inconveniences in the operational and strategic operation of the sales area mentioned above.

Likewise, this proposal will be a key element for an operational change for the collaborators involved in the commercial management, strengthening each of the concepts and strategies for the tool to be successful, therefore, it is expected to correct the inconsistencies identified in the sales activities, loyalty and retention of personnel especially in the Jamundí area.

Key words: Marketing, Organizational management, Management indicators, KPI. Action plan, Proposal, Sales

INTRODUCCIÓN

La empresa Postobón SA la cual en la actualidad tiene gran recordación de marca y líder en el sector de bebidas, de esta manera, el actual proyecto contextualiza la propuesta de mejora estratégica en el área de ventas en la zona de Jamundí, por consiguiente, bajo la línea de investigación de gestión se explica la estructura del proyecto.

En el primer capítulo se contextualiza toda la problemática relacionada con la gestión de ventas que realizan los colaboradores en la zona de Jamundí, es decir, en esa zona la gestión por parte los colaboradores de venta, esto sin duda ha generado desvinculación por parte de algunos clientes actuales, descontento de algunos y no contratación de prospectos, para dar respuesta, están los objetivos de investigación, la justificación y el marco de referencia.

En lo que concierne con el segundo capítulo se explica toda la situación de la organización, que para este caso es la empresa Postobón S.A, con el análisis interno, económico, organizacional, estratégico y el comportamiento externo como interno, así mismo, identificar las variables en la matriz DOFA con las estrategias.

Posteriormente, para el tercer capítulo se enseña de manera profunda la propuesta de mejora estratégica que para este estudio se encuentra dividido en 3 fases y para terminar todo el plan financiero y como desde el punto de vista económico teniendo presente la implementación de la propuesta y como contribuye de manera positiva al crecimiento financiero de la compañía.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

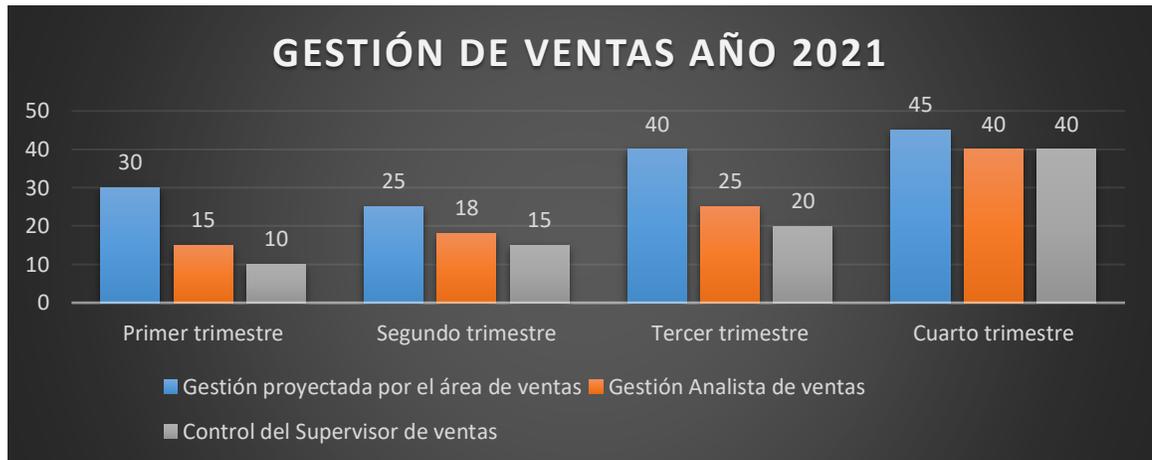
Gestión organizacional.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. El presente estudio se efectúa en la empresa Postobón S.A, una organización con más de 50 años de presencia, posicionamiento y reconocimiento tanto a nacional como a nivel nacional.

En la investigación que se realiza, el área de ventas perteneciente a la zona Jamundí se pudo identificar la problemática sobre la gestión en el seguimiento y control de las ventas por parte de los empleados operativos tales como "*Mercaderistas, Analistas de venta y autoventa*" donde el responsable de hacer el seguimiento y el control al personal operativo es el supervisor de autoventa de la zona de Jamundí, se ha podido identificar que dicha gestión es ineficiente e ineficaz, debido que no se hace un control efectivo, donde una de las razones son las asignaciones de las responsabilidades o actividades que se deben de hacer hacia los clientes. Situación que se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Gestión de ventas año 2021



Fuente: Los autores.es. Con base a la información comercial suministrada por el área de ventas de la compañía.

Ahora, con base en lo registrado en la gráfica 1, el área de ventas de la zona de Jamundí tiene establecido una gestión comercial que el Analista de Ventas debe realizar a los clientes (*Tientas, autoservicios, supermercados y demás establecimientos comerciales*) y este debe ser vigilado por el Supervisor, quien a su vez debe tratar de hacer cumplir la meta estratégica para el área; pero como se puede observar fue inalcanzable la meta, aunque en el último trimestre del 2021 la gestión realizada por el Analista de ventas y el control realizado por el supervisor solo llegó hasta el 90%.

Sin duda, una de las causas de esta problemática y conociendo el escenario registrado en la gráfica anterior se debe al poco personal asignado para desempeñar las funciones comerciales en la zona Jamundí, esto sin duda provocó en algunas situaciones el mismo supervisor de ventas como el supervisor de autoventas se ven obligados a realizar estas tareas comerciales a los clientes "*tiendas de barrio, estancos, bares entre otros*" donde esta labor debe ser desarrollada por los Analistas de venta, mercaderistas y autoventas, situación que en la actualidad no se alcanza a cubrir la demanda total de clientes de la zona de Jamundí.

La solución es poder realizar una Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas, zona Jamundí de la empresa Postobón S.A, con el propósito de efectuar nuevas negociaciones, fidelizar los actuales y retener los que no continúan solicitando los productos de la compañía.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Cómo realizar una Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A?

1.3.3 Sistematización del problema.

- ¿Cómo hacer un diagnóstico situacional que exponga cada uno de las variables internas y externas en el área de ventas de la zona Jamundí en la empresa Postobón S.A?
- ¿Cómo diseñar una Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas, zona Jamundí de la empresa Postobón S.A?
- ¿Cómo presentar la viabilidad financiera y económica de implementar la Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas, zona Jamundí de la empresa Postobón S.A?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Realizar una Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Hacer un diagnóstico situacional que exponga cada uno de las variables internas y externas en el área de ventas de la zona Jamundí en la empresa Postobón S.A.
- Diseñar una Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas, zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.
- Presentar la viabilidad financiera y económica de implementar la Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas, zona Jamundí de la empresa Postobón S.A.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La compañía Postobón S.A, una organización líder en el territorio colombiano, debido que ofrece y comercializa a sus diferentes clientes un extenso portafolio de sus múltiples servicios y productos, hay que destacar que esta empresa lleva en el negocio más de 100 años de historia y de esta manera es pionera en el desarrollo de diversas y nuevas categorías tanto de bebidas como de otros productos haciendo presencia en todo el territorio colombiano.

1.5.1 Justificación teórica. Para explicar la justificación teórica del proyecto se tuvieron presente todas las teorías para fortalecer las relaciones con los clientes, también los canales de comunicación, otra teoría indispensable que el mejoramiento continuo, y finalmente todo lo relacionado con la administración estratégica que es importante para explicar todo el pensamiento estratégico que debe tener el supervisor de ventas correspondiente a las operaciones comerciales.

1.5.2 Justificación metodológica. La metodología aplicada en este proyecto es sobre la línea de investigación de gestión organizacional suministrada por la facultad de administración, economía y finanzas del programa de administración de empresas, identificando la problemática en el área de ventas, consecutivamente con el diagnóstico situacional de la compañía que para este caso es la organización Postobón, una vez realizado el diagnóstico se crea la propuesta de mejora y finalmente se conoce la evaluación económica y financiera.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. Para este punto las teorías explicadas son el mejoramiento continuo, el ciclo PHVA, la administración estratégica y la reingeniería en los procesos.

1.6.1.1 Mejoramiento continuo. Como primera teoría *Es una herramienta la cual busca en las organizaciones aprovechar y solucionar las diferentes problemáticas identificadas y convertirlas en oportunidades, de este modo la teoría de “Kaizen” da origen al cambio continuo, por lo que en conclusión es “mejorar”* (Murcia y Muriel, 2011, p. 15).

De la misma forma que lo menciona Murcia y Muriel (2011), en el desarrollo de la iniciativa de mejoramiento, lo cual se pretende es transformar aquellas amenazas identificadas en la problemática del área de ventas especialmente en la zona de Jamundí correspondiente a cada uno de los clientes de la empresa Postobón S.A

1.6.1.2 Ciclo PHVA. Es una metodología famosa como el periodo Deming en la cual se emplea sobre las bases de (*Planear, Hacer, Comprobar y Actuar*) de esta forma se busca conseguir que las diferentes operaciones sean eficientes ante las solicitudes de los clientes (Zapata, 2016, p. 23).

1.6.1.3 Reingeniería de procesos. La reingeniería busca esclarecer las inconsistencias y corregirlos en nuevos pasos o etapas del proceso, de esta manera en las empresas se instaura un nuevo proceso bajo el antecedente del anterior.

1.6.1.4 Gestión estratégica. Con base a la gestión estratégica lo cual se busca que plasmar cada una de las tácticas de forma que logren ser alcanzadas y concretadas exitosamente por la organización. El objetivo de la gestión estratégica para el área de ventas, realizar nuevas estrategias para ejecutar una eficiente gestión comercial en la zona de Jamundí acompañado de planes de acción y procesos de control operacional para cada uno de los colaboradores de la compañía (David, 2003, p. 25).

1.6.2 Referente conceptual.

- **Gestión:** “La gestión empresarial a las medidas y estratégicas llevadas a cabo con la intención de que la organización sea viable económicamente.” El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la compañía en el largo plazo. Planificar la antelación del que hacer del futuro de la organización y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a llevar a cabo por la compañía; ordenar, dictaminar las funciones y estructura necesarias para lograr hacer el objetivo estableciendo compromiso y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones. (Blank,2002, p. 7).
- **Ciente:** “Es la figura central de un negocio y define la estrategia del mismo, la gama de los productos que hace la organización y si la compañía va a prosperar, se debe tener un vínculo estrecho y directo con los clientes.” (Blank, 2002, p. 13).

- **DOFA:** La matriz DOFA, es una herramienta integra que busca conocer como las fuerzas externas como (las oportunidades y amenazas) y las fuerzas internas como (las fortalezas y debilidades) y la alianza de esta fijar estrategias (Blank,2002, p. 24).
- **Efectividad:** “Consecución de objetivos, logro de los efectos deseados.” (Blank,2002, p. 9).
- **Eficiencia:** “Logro de las metas con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.” (Blank,2002, p. 10).
- **Administración:** “Proceso de planear, ordenar, dirigir y controlar eficientemente los recursos, las personas y la tecnología de una empresa” (Blank, 2002, p. 12).
- **Idea:** El concepto idea frecuente emplearse para dar cuenta de la manifestación de una idea o plan que ostenta una finalidad determinada. Este uso está mayormente en el mundo laboral, de las empresas, en el cual es recurrente la presentación de planes, proyectos nuevos, por los empleados, para dirigirlos a directores, gerentes y dueños, que son esas personas con capacidad de elección en la compañía. Entre las metas más comunes destacan: maximizar las ventas de una compañía o conseguir una más enorme cantidad de clientes, según corresponda (Blank,2002, p. 4).
- **PCI - perfil de capacidad interna:** “Según (Serna., 2010, p. 18). El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le muestra el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una compañía involucrando en él todos los elementos que afectan su operación corporativa. El perfil de capacidad interna toma presente 5 categorías:

- La capacidad competitiva o de mercadeo
 - La capacidad del talento humano
 - La capacidad directiva
 - La capacidad financiera
 - La capacidad tecnológica o producción
- **Plan:** “Es la primera funcionalidad administrativa y se encarga de definir las metas para el futuro funcionamiento organizacional” (Blank,2002, p. 4).

1.6.3 Referente contextual. En lo que concierne con el referente contextual, el proyecto de estudio se hace sobre la empresa Postobón S.A en el área de ventas en la zona de Jamundí, donde actualmente esta tiene más de 100 años de experiencia por ser líder ofreciendo los diferentes servicios y productos a los colombianos.

Por consiguiente, para una mayor explicación de la reseña histórica y del portafolio de productos en el apartado del *capítulo 2. Diagnostico situacional de la empresa* en el punto *2.1 Análisis interno*.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudios. Para el proyecto se tuvo en cuenta el estudio exploratorio y descriptivo:

1.7.1.1 Estudio descriptivo. Por la razón de haber identificado la problemática en la empresa Postobón S.A en el área de ventas de la zona de Jamundí, y a su vez se poder explicar las causas y efectos del problema.

1.7.1.2 Estudio exploratorio. Con la autorización de la empresa y con la ayuda del personal de ventas de la zona de Jamundí se identificará de manera profunda y puntal algunas situaciones que han generado problemas e inconvenientes en esta zona.

1.7.2 Método de investigación. es importante mencionar que para este proyecto el método apropiado es el de observación directa, debido que así se puede conocer en que zonas de Jamundí el proceso comercial está fallando por parte de cada uno de los analistas de ventas y mercaderistas.

1.7.3 Fuentes de información. Al conocer la problemática que atraviesa el área de ventas en la zona de Jamundí en la empresa Postobón S.A, las fuentes de información empleadas son las siguientes:

1.7.3.1 Fuentes secundarias. Se realizo una consulta documental en diferentes fuentes de información como en tesis, proyectos de grado, artículos de investigación y artículos publicados en diferentes páginas web relacionados al mejoramiento estratégico en las empresas.

1.7.3.2 Fuentes primarias. Como fuente primaria se hizo indispensable realizar una entrevista, tanto al supervisor de ventas como al supervisor de autoventa, los cuales manifestaron las diferentes situaciones de como los analistas de ventas y los mercaderistas realizan la labor comercial en la zona de Jamundí a los diferentes clientes.

1.7.4 Tratamiento de la información. El tratamiento de la información teniendo en cuenta que el estudio es descriptivo y exploratorio, se realizará de manera profunda en el *capítulo 2. Diagnostico situacional de la empresa*, donde se aplicarán gráficos y cuadros correspondientes a cada uno de los análisis necesarios.

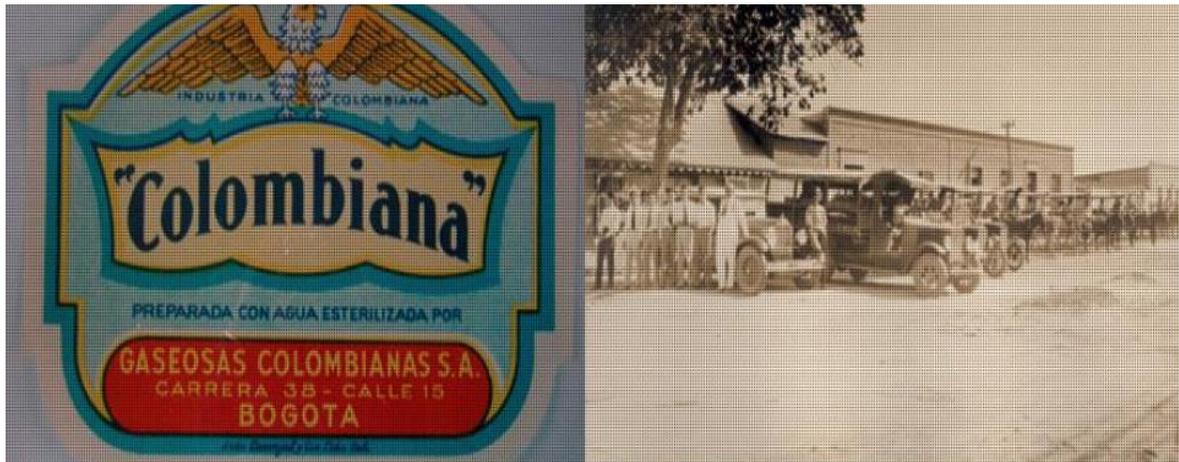
2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El segundo capítulo aborda todo el diagnóstico de la empresa Postobón S.A empezando con el análisis interno, seguido del análisis económico, organizacional y estratégico. También se levantará como la compañía se ha visto afectada por las corrientes externas e internas y una vez realizado esto se procede a realizar el análisis DOFA y demás análisis.

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Reseña histórica. Postobón nace en 1904. En un país donde la sociedad se encontraba agobiada por el hambre a consecuencia de la Guerra de los Mil Días. Colombia sumido en una de sus crisis económicas más difíciles. El mundo, por su parte, se debatía entre los proteccionistas y los librecambistas. Mientras tanto, en Medellín se trazaba el camino de lo que hoy somos.

Imagen 1. Publicidad del producto colombiana por parte de Postobón 1904



Fuente: (Postobon.com, fig. 1).

En la actualidad una organización de 111 años de realidad, la cual fue ganadora y paralelamente es jefe en el mercado de Colombia. El adolescente Valerio Tobón Olarte apenas era chico antioqueño el cual era perteneciente de Guarne.

Este laboraba en una pequeña droguería donde ha sido imprescindible la comunicación y por esto estableció una profundo interacción de amistad y confianza con el señor Gabriel Posada quien era el propietario. Tal cual, un 11 de octubre de 1904 surgió la sociedad Posada & Tobón, dando pasó de esta forma a un camino de triunfo que hoy permitió ser la una organización líder en Colombia en diferentes bebidas.

Imagen 2. Logo Postobón S.A



Fuente: (Postobon.com, fig. 2).

La Kola Champaña, primera bebida engendrada por Valerio Tobón se puso de moda en la urbe, y no faltó en las cantinas, los clubes, las viviendas, los hoteles los bailes y las fiestas, ganándose su espacio en la vida de los colombianos. Mil pesos y una fábrica ubicada en medio de las calles Colombia y Sucre, en el interior de Medellín, más sucursales 2 años más tarde (1906) en Manizales y Cali, representaron el incremento inicial de la compañía. Con la era, la Sociedad Posada&Tobón consiguió pactos comerciales con Gaseosas De Colombia y Gaseosas Lux, participantes de la era. Debido a aquellos pactos, las marcas Postobón, De Colombia y Lux podían producirse en cualquier persona de las plantas de las 3 compañías, permitiendo de esta forma la cobertura nacional.

En 1917, la compañía metió al mercado el agua Cristal. Agua embotellada, toda una novedad, más todavía si se tiene presente que en su proceso de producción se utilizaban conjuntos de filtración y relámpagos ultravioleta. Su eslogan resumía la esencia del producto: “Agua definitivamente pura e higiénica”.

En 1918 surgió Bretaña, una bebida enfocada a ser un mezclador para escoltar los superiores instantes. Todavía Bretaña preserva aquel espíritu y se preserva como un ícono de los productos exitosos de la compañía. Con Bretaña arribó además la tapa corona, aportándole estilo, defensa y durabilidad a la bebida.

Imagen 3. Publicidad de agua mineral Bretaña - 1918



Fuente: (Postobon.com, fig. 3).

En 1924, una de las bebidas de la compañía, Freskola, ganó la “Medalla de Oro Gran Cruz” en la Exposición Internacional de Roma, máxima y única distinción entregada en este certamen que captaba la atención universal.

Imagen 4. Bebida Freskola de 1924



Fuente: (Postobon.com, fig. 4).

La transformación de la compañía se entregó de la mano de una persona trascendental no solo para la organización, sino además para el desarrollo empresarial de Colombia: Carlos Ardila Lülle. Carlos Ardila Lülle, ingeniero civil bumangués, empezó a laborar en Gaseosas Lux en 1950. Debido a su capacidad de trabajo, entendimiento y perspectiva de negocios, trazó su futuro profesional y con él, el incremento de la compañía. Ha sido en 1968, una vez que el timón entregó un viraje ganador.

Imagen 5. Carlos Ardila Lülle - presidente de Postobón en 1950



Fuente: (Postobon.com, fig. 5).

Gaseosas Lux S.A. se fusionó con la sociedad Postobón S.A. y el médico Ardila Lülle ha sido destinado mandatario. Confiando en su talante empresarial y bajo su batuta, la compañía aglutinó a las primordiales organizaciones de bebidas gaseosas en el territorio mediante adquisiciones y fusiones. De dicha manera, el médico Ardila Lülle inició a dibujar el punto de inicio de una de las empresas industriales mayores relevantes de Colombia: La Organización Ardila Lülle. A partir de aquel entonces, no hemos dejado de innovar, crecer y de triunfar.

En 1997 revolucionamos el mercado al llegar con jugos listos para tomar bajo el nombre de Hit. Dichos jugos, realizados con modernos procesos de producción, pasteurización y envasado, abrieron la puerta para crecer y competir en otra categoría distinta a la de gaseosas.

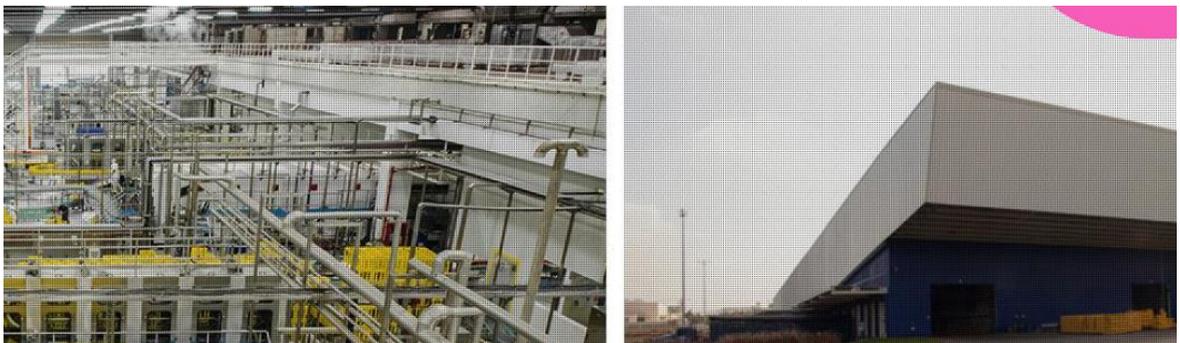
En el año 1999 se añadieron al portafolio de bebidas hidratantes como Squash y 3 años después se comenzó con el reparto de Gatorade (bebida hidratante líder en el mundo).

En el 2005 se introdujeron productos como Mr. Tea como bebida de té lista para consumir y el energizante Peak. Todos estos productos y líneas de negocio se fueron dinamizando y cambiando según los requerimientos del mercado y ofreciéndoles como desde sus inicios maneras para los consumidores se tomen la vida.

Igualmente, así como el portafolio de productos, el reparto ha evolucionado para la Postobón convirtiéndose en una de las ventajas competitivas más importantes que tiene la compañía.

La infraestructura fue importante en el desarrollo y incremento de la compañía. Las plantas y centros de repartición de Postobón convierten y dinamizan las zonas. Allí radica además parte importante de su trascendencia. En 2009 inauguramos en Yumbo, Valle, la planta de producción de bebidas más enorme y actualizada de la nación, ubicada estratégicamente en una región de enorme proyección industrial, con una localización geográfica clave. Debido a la planta de Yumbo, la logística de la compañía ha cambiado, realizando que nuestra cadena de suministro fuera más eficiente y estratégica.

Imagen 6. Planta de producción Yumbo, Valle del Cauca



Fuente: (Postobon.com, fig. 6).

En 2011, inauguramos la planta Hipinto Piedecuesta, ubicada en el municipio que lleva el mismo nombre en Santander, aportando un gran desarrollo al departamento cuna del doctor Ardila Lulle.

Imagen 7. Planta de producción en Hipinto Piedecuesta, Santander



Fuente: (Postobon.com, fig. 7).

Un año después, en 2013, entró en operación la planta de Postobón Malambo, una de las más modernas de América Latina.

Imagen 8. Planta de Postobón Malambo



Fuente: (Postobon.com, fig. 8).

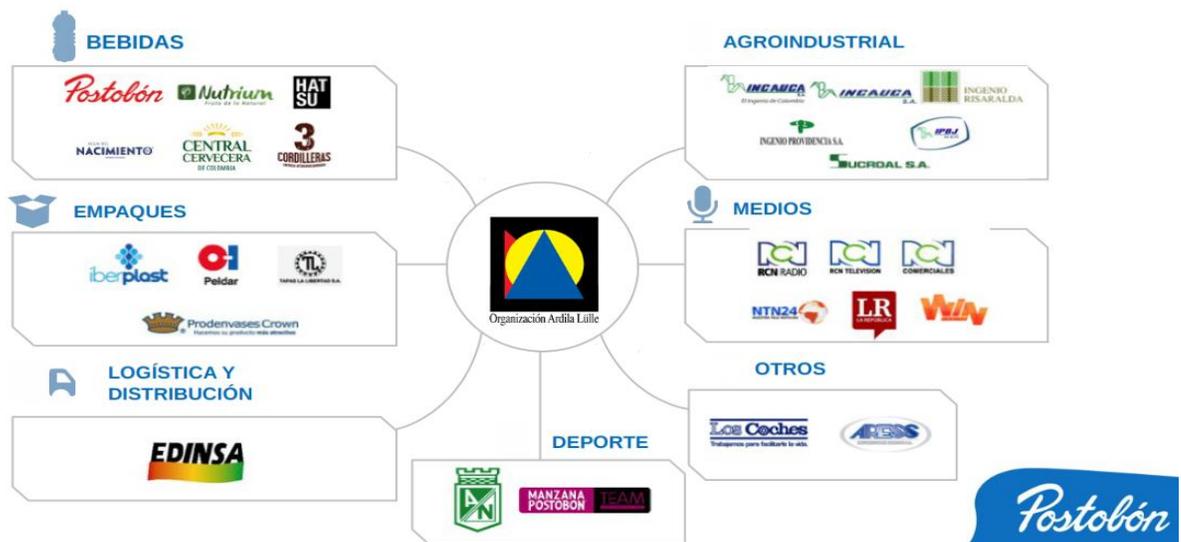
Imagen 9. Hit+Leche, refrescos de fruta con leche



Fuente: (Postobon.com, fig. 8).

En el 2014, La leche llega al portafolio con Hit+Leche, refrescos de fruta con leche, la compañía innova al entrar en productos con componente lácteo. Actualmente el conglomerado u organización Ardila Lülle cuenta con las categorías de deportes, Logística y distribución, empaques, medios de comunicación, agroindustrial y bebidas; en esta última categoría se encuentra Postobón.

Imagen 10. Organización Ardila Lülle



Fuente: (Asocajas, 2017, p. 4).

2.1.2 Portafolio de productos. Sin duda una de las fortalezas que tiene en la actualidad Postobón es su amplio portafolio de productos, debido que ante las necesidades y exigencias del mercado poco a poco se innova en presentar nuevos productos.

Imagen 11. Productos Postobón



Fuente: (Asocajas, 2017).

Cabe resaltar que en estos momentos la organización cuenta con cinco UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) o categorías (*Frutas, Gaseosas, Nueva Generación, Aguas y Cervezas*).

2.1.2.1 Frutas. En la categoría de frutas Postobón ofrece a sus clientes un mundo de sabores y experiencias únicas que te ofrecen estas bebidas.

- Jugos Citrin
- Jugos Hit
- Jugos Tutti Frutti

Imagen 12. Producto frutas Postobón



Fuente: (tomatelavida.com.co, 2021, fig. 1).

2.1.2.2 Gaseosas. El mundo está lleno de sabores para que te tomes la vida como más te gusta. Es por este motivo que Postobón ofrece diferentes opciones a sus clientes para que ellos puedan disfrutar los colores en todas sus formas y te refresques, diviertas y goces momentos inolvidables

- Bretaña
- Colombiana
- Freskola
- Hipinto
- Manzana Postobón
- Mountain Dew
- Pepsi
- Popular
- Sabores Postobón (uva, naranja, piña, limón, tamarindo, kola).
- Seven Up
- Sr Toronjo
- Tropikola

Imagen 13. Producto gaseosas Postobón



Fuente: (tomatelavida.com.co, 2021, fig. 1).

2.1.2.3 Nueva generación. Postobón propone ofrecer productos innovadores con sabores originales y experiencias deliciosas. Disfruta diferentes opciones para que te tomes la vida como más te gusta.

- Gatorade
- Hatsu
- Lipton Tea
- Mr. Tea
- Peak
- Speed Max
- Squash

Imagen 14. Productos nueva generación Postobón



Fuente: (tomatelavida.com.co, 2021, fig. 1).

2.1.2.4 Aguas.

- Agua Cristal
- Agua del Nacimiento

- Cristalina
- H2Oh!
- Oasis
- Sierra Fría

Imagen 15. Productos aguas Postobón



Fuente: (tomatelavida.com.co, 2021, fig. 1).

2.1.2.5 Cervezas.

- 3 cordilleras
- Amstel
- Buckler
- Coors Light
- Heineken
- Murphy's

- Sol
- Tecate

Imagen 16. Producto cervezas Postobón



Fuente: (tomatelavida.com.co, 2021, fig. 1).

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

En un ámbito competitivo es importante conocer el comportamiento de las compañías dentro del mercado, así como además identificar oportunidades y amenazas que pueden influir a la compañía.

El entendimiento del mercado es elemental para producir soluciones de precio compartido, pues va a permitir identificar los mayores retos en términos económicos, así como además alinear las tendencias y problemáticas dentro del Core del negocio. En este sentido se presentarán datos relevantes sobre el mercado de bebidas carbonatas de los últimos 10 años en Colombia.

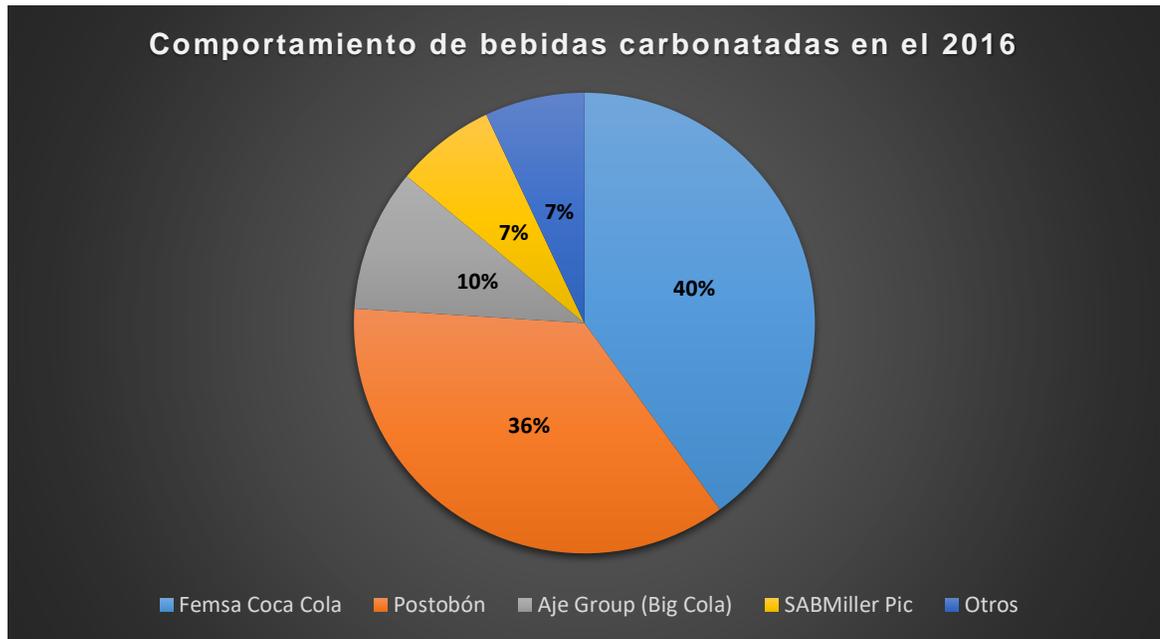
Desde el 2007 al 2016 el mercado de bebidas carbonatadas permaneció subjetivamente estable en términos de volumen de ventas, esto debido a las preocupaciones por los consumidores sobre los altos contenidos de azúcar de los productos llevando a cabo que migrarán a alternativas más saludables. Del mismo modo, el sistema ha establecido que las bebidas carbonatadas contribuyen a la obesidad y propusieron para la reforma tributaria un incremento en el impuesto de consumo a bebidas con azúcar.

En respuesta a esto las empresas de bebidas carbonatas se comprometieron en el 2016 ha no vender bebidas con un alto contenido de azúcar en los colegios, además de empezar a utilizar en su publicidad hábitos de vida responsable y promover el deporte. De igual modo, las empresas empezaron a sacar al mercado bebidas endulzadas con stevia y otros edulcorantes artificiales y bebidas con cero sacarosas, esto comprueba el incremento de las bebidas de bajas calorías ha sido fundamental a comparación de las bebidas con azúcar.

El mercado de bebidas carbonatas en 2016 tiene como organización líder la compañía mexicana FEMSA Coca-Cola con un 40% del mercado, seguido de Postobón S.A con un 36% y luego a Aje Group (Big Cola) con un 10% (ver gráfico 1). Generalmente la conducta histórica sugiere que más del 70% del mercado está dominado por 2 organizaciones FEMSA y Postobón S.A.

Se espera que para el futuro el mercado de bebidas carbonatas se mantenga estable o reduzca. Uno de las más grandes amenazas que las organizaciones de bebidas carbonatas tienen la posibilidad de descubrir es la probabilidad de que el regimen establezca un impuesto al consumo de bebidas con sacarosa y el cambio de los clientes a alternativas de bebidas más saludables. Por esta razón es factible que en los siguientes años las organizaciones empiecen a diversificar su portafolio ofrendando otras alternativas y gaseosas con menos contenido calórico (Euromonitor).

Gráfico 2. mercado de bebidas carbonatas en 2016



Fuente: (Robayo, 2019).

La industria de bebidas tiene en Colombia una extensa trayectoria y se ha consolidado como un fundamental sector generador de trabajo y de impuestos, con una colaboración de hoy del 0,8 % en el Producto Interno Bruto nacional y del 7 % en el manufacturero (Robayo, 2019, p. 1).

Las cifras de producción y ventas demuestran el peso que la industria de bebidas tiene en la economía de Colombia: en 2018 el costo de la producción alcanzó los 14,7 billones de pesos, según con los datos de la Encuesta de Crítica Industria Conjunta (EOIC) que hace mensualmente la Sociedad Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI (Robayo, 2019, p. 1).

La industria de bebidas tiene en Colombia una extensa trayectoria y se ha consolidado como un fundamental sector generador de trabajo y de impuestos, con una colaboración de hoy del 0,8 % en el Producto Interno Bruto nacional y del 7 % en el manufacturero. En casi la integridad de los 32 departamentos colombianos hay plantas dedicadas a la producción de un portafolio diverso de productos, que entienden a partir de las clásicas bebidas carbonatadas, aguas, refrescos y néctares, hasta adiciones más actuales como bebidas vegetales, aguas minerales y saborizadas, refrescos de soya y jugos en diversas concentraciones, entre otros más (Robayo, 2019, p. 1).

Las cifras de producción y ventas demuestran el peso que la industria de bebidas tiene en la economía de Colombia: en 2018 el costo de la producción alcanzó los 14,7 billones de pesos, según los datos de la Encuesta de Crítica Industria Conjunta (EOIC) que ejecuta mensualmente la Sociedad Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), y el funcionamiento en lo corrido de este año es inclusive más positivo. “Durante el primer semestre de 2019 la industria enseñó signos de recuperación frente al panorama reflejado en el mismo semestre de 2018, con cifras de aumento de 4,3 % y 3,7 % en la producción y las ventas, respectivamente”, indicó Luis Felipe Torres, director de la Cámara de la Industria de Bebidas de la ANDI en plática con Mundo PMMI (Robayo, 2019, p. 1).

“Durante el primer semestre de 2019 la industria enseñó signos de recuperación frente al panorama reflejado en el mismo semestre de 2018, con cifras de aumento de 4,3 % y 3,7 % en la producción y las ventas, respectivamente”, indicó Luis Felipe Torres, director de la Cámara de la Industria de Bebidas de la ANDI en plática con Mundo PMMI.

Hay una tendencia mundial hacia la preferencia de bebidas y alimentos con bajos contenidos calóricos, a la que los productores colombianos permanecen respondiendo con la introducción de novedosas referencias y presentaciones en diversos tamaños. Esta ampliación de la oferta se sigue del interés de la industria por brindarles a los clientes recursos que les permitan tomar elecciones acordes con hábitos de consumo y estilo de vida. “Las organizaciones productoras de bebidas se hallan alineadas para facilitarles a los clientes toda la información y el empoderamiento que les permitan hacer las superiores elecciones. Este es un elemento trascendental en la dinamización de la oferta y la demanda del sector”, aseguró Luis Felipe Torres (Robayo, 2019, p. 1).

En 2016, la industria definió y adoptó 5 compromisos de los autores reguladores (publicidad consiente, información clara, ventas causantes, innovación positiva, promoción de estilos de vida saludable) que también del desarrollo de nuevos productos comprende metas tangibles de reducción o supresión de los contenidos calóricos de las bebidas. “Para el año 2022 la meta es que el 52 % de las bebidas carbonatadas, tés, refrescos, jugos, néctares, bebidas vegetales, en polvo y para deportistas; el 40 % de los energizantes; y el 20 % de las maltas de nuestro portafolio va a ser limitado, bajo o independiente de calorías”, informó el director de la Cámara de la Industria de Bebidas de la ANDI (Robayo, 2019, p. 1).

La industria de bebidas en Colombia predomina, además, por el compromiso y liderazgo en el respaldo al criterio de la economía circular, que busca la prolongación de la existencia de los materiales en ciclos de producción. Los empresarios del sector son conscientes de la necesidad de consolidar modelos de producción basados en la economía circular, partiendo de la comprensión íntegra del periodo de vida de los envases, a partir de su diseño y construcción hasta la forma como se reciclan y reutilizan.

“El de bebidas pertenece a los sectores más involucrados con la tendencia universal hacia el cuidado del medioambiente, por medio de actividades de innovación en sus empaques, y apuntando a que dichos sean fabricados con materiales plenamente reciclables y aprovechables”, anotó Luis Felipe Torres (Robayo, 2019)

Hace ciertos meses, la ANDI emprendió una idea colectiva llamada Perspectiva 30/30 en la que bastante más de cien organizaciones de 19 sectores productivos avanzarán en la administración de sus envases en Colombia, con actividades de reciclaje, reúso y reducción, además de la promoción de prácticas de ecodiseño, desarrollo de nuevos modelos de comercio y aumento gradual de las tasas de aprovechamiento de papel, cartón, plástico, vidrio y metales. La meta de esta idea, en la que participan las primordiales organizaciones productoras de bebidas con presencia en Colombia, es aprovechar por lo menos el 30% de los materiales de empaque puestos en el mercado y ayudar a precipitar la transición de la industria a la economía circular (Robayo, 2019).

En el 2019, ciertos puntos socioeconómicos han moderado las expectativas de los productores colombianos de bebidas, en medio de éstos la depreciación significativa de la moneda nacional y la declaratoria de inexequibilidad a causa de la Corte Constitucional de Colombia de la Ley de Financiamiento, un paquete de medidas tributarias creado para excitar, entre otros renglones de la economía, la actividad manufacturera de Colombia (Robayo, 2019).

No obstante, los resultados alcanzados por la industria de Colombia de bebidas en ambos últimos años realizan prever a los empresarios del sector un comportamiento parecido o mejor en 2020. Los estudios crítica de la ANDI afirman esta expectativa con cifras relevantes: 43,3 % de los competidores en la Encuesta de Crítica Industrial Conjunta esperan un desarrollo en los indicadores de producción y ventas, y el 56,7 % restante estima que en el futuro inmediato se continuará la tendencia de aumento a niveles similares a los de 2018 (Robayo, 2019).

La misma encuesta de la ANDI registra que un 72 % de los empresarios consultados estima que el caso de sus compañías es bueno. En este escenario, y bajo condiciones de seguridad jurídica y de claridad en las regulaciones y procesos, podría esperarse la adopción de planes de ampliación y modernización de las operaciones. “Para los empresarios es importante disponer de un ámbito jurídico estable que les posibilite conservar los escenarios de inversión en el mediano y extenso plazo y eludir cambios que logren dañar las previsiones de inversión”, concluye Luis Felipe Torres al referirse al aumento de la industria de bebidas en el territorio (Robayo, 2019).

El informe que tiene como nombre “Mercado mundial de Bebidas carbonatadas 2021” otorga una explicación general completa del examen cuidadoso de los impulsores, las limitaciones y las aperturas junto con su efecto en el aumento del mercado. Además, el informe incluye una evaluación punto por punto del área del mercado cerca de su estación de administración. Además, el informe de mercado Bebidas carbonatadas da un análisis FODA punto por punto mientras explica los recursos impulsores del mercado (Washington, 2021).

Asimismo, tiene la escena del mercado mundial y sus posibilidades de desarrollo en los próximos años. El informe de indagación de la industria da un conocimiento razonable de todos los recursos que se requieren para cambiar veloz el mercado mundial (Washington, 2021).

Este es el informe más de hoy, que cubre el impacto de la pandemia del Covid-19 en la industria que ha afectado todos los aspectos de la vida internacionalmente. Esto ha traído consigo diferentes cambios en las condiciones del mercado y las zonas de negocio. El escenario de mercado que cambia inmediatamente y la evaluación inicial y futura del impacto se tratan en el informe de mercado de Bebidas carbonatadas (Washington, 2021).

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Correspondiente a este punto, la estructura organizacional del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A, donde en la parte superior se encuentra el gerente de ventas y un administrador, posterior en el nivel administrativo el jefe de ventas y él tiene la responsabilidad de asignarles responsabilidades al supervisor de ventas, los analistas de ventas y supervisor de autoventa, tal como se observa en la figura 1.

Figura 1. Organigrama del área de ventas de la zona Jamundí



Fuente: Los autores, con base a la información suministrada por la empresa.

2.3.1 Canales de distribución. Actualmente Postobón cuenta con 7 canales de ventas o distribución los cuales son indispensables al momento de generar las relaciones comerciales, estos son:

- Televenta – Hogar industria
- On Premise – Cafeterías – panaderías

- Modelo de atención premium
- Mayoristas distribuidores
- Clientes especiales – Cadenas de restaurantes
- Canal tradicional – tienda a tienda
- Canal moderno – Grandes superficies

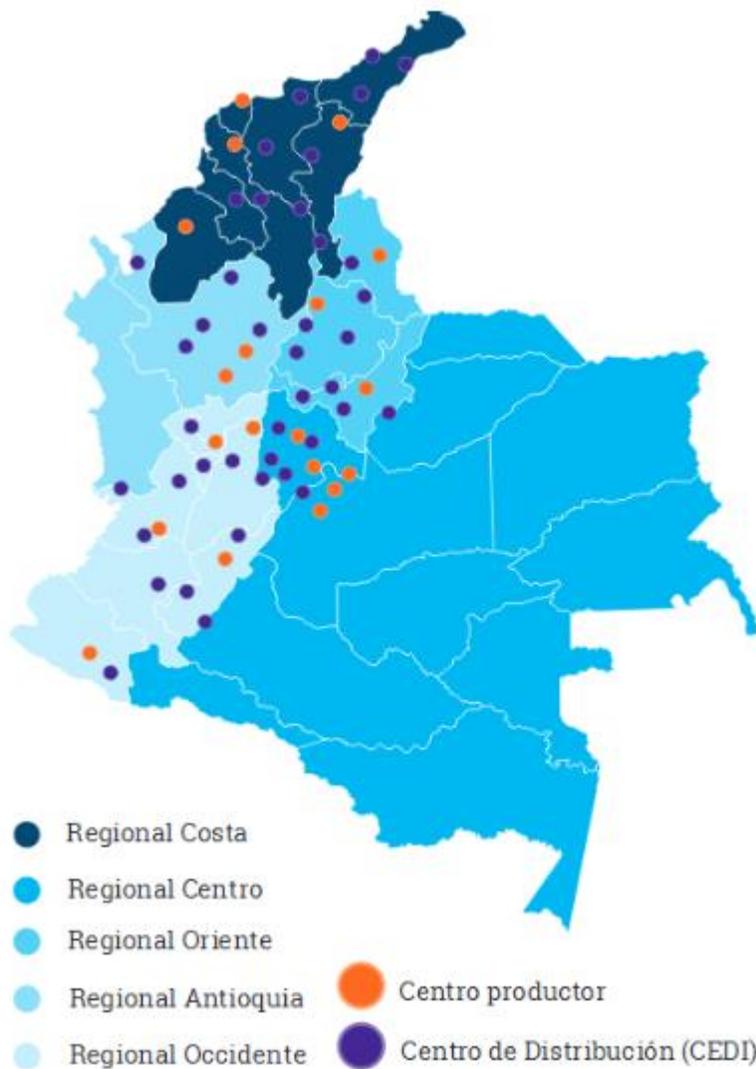
Figura 2. Canales de distribución Postobón



Fuente: Los autores.

2.3.2 Presencia geográfica de la compañía. Postobón hoy en día tienen presencia en gran parte del territorio colombiano, donde existen plantas o centros de producción y centros de distribución – CEDI. Ver imagen 17.

Imagen 17. Presencia geográfica de Postobón en Colombia



Fuente: Los autores, con base a la información suministrada por la empresa.

2.3.3 Cadena de valor. La cadena de valor Postobón S.A inicia con la relación eficiente con los proveedores los cuales son claves en funcionamiento operacional de la compañía, posteriormente de adquisición y compra de materia prima los cuales son enviados a centros de producción (*23 plantas de producción en todo el territorio nacional*). Después son transportados estos productos, según las exigencias del mercado, la disponibilidad y la demanda, a los más de 45 CEDIS (Centros de Distribución) en todo el territorio nacional

En la venta de productos, es necesario que las diferentes áreas de ventas que se encuentran a nivel con sus respectivas zonas, cubran la demanda identificada mediante los analistas de ventas, mercaderías y representantes de ventas. Inmediatamente de la venta, se hace el transporte secundario, los diferentes los productos que se encuentran en los CEDIS son ubicados en los canales de distribución que tiene la empresa, dándole cumplimiento al ciclo y generando así valor agregado.

Figura 3. Cadena de valor de Postobón S.A



Fuente: Los autores, con base a la información suministrada por la empresa.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado se coloca en conocimiento la misión, visión y los valores corporativos.

2.4.1 Misión. Fortalecer el liderazgo en el desarrollo, producción, mercadeo y ventas de bebidas refrescantes no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores, superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y la excelencia en el servicio. Generamos oportunidades de desarrollo profesional y personal apoyándonos en el talento humano organizado en equipos alrededor de los procesos. Trabajamos con los proveedores para convertirlos en nuestros socios comerciales. Contribuimos decisivamente al crecimiento económico de la Organización Ardila Lülle y del País, actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad.

2.4.2 Visión. En el año 2024, el Grupo Postobón será una empresa de COP\$8 billones en ingresos, de los cuales el 25% se originará en operaciones fuera de Colombia y tendrá un margen EBITDA superior al 20%. Liderando el mercado nacional en Valor a través del fortalecimiento de gaseosas, jugos, aguas y té. Generando el 25% de sus ingresos a través de nuevos productos, categorías y modelos de negocio. Construyendo posiciones corporativas nuevas en 4 países de América o Caribe.

2.4.3 Valores corporativos. Postobón es una compañía con responsabilidad social empresarial teniendo presente la ética y transparente con todos sus grupos de interés, por este motivo estos son los valores corporativos de Postobón S. A:

Dejar huella: transformar a las personas, a las empresas y al país con el fin de fortalecer la cultura y la ética empresarial, mejorar los controles internos, prevenir riesgos legales y reputacionales y velar por la transparencia e integridad de la empresa y hacia los grupos de interés.

Marcar diferencia: buscar siempre la creación efectiva (innovación). En Postobón les gusta innovar porque cuentan con gente creativa, que busca el mejoramiento continuo en los procesos que participa. En Postobón están abiertos al cambio, a la transformación. Asumir nuevos paradigmas y modelos mentales que aporten a la compañía, a las personas y la sociedad.

Respeto por las personas: respetar la dignidad e integridad física de las personas, cuidar al consumidor y la sociedad, valorar la diferencia y construir relaciones de confianzas basadas en la inclusión y el buen trato.

Ser ejemplo de integridad: Actuar con honestidad, honrar las leyes y normas, los colaboradores saben que cada acción en cada acción que realizan debe dar ejemplo y ser legítimos, transparentes y coherentes con el actuar y pensar de la empresa.

Trabajar en equipo para un mismo reto: El espíritu de cooperación hace que el trabajo y el aprendizaje en equipo sean esenciales para el éxito de la empresa. Generar sinergias, compartir ideas y sugerencias con el objetivo de mejorar la eficiencia y aportar para el mejoramiento de la calidad de vida del equipo humano.

Vivir para ganar: en Postobón son exigentes y tienen altos estándares de calidad sus procesos, operan con excelencia para desarrollar toda su capacidad de trabajo y buscar siempre el mejor resultado de forma simple y práctica. Trabajar con oportunidad, agilidad, eficiencia y eficacia y aportar al desarrollo de Colombia.

Vivir para que tomarse la vida: Actuar con foco en el mercado. Escuchar a los consumidores y clientes, y atenderlos con alto sentido de servicio y anticiparse a sus necesidades. Ofrecerles siempre el mejor servicio a los clientes más allá del portafolio.

2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

2.5.1 Matriz POAM. La Matriz POAM la cual es considerada como el perfil de oportunidades y amenazas, explica como mediante los múltiples factores externos que pueden generarle comportamientos negativos como positivos que para este caso es en la empresa Postobón SA en el área de ventas de la zona de Jamundí. (Serna, 2008, p. 27).

Cuadro 1. Factores que conforman la matriz POAM

DIAGNOSTICO FACTORES EXTERNOS	
FACTORES	VARIABLES
Económicos	Movimiento del dólar
	Estabilidad en los costos
	Comportamiento de la Inflación
	Ingreso de los clientes naturales y corporativos
	Tasas de interés en las líneas de crédito
Social	Perfil del cliente
	Oferta por parte de la empresa
	Demanda por parte de los clientes
	Nivel de diferenciación de los servicios
	Estrategias de la competencia
Tecnológico	Nuevas tecnologías de la información
	Telecomunicaciones
	Facilidad para el acceso de la tecnología
	Resistencia al cambio tecnológico en la empresa
	Desarrollo y fortalecimiento del comercio electrónico
Político	Carga tributaria en impuestos
	Reforma tributaria
	Diferentes fondos y mecanismos de Inversión
	Fortalecimiento financiero administrativo
	Apoyo financieras para empresas del estado

Fuente: **Elaboración propia.**

Para este proyecto se contextualiza la matriz POAM en la empresa Postobón S.A de la siguiente manera:

Cuadro 2. POAM económico del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A

Componente Económico		O		A	
		Impacto oportunidad	Calificación oportunidad	Impacto amenaza	Calificación amenaza
1	comportamiento de la divisa extranjera dólar	1	3		
2	Estabilidad en los costos			1	3
3	Comportamiento de la Inflación			1	3
4	Ingreso de los clientes naturales y corporativos			1	2
5	Tasas de interés en las líneas de crédito			1	3
Promedio			0.6		2.2

Fuente: Los autores.

Gráfico 3. POAM económico del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A



Fuente: Los autores.

Es importante mencionar que la multinacional está expuesta a amenazas tales como la estabilidad en los costos, el comportamiento de la inflación los ingresos que en este caso serian de los negocios clientes y las tasas de interés de los mismo; por lo que el área de ventas en la zona de Jamundí debe crear estrategias para contrarrestar estas amenazas con nuevos productos y precios competitivos frente a la competencia que actualmente es muy agresiva.

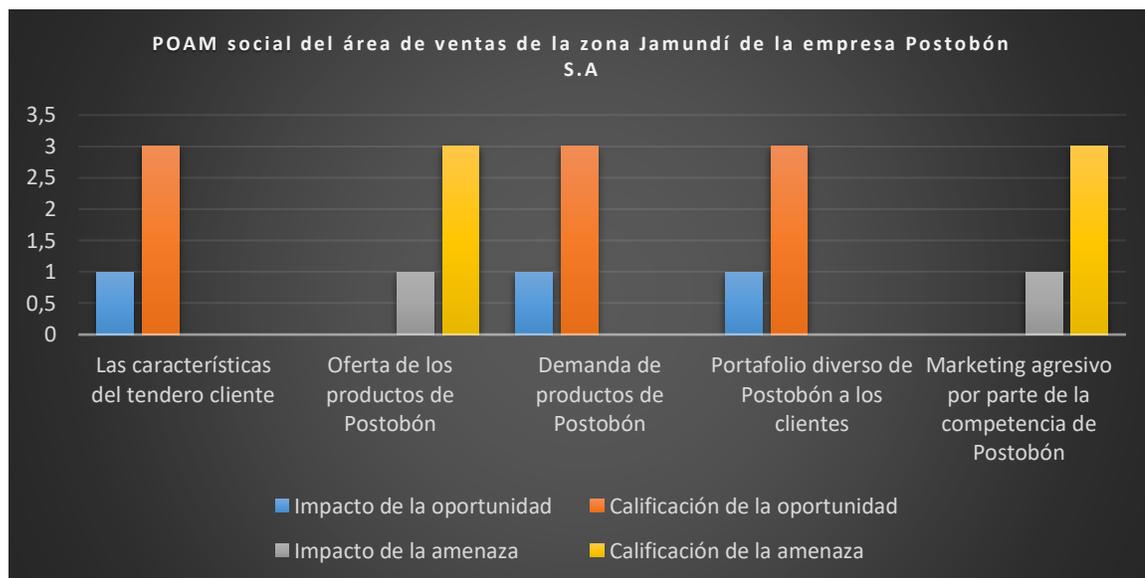
Cuadro 3. POAM social del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A

Componente Social		O		A	
Variables		Impacto oportunidad	Calificación oportunidad	Impacto amenaza	Calificación amenaza
1	Las características del tendero cliente	x	3		
2	Oferta de los productos de Postobón			x	3
3	Demanda de productos de Postobón	x	3		
4	Portafolio diverso de Postobón a los clientes	x	3		
5	Marketing agresivo por parte de la competencia de Postobón			x	3
Promedio			1.8		1.2

Fuente: Los autores.

Los clientes que para este caso son tiendas, bares y billares de la zona de Jamundí para la empresa Postobón, presenta cierta oportunidad, debido que los productos por ser tradicionales y tienen preferencias de compra por parte de los diferentes clientes; de este modo, los compradores en muchos eventos deben de tener los productos de Postobón dado que significan demasiado para los clientes tradicionales.

Gráfico 4. POAM social del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A



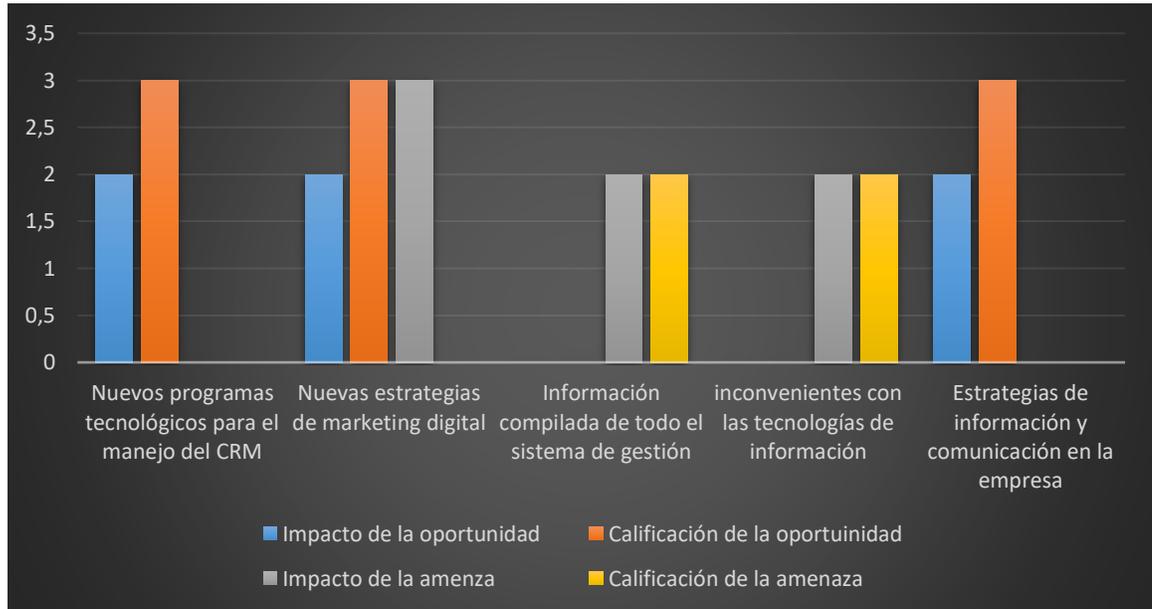
Fuente: Los autores.

Cuadro 4. POAM tecnológico del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A

Factor Tecnológico		O		A	
Variables		Impacto	Calificación oportunidad	Impacto amenaza	Calificación amenaza
1	Nuevos programas tecnológicos para el manejo del CRM	1	3		
2	Nuevas estrategias de marketing digital	1	3		
3	Información compilada de todo el sistema de gestión			1	2
4	inconvenientes con las tecnologías de información			1	2
5	Estrategias de información y comunicación en la empresa	1	3		
Promedio			1.8		0.8

Fuente: Los autores.

Gráfico 5. POAM tecnológico del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A



Fuente: Los autores.

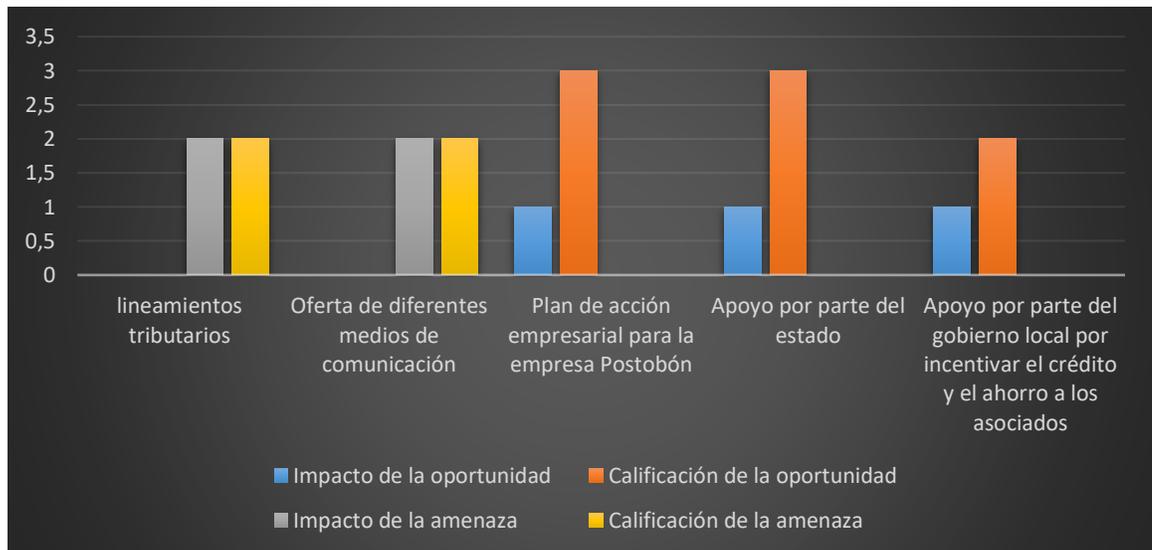
La empresa multinacional Postobón al ser una de las organizaciones líderes en el mercado colombiano, constantemente implementa nuevas herramientas tecnológicas de comunicación ya sea de manera interna con el cliente interno como con los proveedores y los diferentes clientes, de esta manera, aunque esto se identificó en el planteamiento del problema como una amenaza, es uno de los medios más eficaces para dar respuesta a las diferentes necesidades de los clientes.

Cuadro 5. POAM político del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A

Componente Político		O		A	
Variables		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Impuestos a los diferentes productos de Postobón			3	3
2	lineamientos tributarios			3	3
3	Oferta de diferentes medios de comunicación	2	2		
4	Plan de acción empresarial para la empresa Postobón	2	2		
5	Apoyo por parte del estado	1	1		
Promedio			1		1.2

Fuente: Los autores.

Gráfico 6. POAM político del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A



Fuente: Los autores.

Postobón SA ante el entorno político ha tenido influencias tanto positivas como negativa, en cuanto a las negativas, por ser una organización líder el estado le exige tributar mucho más, pero, por el lado positivo ha incentivado y fomentado los nuevos productos como innovadores y que les puede generar al cliente final beneficios en su salud.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

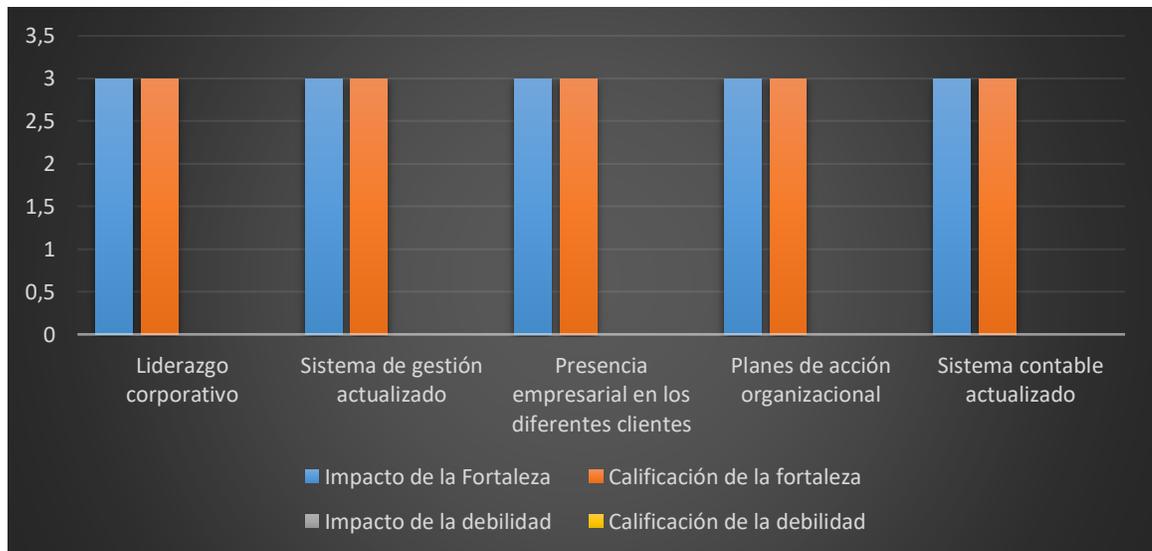
2.6.1 Matriz PCI. El perfil PCI (perfil de capacidad institucional), se realiza para diagnosticar poder evidenciar cada una de las debilidades y fortalezas de las diferentes empresas a nivel interno, para ello se estudia *la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad tecnológica, capacidad financiera y capacidad del recurso humano* (Serna, 2008, p. 27).

Cuadro 6. PCI capacidad directiva del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A

Capacidad Directiva		O		A	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Liderazgo corporativo	2	2		
2	Sistema de gestión actualizado	3	3		
3	Presencia empresarial en los diferentes clientes	3	3		
4	Planes de acción organizacional	3	3		
5	Sistema contable actualizado	3	3		
Promedio			3.2		

Fuente: Los autores.

Gráfico 7. PCI capacidad directiva del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A



Fuente: Los autores.

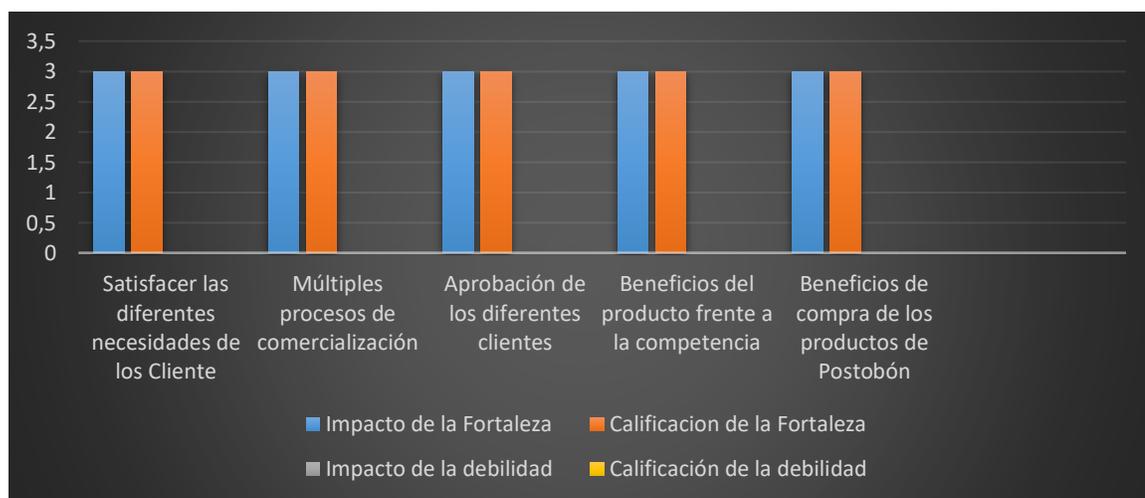
Desde el proceso gerencial Postobón busca transmitir en todos sus procesos experiencia, liderazgo, trabajo en equipo y compromiso empresarial, por este motivo, todos los anteriores ítems reflejan fortaleza frente a los procesos que tal vez se pueden ejecutar por parte de la competencia.

Cuadro 7. PCI capacidad competitiva Postobón S.A en el área de ventas, zona Jamundí

Capacidad competitiva		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Satisfacer las diferentes necesidades de los Cliente	3	3		
2	Múltiples procesos de comercialización			1	1
3	Aprobación de los diferentes clientes	3	3	0	0
4	Beneficios del producto frente a la competencia	1	1	0	0
5	Beneficios de compra de los productos de Postobón	2	2		
Promedio			1		1.8

Fuente: Los autores.

Gráfico 8. PCI capacidad competitiva del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A



Fuente: Los autores.

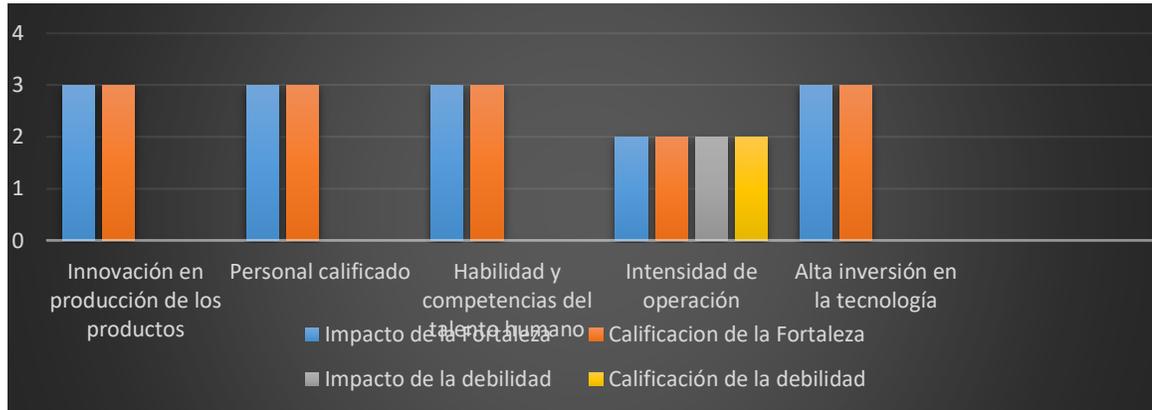
Postobón SA una empresa líder y de tradición en el mercado colombiano, a pesar que surjan nuevos negocios y empresas con productos comprometedores, los clientes siguen comprando los refrescos y demás productos que produce y comercializa Postobón por este motivo esta organización tendrá un nivel de oportunidad frente a la competencia.

Cuadro 8. PCI capacidad tecnológica del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A

Capacidad tecnológica		O		A	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Innovación en producción de los productos	3	3		
2	Personal calificado	3	3		
3	Habilidad y competencias del talento humano			3	3
4	Intensidad de operación			3	3
5	Alta inversión en la tecnología			3	3
Promedio			0.6		1.8

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. PCI capacidad tecnológica del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A



Fuente: Los autores.

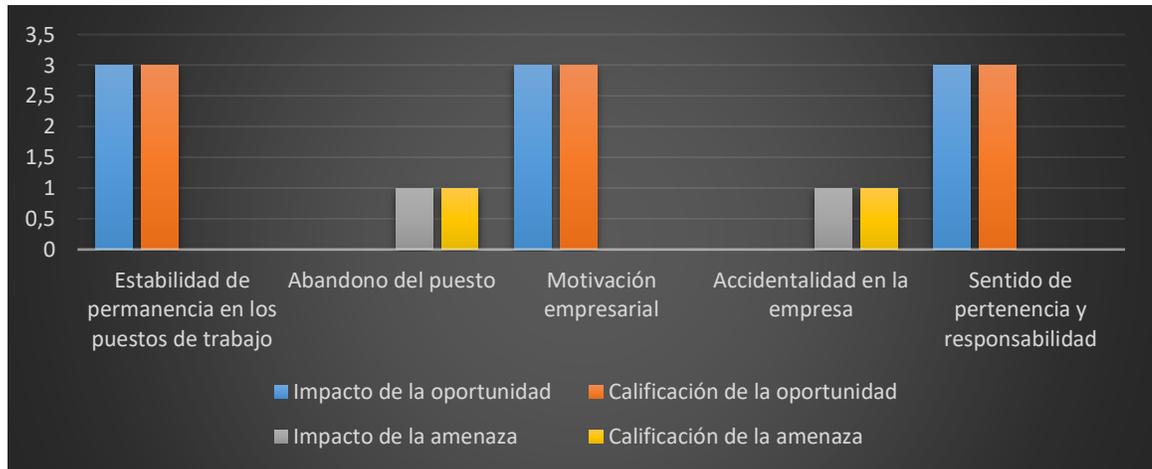
A lo largo de los años Postobón ha ido tecnificando y mejorando los diferentes procesos de producción, administrativos, contables y de comunicación, de este modo, se ha logrado posicionar una empresa líder en el territorio colombiano y también en la zona de Jamundí.

Cuadro 9. PCI capacidad de talento humano del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A

Capacidad recurso humano		O		A	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Estabilidad de permanencia en los puestos de trabajo	3	3		
2	Abandono del puesto			2	2
3	Motivación empresarial	3	3		
4	Accidentalidad en la empresa			1	1
5	Sentido de pertenencia y responsabilidad	3	3		
Promedio			1.8		0.4

Fuente: Los autores.

Gráfico 10. PCI capacidad de talento humano del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A



Fuente: Los autores.

Es una gran fortuna que los colaboradores y empleados desean estar vinculados directamente a la empresa Postobón, en este caso, los empleados que son contratados directamente a la compañía reciben todos los beneficios y ellos se sienten motivados y comprometidos con cada una de las funciones de la organización.

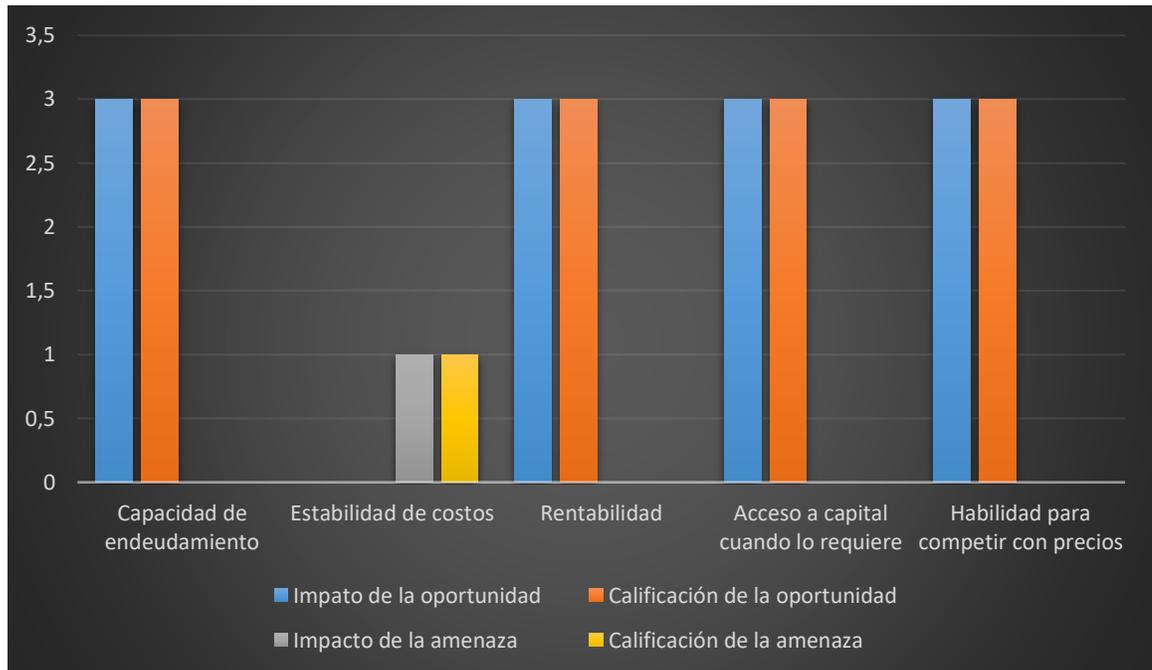
Dicho lo anterior, es una empresa donde muchas personas empiezan a trabajar o terminan su jornada laboral debido a que ella les brinda múltiples beneficios.

Cuadro 10. PCI capacidad financiera del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A

Capacidad financiera		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Capacidad de endeudamiento	3	3	0	0
2	Estabilidad de costos	0	0	1	1
3	Rentabilidad	3	3	0	0
4	Acceso a capital cuando lo requiere	3	3	0	0
5	Habilidad para competir con precios	3	3	0	0
Promedio			3		1

Fuente: Los autores.

Gráfico 11. PCI capacidad de financiera del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A



Fuente: Los autores.

2.7 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA ayuda en este caso a la empresa Postobón SA a establecer e identificar si las organizaciones tienen debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Por este motivo, se hace necesario realizar un diagnóstico actual de la organización, estableciendo las nuevas estrategias para la misma (Serna, 2008, p. 149).

2.7.1 Fortalezas.

- Precios de operación estables.
- Portafolio diversificado de productos.
- Buena relación y comunicación con los proveedores.

- Capacidad organizacional competente para confrontar la a la competencia.
- Precios favorables ante la competencia.
- Clima de trabajo conveniente.

2.7.2 Debilidades.

- Inconvenientes en determinados eslabones de el punto de vista estratégica.
- Sistemas de control ineficientes.
- No destinar una dotación a los asistentes de la organización
- Información centralizada en la sede fundamental.

2.7.3 Oportunidades.

- Implementación de trabajo remoto o teletrabajo para ciertos cargos gerenciales y directivos.
- Hacer presencia un localidades y municipios identificados como “oportunidad”.
- Unión de nuevas herramientas en telecomunicaciones.
- Habitación idónea a los cambios legales.

2.7.4 Amenazas.

- Vulneración de la igualdad informática en el sistema documental.
- Cambios en la reforma tributaria.
- Crecimiento en los impuestos sobre la contratación de personal.
- Cambios en la ley de contratación de personal

Cuadro 11. Matriz FODA del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A

MATRIZ DOFA DEL ÁREA DE VENTAS DE LA ZONA JAMUNDÍ DE LA EMPRESA POSTOBÓN S.A

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Precios de operación estables.	Problemas en ciertos eslabones de la perspectiva estratégica.
	Portafolio diversificado de productos.	Sistemas de control ineficientes.
	Buena interacción y comunicación con los proveedores.	No conceder una dotación a los ayudantes de la organización
	Capacidad organizacional competente para enfrentar la a la competencia.	Información centralizada en la sede primordial.
	Costos favorables frente a la competencia.	Problemas en ciertos eslabones de la perspectiva estratégica.
OPORTUNIDADES	FO	DO
Utilización de trabajo remoto o teletrabajo para ciertos cargos gerenciales y directivos.	Fortalecer la imagen empresarial de la empresa en otras zonas del departamento	Fortalecer la gestión administrativa de los supervisores y coordinadores de la zona de Jamundí.
Hacer presencia un metrópolis y municipios reconocidos como "oportunidad".		
Adhesión de novedosas herramientas en telecomunicaciones.		
Habitación adecuada a los cambios legales.		
	Incorporación de nuevos métodos de fidelizar y comunicación con los proveedores.	Suministrar la dotación ideal para recordación de marca a los diferentes clientes
	Ofrecer a los clientes los mejores productos para generar rentabilidad de manera mutual	Establecer indicadores de desempeño para un mejor control operacional hacia el cliente.
AMENAZAS	FA	DA
Vulneración de la estabilidad informática en el sistema documental.	Establecer una fuerza de ventas competente, que pueda identificar las necesidades de los clientes de la zona de Jamundí	Establecer nuevas estrategias que esten amarradas a las funciones del sistema de gestión documental para evitar no conformidades
Cambios en la reforma tributaria.		
Aumento en los impuestos sobre la contratación de personal.		
Cambios en la ley de contratación de personal	establecer una política de seguridad en cuanto a la gestión administrativa y comercial de los empleados de la zona de Jamundí	Diseñar nuevos planes de acción para mejorar la gestión comercial por parte de los empleados de la zona de Jamundí

Fuente: Los autores.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

Para el presente proyecto se diseña una Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A, ver figura 5, donde esta propuesta está dividida en tres fases.

Para la primera fase se desarrollan diferentes campañas de sensibilización sobre los productos que produce y comercializa Postobón SA.

En la segunda fase se diseña talleres de capacitación comercial para fidelizar y retener los viejos y nuevos clientes de la zona Jamundí.

Y la tercera fase consta de crear un nuevo plan de acción para identificar inconvenientes y generar retroalimentación en el proceso comercial en la zona de Jamundí.

Figura 4. Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A



Fuente: Los autores.

Por lo tanto esta explicado de maneja general en los siguientes apartados.

3.1 FASE 1 – DESARROLLO DE CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN

Para el desarrollo de campañas de sensibilización comercial en la empresa Postobón en la Zona de Jamundí, se debe realizar lo siguiente:

Diseñar un plan de capacitación anual donde se incluya a todos los colaboradores involucrados en el área de ventas de la zona de Jamundí, este personal son los “*Analistas de venta, mercaderistas y autoventa*” este estará enfocado en fortalecer la gestión de compra por parte de los clientes (*tiendas, bares y billares*). El plan de capacitación lo podrá observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 12. Campaña de sensibilización comercial de Postobón SA zona de Jamundí

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA		LÍNEA DE ACCIÓN																									
Problemática el no poseer una eficiente gestión de seguimiento y control en las ventas por parte del personal operativo "Analistas de venta, mercaderistas y autoventa" de esta forma el supervisor de ventas y el supervisor de autoventa tienen que asumir esa tarea de la zona de Jamundí	Realizar una Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A	diseñar un modelo estratégico para incrementar la gestión comercial de la empresa Postobón en la zona de Jamundí		Incrementar el número de analistas, mercaderistas y persona																									
ACCIÓN ESPECIFICA A REALIZAR POR POSTOBOS	META	PERIODO DE EJECUCIÓN		RESPONSABLE	RECURSOS																								
Hacer un diagnóstico situacional que exponga cada uno de las variables internas y externas en el área de ventas de la zona Jamundí en la empresa Postobón S.A.	Identificar cada una de las situaciones amenazantes al proceso comercial en la zona de Jamundí	20 de agosto de 2022	29 de diciembre de 2022	Coordinador de ventas	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RUBROS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal</td> <td>\$ 450.000</td> </tr> <tr> <td>Equipos</td> <td>\$ 850.000</td> </tr> <tr> <td>Software</td> <td>\$ 150.000</td> </tr> <tr> <td>Materiales</td> <td>\$ 50.000</td> </tr> <tr> <td>Bibliografía</td> <td>\$ 85.000</td> </tr> <tr> <td>Publicaciones y patentes</td> <td>\$ -</td> </tr> <tr> <td>Salidas de campo</td> <td>\$ 35.000</td> </tr> <tr> <td>Servicios técnicos</td> <td>\$ -</td> </tr> <tr> <td>Viajes</td> <td>\$ 40.000</td> </tr> <tr> <td>Subtotal</td> <td>\$</td> </tr> <tr> <td>Valor total del proyecto</td> <td>\$ 1.660.000</td> </tr> </tbody> </table>	RUBROS		Personal	\$ 450.000	Equipos	\$ 850.000	Software	\$ 150.000	Materiales	\$ 50.000	Bibliografía	\$ 85.000	Publicaciones y patentes	\$ -	Salidas de campo	\$ 35.000	Servicios técnicos	\$ -	Viajes	\$ 40.000	Subtotal	\$	Valor total del proyecto	\$ 1.660.000
RUBROS																													
Personal	\$ 450.000																												
Equipos	\$ 850.000																												
Software	\$ 150.000																												
Materiales	\$ 50.000																												
Bibliografía	\$ 85.000																												
Publicaciones y patentes	\$ -																												
Salidas de campo	\$ 35.000																												
Servicios técnicos	\$ -																												
Viajes	\$ 40.000																												
Subtotal	\$																												
Valor total del proyecto	\$ 1.660.000																												
Presentar una Propuesta de mejoramiento estratégico para la empresa Postobón S.A en el área de ventas, zona Jamundí.	Incrementar la gestión comercial en la zona de Jamundí	20 de agosto de 2022	29 de diciembre de 2022	Coordinador de ventas																									
Elaborar la viabilidad económica y financiera al momento de diseñar una propuesta de mejoramiento estratégico para la empresa Postobón S.A en el área de ventas, zona Jamundí.	Presentar y aumentar la gestión comercial desarrollada en la zona de Jamundí	20 de agosto de 2022	29 de diciembre de 2022	Coordinador de ventas																									
RESULTADOS ESPERADOS	Presentar las nuevas estrategias para la gestión comercial de los clientes de la zona de Jamundí																												
	Presentar la viabilidad financiera del nuevo procedimiento comercial en la zona de Jamundí																												

Fuente: Los autores.

Con base en lo presentado en el cuadro anterior Problemática el no poseer una eficiente gestión de seguimiento y control en las ventas por parte del personal operativo “Analistas de venta, mercaderistas y autoventa” de esta forma el supervisor de ventas y el supervisor de autoventa tienen que asumir esa tarea de la zona de Jamundí.

Ahora el objetivo es Realizar una Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A, posterior la meta es diseñar un modelo estratégico para incrementar la gestión comercial de la empresa Postobón en la zona de Jamundí y la estrategia es diseñar un modelo estratégico para incrementar la gestión comercial de la empresa Postobón en la zona de Jamundí.

Para esto el coordinador de ventas se apoyará en la línea de acción que sin duda es Incrementar el número de analistas, mercaderistas y personal.

De esta forma para que esto se haga realidad se debe establecer una acción específica a realizar por la empresa la cual es Hacer un diagnóstico situacional que explique cada uno de las variables externas e internas de la Postobón S.A en el área de ventas, zona Jamundí. Identificar cada una de las situaciones amenazantes al proceso comercial en la zona de Jamundí el cual debe se recomienda que empiece para el 20 de agosto de 2022 y finalice el 9 de diciembre de 2022, y el responsable debe ser el Coordinador de ventas

Otro apartado es presentar una Propuesta de mejoramiento estratégico para la empresa Del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A con una meta operacional de Incrementar la gestión comercial en la zona de Jamundí y esto se propone que se ejecute para el 20 de agosto de 2022 y finalice el 29 de diciembre de 2022 al mando del Coordinador de ventas.

Y se debe elaborar la viabilidad económica y financiera al momento de diseñar una propuesta de mejoramiento estratégico para la empresa Del área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A, donde la meta es Presentar y aumentar la gestión comercial desarrollada en la zona de Jamundí el periodo de ejecución será entre el 20 de agosto de 2022 y finaliza el 29 de diciembre de 2022 con la gestión del Coordinador de ventas.

Todo esto genera unos resultados esperados los cuales son:

- Presentar las nuevas estrategias para la gestión comercial de los clientes de la zona de Jamundí.
- Presentar la viabilidad financiera del nuevo procedimiento comercial en la zona de Jamundí.

3.2 FASE 2 - DISEÑA TALLERES DE CAPACITACIÓN COMERCIAL

El principal objetivo es que el talento humano que realiza las labores comerciales en la zona de Jamundí pueda recibir nuevas estrategias y conocimientos para su gestión

3.2.1 Objetivos específicos. Para que lo anterior sea positivamente viable se debe:

Presentar propuesta base de datos de los clientes de la zona de Jamundí, con el objetivo de incrementar el número de clientes para el año 2022, para luego multiplicar el proyecto a nivel departamental, basados en el comportamiento mismo del mercado y sus experiencias durante la implementación. (Estrategia de Caracol)

La base de datos de los clientes potenciales tendrá una muestra mínima de 120 clientes prospectos seleccionadas y aceptadas en la zona de Jamundí.

La labor de fidelización de los clientes actuales debe realizarse bajo el ciclo de seguimiento, que obedecerá igualmente a una atención dedicada y de comercialización que buscará el sostenimiento comercial de los productos de Postobón en la zona de Jamundí.

Reestructurar las negociaciones con los clientes que se han retirado de la base de datos y que por el momento no quieren contacto con la compañía presentándole un nuevo brochure de los productos.

La evaluación del de los diferentes talleres identificando la eficacia sobre el seguimiento y fidelización del grupo comercial

Por consiguiente el Coordinador de ventas responsable de la zona comercial de Jamundí presenta el diseño de talleres de capacitación comercial para incrementar en un 54% los clientes de la zona de Jamundí.

Por lo anterior el coordinador dará aprobación para su eficaz ejecución en el mes de agosto de 2022 el cual se ejecutará de acuerdo con los tiempos contemplados y con la participación coordinada de los directores y los colaboradores del área.

3.2.2 Estrategia. los talleres permitirán la integración de esfuerzos en la búsqueda del cumplimiento de las metas impuestas en el área comercial, mediante la coordinación de las áreas de la zona de Jamundí solamente, con el propósito de alcanzar un ciclo comercialización con los clientes actuales y nuevos y basados en una detallada planeación, que permita aprovechar los tiempos a través del uso de marketing.

Por consiguiente la estrategia presenta la siguiente estructura:

Figura 5. Estructura de la estrategia de capacitación



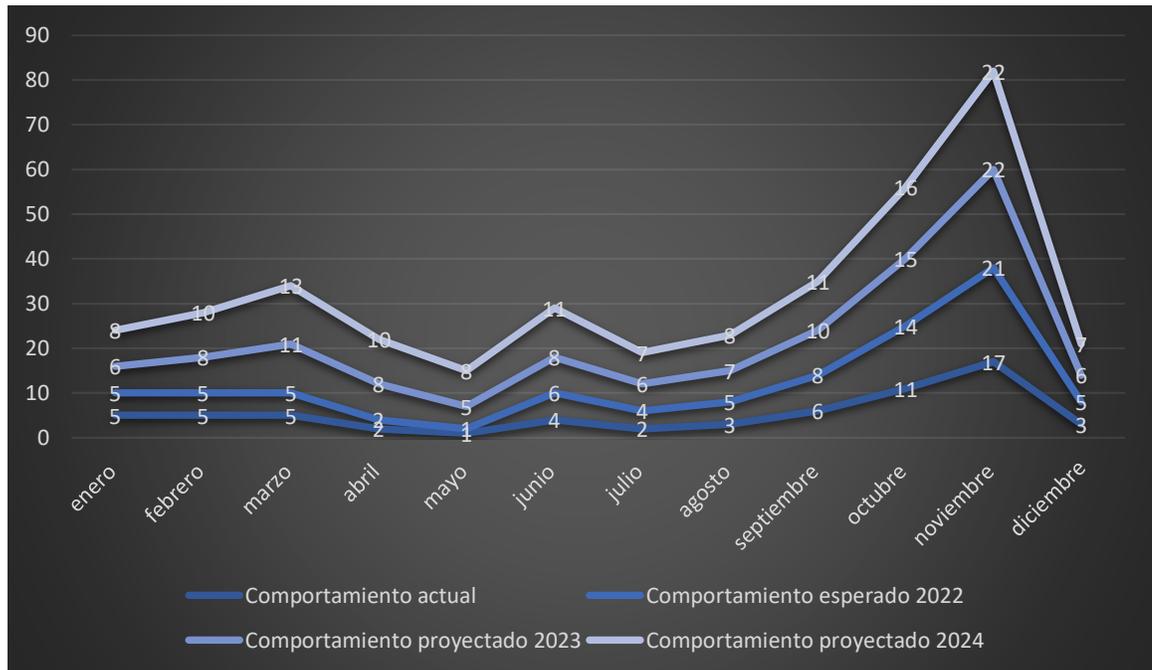
Fuente: Los autores.

Estas fases están delimitadas en su ejecución por una línea de tiempo que determina una fecha de finalización fija, la cual termina con una evaluación y una fecha de inicio variable, en razón a que pueden encontrarse clientes que su desarrollo frente a la ejecución las haga llegar con mayor prontitud a la fecha de solicitud de certificación, sobre pasando las fechas planeadas en las fases.

La línea de tiempo empleada para lograr ingresarlas a la base de datos está dada por la experiencia que en esta materia tiene Postobón SA; Y el análisis de este comportamiento muestra un inicio leve, en el mes de agosto y una dinámica superior en los meses de diciembre de 2022.

La aplicación de un marketing como estrategia permitirá que la parábola que se forme en el segundo semestre para el 2023, que se repita en su segundo semestre, buscando que lo onda del comportamiento cada vez sea menor hasta tener una línea creciente año a año con los ingresos de nuevos clientes durante todo el año. Ver siguiente grafica

Gráfico 12. Comportamiento esperado por los talleres de capacitación en la zona de Jamundí



Fuente: Los autores.

es importante mencionar que el coordinador deberá realizar una explosión comercial para que los diferentes clientes se sumen a la audiencia seleccionada, buscando captar, retener y fidelizar a los clientes tenderos, bares y billares a través de un branding efectivo que busque la satisfacción de las necesidades de la empresa frente a su competitividad, donde el aseguramiento de su cadena de suministros y el sostenimiento de su sistema de gestión frente a las exigencias del de los clientes

Por lo anterior se requiere que la dirección de Capacitación y su área de comunicaciones diseñe un brochure digital y físico, que permita comunicar de manera efectiva el producto hacia los clientes.

Para ello se hace necesario que exista una **Sub fase 1 “Explosión digital”**: se desarrollara mediante el empleo de Marketing Digital dirigido y ordenado, empleando en las fechas especiales para que los clientes realícense sus pedidos.

Adicionalmente dentro de esta sub fase se incluirá la programación de unos webinar, logrando la interactividad con comunicadores claves dentro de cada organización, buscando que el mensaje que se emplee permita la participación efectiva en ellos y marque un valor agregado cuando se trata de conocer el cómo proteger la cadena de suministros y ser competente en el comercio a través de ello.

Adicionalmente el mensaje debe cautivar las personas para que deseen participar en él.

Lo otro será la **Sub fase 2 Explosión física**: esta se realiza de forma paralela y en los mismos tiempos de la sub fase 1 su objetivo es saturar a los clientes con material físico “brochure”. empleando para ello la empresa de mensajería proveedora; asegurando que las direcciones y destinatarios estén verificados, para evitar regreso de la correspondencia enviada.

Cada envío digital y físico (sub fase 1, sub fase 2) estará acompañado de una comunicación a las áreas, por correo institucional y en reunión de seguimiento que acompañaran el esfuerzo con llamadas telefónicas al potencial cliente, las cuales iniciaran al término de cada grupo de treinta cerrado durante la fase, dando inicio así a la tercera fase.

El esfuerzo telefónico tiene como objetivo concretar como mínimo **15 visitas como mínimo mensuales a los clientes de la zona de Jamundí.**

finalmente pasamos a las ejecuciones de visitas, donde en Esta fase esta superpuesta en tiempos con la segunda fase pero se inicia en septiembre de 2022, Lo más importante en el proceso comercial es concretar la venta, por lo tanto para esta es indispensable la Fase 3. Las visitas son el medio en el cual las empresas tendrán una relación directa con el área comercial de ventas de la zona de jamundí, para conocer los beneficios, ventajas y privilegios de los productos de Postobón.

Las visitas son de dos tipos:

- **Visitas comerciales:** estas se realizarán a clientes y su objetivo principal será concretar el deseo de compra y conocer la necesidad del porque quieren tener estos productos en sus establecimientos, adicionalmente el personal que realiza estas visitas deberá portar publicidad distintiva de compañía como “*Camisa con logo, formato de presentación de Postobón*”.

Visitas de fidelización de cliente actual: tiene como objetivo primordial verificar mediante una entrevista informal la aplicación de los criterios de las negociaciones actuales, De igual manera los analistas de venta deberán visitar estos clientes.

3.3 FASE 3 - CREAR UN NUEVO PLAN DE ACCIÓN.

La dinámica de esta fase será el resultado de las fases 1,2 y 3; donde las medidas de evaluación se aplican para las fases de la propuesta de mejoramiento estratégico; en ese orden de ideas se trata de generar integración y coordinación de las áreas de ventas y la zona comercial de Jamundí.

Entregado el filtro por sectores de la zona de Jamundí al coordinador de ventas sobre la base de datos de los clientes, la cual se presentará el día 25 de octubre de 2022 por parte de los analistas de ventas, esta base de datos será sujeta a evaluación por parte del coordinador, con la que se definirá con 40 grupos.

otro paso es la Elaboración y aprobación del nuevo brochure teniendo como base la propuesta entregada por el coordinador de ventas donde se presenta

- Esfuerzo comercial del grupo 1 de las 30 empresas que va del 2 al 16 de noviembre de 2022, presentación de informe de seguimiento el 17 de diciembre de 2022.

- Esfuerzo comercial del grupo 2 de las 30 empresas que va del 17 al 30 de noviembre, presentación de informe de seguimiento el 31 de diciembre de 2022.

4 PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se contextualiza como desde el punto de vista económico y financiero beneficia de manera positiva la implementación de la propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A, donde de manera inicial se explica el costo de cada una de las fases de la propuesta, posterior la inversión inicial que se requiere hacer para mejorar la operación en el área de ventas, seguido de los respectivos estados situacionales de la empresa, depreciación, los estados de resultado sin y con financiación, así mismo, los flujos de caja sin y con, los estados de situación financiera proyectados tanto con y sin financiación, los indicadores financieros y por último el análisis de sensibilidad.

4.1 PRESUPUESTO

La Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A tiene un costo total de \$10.370.000 pesos colombianos, donde este modelo de mejora se encuentra dividida en 3 fases; para la Fase 1 – Desarrollo De Campañas de Sensibilización contiene una actividad que es el diagnóstico levantado en el área por valor de \$4.800.000 pesos colombianos, para la fase 2 - Diseña Talleres de Capacitación Comercial se contempla realizar una gestión con la Matriz de indicadores de estrategias y resultados \$2.780.000 pesos colombianos y finalmente la Fase 3 - Crear Un Nuevo Plan De Acción que en esta última fase se diseña un plan de acción de mejora por parte del asesor donde este tiene un costo de \$2.790.000 pesos colombianos. Ver tabla 1.

Tabla 1. Presupuesto

 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA POSTOBÓN S.A EN EL ÁREA DE VENTAS, ZONA JAMUNDÍ 			
PRESUPUESTO EN PESOS			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
FASE 1 – DESARROLLO DE CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN			
TOTAL FASE 1 : DIAGNOSTICO	1	4.800.000	4.800.000
FASE 2 - DISEÑA TALLERES DE CAPACITACIÓN COMERCIAL			
Matriz de indicadores de estrategias y resultados	1	2.780.000	2.780.000
TOTAL FASE 2: RESTAUACIÓN			2.780.000
FASE 3 - CREAR UN NUEVO PLAN DE ACCIÓN			
Diseño de Plan de acción de mejora por parte del asesor	1	2.790.000	2.790.000
TOTAL FASE 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			2.790.000
TOTAL PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA POSTOBÓN S.A EN EL ÁREA DE VENTAS, ZONA JAMUNDÍ			<u>10.370.000</u>

Fuente: Los autores.

4.2 INVERSIÓN INICIAL

En lo que concierne con la inversión inicial, el área de ventas de la zona Jamundí debe realizar una compra en activos fijos, donde empezando se hace referencia a los muebles y enseres con la adquisición de 3 Escritorios por valor unitario de \$690.000 para un total de \$2.070.000, en cuanto a las entanterias se adquirio una por valor de \$275.000, 8 Sillas ergonómicas por \$2.800.000, para un total de muebles y enseres \$5.145.000, en lo que concierne con el mejoramiento en equipos de computo y comunicaciones, para el personal coordinador 2 computadores administrativos \$2.756.000 y un computador todo en uno marca Lenovo i5 de \$2.700.000 donde en total equipos de computo y comunicaciones son \$5.456.000.

Para la maquinaria y equipo, una Caja Registradora actualizada por \$850.000 también se tendrá en cuenta la publicidad preoperativa donde se realizará para que más tiendas o negocios sean parte de la familia Postobón donde se efectuará cada mes por valor unitario de \$60.000 y al año equivale a \$720.000 y para terminar el área de ventas correspondiente a la zona Jamundí tendrá que hacer una inversión total de \$13.798.000.

Tabla 2. Inversión inicial

INVERSIÓN EN PESOS			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios	3	690.000	2.070.000
Estanterías	1	275.000	275.000
Sillas ergonómicas	8	350.000	2.800.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			5.145.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
computador administrativo	2	1.378.000	2.756.000
computador todo en uno marca Lenovo i5	1	2.700.000	2.700.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			5.456.000
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Caja Registradora actualizada	1	850.000	850.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			850.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			11.451.000
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Cuadros	3	46.000	138.000
Calculadora	1	10.000	10.000
Grapadora	1	5.500	5.500
Perforadora	1	5.000	5.000
Saca Ganchos	1	2.500	2.500
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			161.000
ACTIVOS INTANGIBLES			
Office para 5 equipos	1	696.000	696.000
Licencia de Windows para 5 equipos	1	630.000	630.000
Antivirus avast	1	140.000	140.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			1.466.000
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Perifoneo	12	60.000	720.000
TOTAL PUBLICIDAD PREOPERATIVA			720.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			2.347.000
CAPITAL DE TRABAJO			
Nominas			0
Gastos de Administracion			0
Gastos de Ventas			0
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			0
TOTAL INVERSION			13.798.000
% Inversion a Financiar			20,00%
INVERSION A FINANCIAR			2.759.600
Meses a Diferir			12
VALOR DIFERIDO MENSUAL			195.583

Fuente: Los autores.

4.3 DEPRECIACIÓN

Tabla 3. Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS							
ITEM	AÑO	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	142.917	1.715.000	1.715.000	1.715.000		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	151.556	1.818.667	1.818.667	1.818.667		
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	14.167	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000
TOTAL		308.639	3.703.667	3.703.667	3.703.667	170.000	170.000
MESES DEL AÑO	12						

Fuente: Los autores.

En lo que corresponde con la depreciación, se realiza lo siguiente: los muebles y enseres el cual se le aplica 3 años y una depreciación mensual de \$142.917, para los equipos de cómputo y comunicaciones también por 3 años con una depreciación mensual de \$151.556 y finalmente para la maquinaria y equipo será de 5 años con una depreciación mensual de \$14.167.

4.4 BALANCE INICIAL O ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

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.

Tabla 4. Balance inicial sin financiación

 ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS 	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	0
Cuentas x Cobrar o Deudores	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	5.145.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	5.456.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	850.000
(-) Depreciación Acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	11.451.000
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	2.347.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.347.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	13.798.000
TOTAL ACTIVOS	13.798.000
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas x Pagar o Acreedores	0
Cesantias x Pagar	0
Intereses a las cesantias x Pagar	0
Impuesto de Renta x Pagar	0
IVA / INC x Pagar	0
ICA x Pagara	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0
TOTAL DE LOS PASIVOS	0
PATRIMONIO	
Capital Social	13.798.000
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	13.798.000
PASIVO + PATRIMONIO	13.798.000

Fuente: Los autores.

4.4.2 Balance Inicial con Financiación

Tabla 5. Balance inicial con financiación

 ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA CON FINANCIACIÓN EN PESOS 	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	0
Cuentas x Cobrar o Deudores	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	5.145.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	5.456.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	850.000
(-) Depreciación Acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	11.451.000
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	2.347.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.347.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	13.798.000
TOTAL ACTIVOS	13.798.000
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas x Pagar o Acreedores	0
Cesantias x Pagar	0
Intereses a las cesantias x Pagar	0
Impuesto de Renta x Pagar	0
IVA / INC x Pagar	0
ICA x Pagara	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	2.759.600
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	2.759.600
TOTAL DE LOS PASIVOS	2.759.600
PATRIMONIO	
Capital Social	11.038.400
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	11.038.400
PASIVO + PATRIMONIO	13.798.000

Fuente: Los autores.

4.5 PARÁMETROS GENERALES

4.5.1 Parámetros económicos. En cuanto a los parámetros económicos se destacan en la tabla 6 la IPC (%) correspondiente en un 4,80%, una TRM (\$/US\$) 3.500,00, por esta razón la variación TRM es del (11,39%), se han visto un incremento % en precios del 4,80%, así mismo en los costos del 4.80%, los productos comercializados por Postobón se les aplica el IVA del 19,00% y entre más indicadores.

Tabla 6. Parámetros económicos

 PARÁMETROS ECONÓMICOS 					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC (%)	4,80%	4,20%	3,90%	3,60%	3,40%
TRM (\$/US\$)	3.500,00	3.600,00	3.670,00	3.640,00	3.590,00
VARIACIÓN TRM (%)	(11,39%)	2,86%	1,94%	-0,82%	-1,37%
INCREMENTO % EN PRECIOS	4,80%	4,20%	3,90%	3,60%	3,40%
INCREMENTO % EN COSTOS	4,80%	4,20%	3,90%	3,60%	3,40%
INCREMENTO % EN UNIDADES	1,82%	1,82%	1,82%	1,82%	1,82%
IMPUESTO DE RENTA (%)	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
IVA (%)	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
INC (%)	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
ICA (TARIFA X MIL)	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033
RESERVA LEGAL	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
DESCUENTOS (%)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
TRM AÑO ANTERIOR (\$/US\$)	3.950,00				

Fuente: los autores.

4.5.2 Parámetros laborales. Para los parámetros laborales se tienen en cuenta todas las prestaciones sociales que se le dan a los colaboradores o trabajadores como SMMLV, auxilio transporte, cesantías, intereses cesantías, prima, vacaciones, salud, pensiones, ARL, caja de compensación, ICBF y SENA.

Tabla 7. Parámetros laborales

 PARAMETROS LABORALES	
SMMLV	1.048.000
AUXILIO TRANSPORTE	101.690
CESANTIAS	8,33%
INTERESES CESANTIAS	1,00%
PRIMA	8,33%
VACACIONES	4,17%
SALUD	0,00%
PENSIONES	12,00%
ARL	0,52260%
ARL PRODUCCION	2,54%
CAJA DE COMPENSACIÓN F.	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: los autores.

4.5.3 Cargos y salarios

Tabla 8. Cargos y salarios

 CARGOS Y SALARIOS 	
ADMINISTRACIÓN	
Coordinador de ventas	1.500.000
Personal con Auxilio	1
PRODUCCIÓN	
Analista de ventas	1.048.000
Vendedor TaT	1.048.000
Personal con Auxilio	2

Fuente: los autores.

4.5.4 Recaudos y pagos

Tabla 9. Recaudo y pagos

 RECAUDOS	
Contado	80,00%
Credito	20,00%
Plazo(dias)	30

 PAGOS	
Contado	80,00%
Credito	20,00%
Plazo(dias)	30

Fuente: los autores.

4.5.5 Parámetros de gastos

Tabla 10. Parámetro de gastos

 PARAMETROS DE GASTOS 			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL AJUSTADO
ADMINISTRACION			
TOTAL FASE 1 : DIAGNOSTICO	1	4.800.000	5.030.400
Matriz de indicadores de estrategias y resultados	1	2.780.000	2.913.440
Diseño de Plan de acción de mejora por parte del asesor	1	2.790.000	2.923.920
TOTAL ADMINISTRACIÓN			10.867.760
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA			
Azúcar x 2.5kg	5	1.500	7.860
Café X 500gr	1	12.500	13.100
Mezcladores X 500 Unds	1	2.000	2.096
Vasos desechables 5oz 25uX36pq	36	2.000	75.456
TOTAL IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA			98.512
UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			
Clips 200 Unds	1	4.000	4.192
Lapiceros Bic Cristal Negro 12unds	1	5.000	5.240
Sobres de manila (x 20)	1	2.800	2.934
Cuaderno Grande	2	2.000	4.192
Marcadores	2	3.500	7.336
TOTAL UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			23.894
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			10.990.166
VENTAS			
Perifoneo	12	30.000	377.280
TOTAL GASTOS VENTAS			377.280
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION + GASTOS DEVENTAS			11.367.446

Fuente: los autores.

4.6 GASTOS

Tabla 11. Gastos

GASTOS EN PESOS																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACION																	
Matriz de indicadores de estrategias y resultados	2.913.440												2.913.440	0	0	0	0
Diseño de Plan de acción de mejora por parte del asesor	2.923.920												2.923.920	0	0	0	0
TOTAL FASE 1 : DIAGNOSTICO	4.800.000												4.800.000				
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	98.512		98.512		98.512		98.512		98.512		98.512		591.072	615.897	639.917	662.954	685.494
UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA	23.894		23.894		23.894		23.894		23.894		23.894		143.366	149.388	155.214	160.802	166.269
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	10.759.766	0	122.406	0	11.371.798	765.285	795.131	823.756	851.763								
VENTAS																	
Perifoneo	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	4.527.360	4.717.509	4.901.492	5.077.946	5.250.596
TOTAL GASTOS VENTAS	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	4.527.360	4.717.509	4.901.492	5.077.946	5.250.596
GASTOS DEPRECIACION	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	3.703.667	3.703.667	3.703.667	170.000	170.000
GASTOS DIFERIDOS	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	2.347.000				
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS	11.641.269	881.502	1.003.909	881.502	21.949.825	9.186.461	9.400.290	6.071.701	6.272.359								
GASTOS AL FLUJO DE CAJA	11.137.046	377.280	499.686	377.280	15.899.158	5.482.794	5.696.623	5.901.701	6.102.359								

Fuente: los autores.

Según lo registrado en la tabla anterior, los gastos correspondientes a presupuesto de la propuesta de mejoramiento como son la Matriz de indicadores de estrategias y resultados por \$2.913.440, el Diseño de Plan de acción de mejora por parte del asesor que es de 2.923.920 y el diagnostico de \$4.800.000; estos puntos solo se cobrarán una sola vez y deberán ser asumidos por la parte directiva de la empresa.

4.7 NOMINA

4.7.1 Nomina administrativa

Tabla 12. Nómina administrativa

CUADRO 17-A - NOMINA ADMINISTRACION EN PESOS																
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Coordinador de ventas	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	21.000.000	21.882.000	22.735.398	
TOTAL	1.750.000	21.000.000	21.882.000	22.735.398												
DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS																
Personas con Auxilio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
SMMLV	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	21.000.000	21.882.000	22.735.398	
AUXILIO TRANSPORTE	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	1.220.274	1.271.526	1.321.115	
CESANTIAS	154.307	154.307	154.307	154.307	154.307	154.307	154.307	154.307	154.307	154.307	154.307	154.307	1.851.690	1.929.460	2.004.709	
INTERESES CESANTIAS	18.517	18.517	18.517	18.517	18.517	18.517	18.517	18.517	18.517	18.517	18.517	18.517	222.203	231.535	240.565	
PRIMA	154.246	154.246	154.246	154.246	154.246	154.246	154.246	154.246	154.246	154.246	154.246	154.246	1.850.949	1.928.689	2.003.908	
VACACIONES	72.916	72.916	72.916	72.916	72.916	72.916	72.916	72.916	72.916	72.916	72.916	72.916	874.986	911.735	947.293	
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIONES	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	2.520.000	2.625.840	2.728.248	
ARL	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	109.746	114.355	118.815	
CAJA DE COMPENSACIÓN F.	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	840.000	875.280	909.416	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	2.540.821	30.489.848	31.770.421	33.009.468												
DATOS AL FLUJO DE CAJA																
SMMLV	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	21.000.000	21.882.000	22.735.398	
AUXILIO TRANSPORTE	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	101.690	1.220.274	1.271.526	1.321.115	
CESANTIAS													0	1.851.690	1.929.460	
INTERESES CESANTIAS													0	222.203	231.535	
PRIMA						925.474						925.474	1.850.949	1.928.689	2.003.908	
VACACIONES												874.986	874.986	911.735	947.293	
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIONES	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	2.520.000	2.625.840	2.728.248	
ARL	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	9.146	109.746	114.355	118.815	
CAJA DE COMPENSACIÓN F.	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	840.000	875.280	909.416	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	2.140.835	2.140.835	2.140.835	2.140.835	2.140.835	3.066.309	2.140.835	2.140.835	2.140.835	2.140.835	2.140.835	2.140.835	3.941.295	28.415.955	31.683.318	32.925.189

Fuente: los autores.

4.7.2 Nomina operativa

Tabla 13. Nómina operativa

CUADRO 17B - NOMINA PRODUCCION EN PESOS																
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Analista de ventas	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	12.576.000	13.104.192	13.615.255	
Vendedor TaT	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	1.048.000	12.576.000	13.104.192	13.615.255	
TOTAL	2.096.000	25.152.000	26.208.384	27.230.511												
DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS																
Personas con Auxilio	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
SALARIOS	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	25.152.000	26.208.384	27.230.511	
AUXILIO TRANSPORTE	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	2.440.549	2.543.052	2.642.231	
CESANTIAS	191.615	191.615	191.615	191.615	191.615	191.615	191.615	191.615	191.615	191.615	191.615	191.615	2.299.379	2.395.953	2.489.395	
INTERESES CESANTIAS	22.994	22.994	22.994	22.994	22.994	22.994	22.994	22.994	22.994	22.994	22.994	22.994	275.925	287.514	298.727	
PRIMA	191.538	191.538	191.538	191.538	191.538	191.538	191.538	191.538	191.538	191.538	191.538	191.538	2.298.459	2.394.995	2.488.399	
VACACIONES	87.332	87.332	87.332	87.332	87.332	87.332	87.332	87.332	87.332	87.332	87.332	87.332	1.047.983	1.091.999	1.134.586	
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIONES	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	3.018.240	3.145.006	3.267.661	
ARL PRODUCCION	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	638.861	665.693	691.655	
CAJA DE COMPENSACIÓN F.	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	1.006.080	1.048.335	1.089.220	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	3.181.456	38.177.477	39.780.931	41.332.387												
DATOS AL FLUJO DE CAJA																
SALARIOS	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	2.096.000	25.152.000	26.208.384	27.230.511	
AUXILIO TRANSPORTE	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	203.379	2.440.549	2.543.052	2.642.231	
CESANTIAS													0	2.299.379	2.395.953	
INTERESES CESANTIAS													0	275.925	287.514	
PRIMA						1.149.230							1.149.230	2.298.459	2.488.399	
VACACIONES													1.047.983	1.047.983	1.091.999	
SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIONES	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	251.520	3.018.240	3.145.006	3.267.661	
ARL PRODUCCION	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	53.238	638.861	665.693	691.655	
CAJA DE COMPENSACIÓN F.	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	83.840	1.006.080	1.048.335	1.089.220	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	2.687.977	2.687.977	2.687.977	2.687.977	2.687.977	3.837.207	2.687.977	2.687.977	2.687.977	2.687.977	2.687.977	2.687.977	4.885.190	35.602.172	39.672.768	41.227.732

Fuente: los autores.

4.8 DEMANDA

Tabla 14. Demanda

 UNIDADES A VENDER 	DEMANDA MENSUAL MÍNIMA DE NEGOCIOS CLIENTES	% EN QUE SE INCREMENTAN LAS VENTAS	# UNIDADES A VENDER	# DE PEDIDOS SOLICITADOS Y APROBADOS PARA LOS CLIENTES
Descripción	CANTIDAD			CANTIDAD
Paquete de jugos HIT x 6	4	35%	16	20
Paquete de jugos HIT en caja por 12	6	35%	17	23
Paquete de jugos HIT en caja por 24	1	35%	15	16
Paquete de Speep Max x 24	2	35%	16	18
Paquete de Speep Max x 12	3	35%	16	19
Paquete de Heineken x 24	4	35%	16	20
paquete de agua H2Oh! X 5	2	35%	16	18
TOTAL	22			

Fuente: los autores.

Correspondiente a los demanda de los productos comercializados por la empresa, se pretende como mínimo cubrir una demanda por parte de los clientes de 112 tal como se observa en la columna de # de unidades a vender.

4.9 VENTAS Y COSTOS

Tabla 15. ventas y costos

VENTAS Y COSTO DE VENTAS PROYECTADO EN PESOS

CANTIDAD DE VENTA MENSUAL															
DESCRIPCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Año 1	Año 2	Año 3
Paquete de jugos HIT x 6	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192	200	208
Paquete de jugos HIT en caja por 12	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204	213	221
Paquete de jugos HIT en caja por 24	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	188	195
Paquete de Speep Max x 24	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192	200	208
Paquete de Speep Max x 12	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192	200	208
Paquete de Heineken x 24	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192	200	208
paquete de agua H2Oh! X5	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192	200	208
TOTAL	112	1.344	1.400	1.455											
PRECIOS DE VENTA															
Paquete de jugos HIT x 6	10.250	10.250	10.250	10.250	10.250	10.250	10.250	10.250	10.250	10.250	10.250	10.250	10.250	10.681	11.097
Paquete de jugos HIT en caja por 12	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	106.805	110.970
Paquete de jugos HIT en caja por 24	143.500	143.500	143.500	143.500	143.500	143.500	143.500	143.500	143.500	143.500	143.500	143.500	143.500	149.527	155.359
Paquete de Speep Max x 24	110.700	110.700	110.700	110.700	110.700	110.700	110.700	110.700	110.700	110.700	110.700	110.700	110.700	115.349	119.848
Paquete de Speep Max x 12	71.750	71.750	71.750	71.750	71.750	71.750	71.750	71.750	71.750	71.750	71.750	71.750	71.750	74.764	77.679
Paquete de Heineken x 24	133.250	133.250	133.250	133.250	133.250	133.250	133.250	133.250	133.250	133.250	133.250	133.250	133.250	138.847	144.262
paquete de agua H2Oh! X5	5.640	5.640	5.640	5.640	5.640	5.640	5.640	5.640	5.640	5.640	5.640	5.640	5.640	5.876	6.106
COSTOS UNITARIOS															
Paquete de jugos HIT x 6	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.210	5.413
Paquete de jugos HIT en caja por 12	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	52.100	54.132
Paquete de jugos HIT en caja por 24	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	72.940	75.785
Paquete de Speep Max x 24	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	56.268	58.462
Paquete de Speep Max x 12	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	36.470	37.892
Paquete de Heineken x 24	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	67.730	70.371
paquete de agua H2Oh! X5	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751	2.867	2.978
TOTAL	281.751	293.585	305.034												
VENTAS TOTALES															
Paquete de jugos HIT x 6	164.000	164.000	164.000	164.000	164.000	164.000	164.000	164.000	164.000	164.000	164.000	164.000	1.968.000	2.136.784	2.306.703
Paquete de jugos HIT en caja por 12	1.742.500	1.742.500	1.742.500	1.742.500	1.742.500	1.742.500	1.742.500	1.742.500	1.742.500	1.742.500	1.742.500	1.742.500	20.910.000	22.703.325	24.508.716
Paquete de jugos HIT en caja por 24	2.152.500	2.152.500	2.152.500	2.152.500	2.152.500	2.152.500	2.152.500	2.152.500	2.152.500	2.152.500	2.152.500	2.152.500	25.830.000	28.045.284	30.275.473
Paquete de Speep Max x 24	1.771.200	1.771.200	1.771.200	1.771.200	1.771.200	1.771.200	1.771.200	1.771.200	1.771.200	1.771.200	1.771.200	1.771.200	21.254.400	23.077.262	24.912.389
Paquete de Speep Max x 12	1.148.000	1.148.000	1.148.000	1.148.000	1.148.000	1.148.000	1.148.000	1.148.000	1.148.000	1.148.000	1.148.000	1.148.000	13.776.000	14.957.485	16.146.919
Paquete de Heineken x 24	2.132.000	2.132.000	2.132.000	2.132.000	2.132.000	2.132.000	2.132.000	2.132.000	2.132.000	2.132.000	2.132.000	2.132.000	25.584.000	27.778.186	29.987.135
paquete de agua H2Oh! X5	90.233	90.233	90.233	90.233	90.233	90.233	90.233	90.233	90.233	90.233	90.233	90.233	1.082.794	1.175.658	1.269.148
TOTAL	9.200.433	110.405.194	119.873.985	129.406.484											

Fuente: los autores.

4.10 IVA, RECAUDO Y PAGOS

Tabla 16. IVA, recaudo y pagos



PROYECCIÓN DE IVA, RECAUDO DE VENTAS Y PAGOS



TABLA INC EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Año 1	Año 2	Año 3
IVA COBRADO	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	20.976.987	22.776.057	24.587.232
IVA PAGADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA CAUSADO	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	20.976.987	22.776.057	24.587.232
IVA AL FLUJO DE CAJA			3.496.164		3.496.164		3.496.164		3.496.164		3.496.164		17.480.822	18.980.048	20.489.360
IVA AL AÑO SIGUIENTE													0	3.496.164	3.796.010
IVATOTAL AL FLUJO DE CAJA	0	0	3.496.164	0	17.480.822	22.476.212	24.285.369								
MESES AÑO	12														
MESES IVA PAGADOS	10														
MESES IVA POR PAGAR	2														

TABLA DE RECAUDO VENTAS EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CONTADO	7.360.346	7.360.346	7.360.346	7.360.346	7.360.346	7.360.346	7.360.346	7.360.346	7.360.346	7.360.346	7.360.346	7.360.346	88.324.155	119.873.985	129.406.484
CREDITO		1.840.087	1.840.087	1.840.087	1.840.087	1.840.087	1.840.087	1.840.087	1.840.087	1.840.087	1.840.087	1.840.087	20.240.952	22.081.039	23.974.797
TOTAL	7.360.346	9.200.433	108.565.107	141.955.023	153.381.281										
MESES AÑO	12														
MESES RECAUDADO	12														

TABLA PAGOS EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CONTADO	3.590.413	3.590.413	3.590.413	3.590.413	3.590.413	3.590.413	3.590.413	3.590.413	3.590.413	3.590.413	3.590.413	3.590.413	43.084.954	58.475.114	63.125.114
CREDITO		897.603	897.603	897.603	897.603	897.603	897.603	897.603	897.603	897.603	897.603	897.603	9.873.635	10.771.238	11.695.023
TOTAL	3.590.413	4.488.016	52.958.589	69.246.353	74.820.137										
MESES AÑO	12														
MESES PAGO	12														

Fuente: los autores.

Debido que los productos comercializados por Postobón en la zona de Jamundí se les debe aplicar al momento de la venta el impuesto del IVA del 19%, de este modo en la tabla 16, se observa como es el comportamiento del IVA, los recaudos y pagos.

4.11 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 pérdida que una empresa genera en determinado periodo de tiempo (Horngren, 2000, p. 143).

4.11.1 Estado de resultados sin financiación.

Tabla 17. Estado de resultados sin financiación



ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS															
VENTAS	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	110.405.194	119.873.985	129.406.484
DESCUENTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO MERCANCIA VENDIDA	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	53.856.192	58.475.114	63.125.114
UTILIDAD BRUTA	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	56.549.002	61.398.870	66.281.370
EGRESOS															
GASTOS DE ADMINISTRACION	10.759.766	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	11.371.798	765.285	795.131
GASTOS DE VENTAS	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	4.527.360	4.717.509	4.901.492
GASTOS DEPRECIACIÓN	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	3.703.667	3.703.667	3.703.667
GASTOS DIFERIDOS	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	2.347.000	0	0
ICA	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	364.337	395.584	427.041
TOTAL EGRESOS	11.671.630	911.864	1.034.270	911.864	22.314.162	9.582.045	9.827.331								
UTILIDAD OPERACIONAL	(6.959.213)	3.800.553	3.678.147	3.800.553	34.234.839	51.816.825	56.454.039								
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
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	(6.959.213)	3.800.553	3.678.147	3.800.553	34.234.839	51.816.825	56.454.039								
Impuesto de Renta	0	304.044	294.252	304.044	294.252	304.044	294.252	304.044	294.252	304.044	294.252	304.044	3.295.524	4.145.346	4.516.323
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	(6.959.213)	3.496.509	3.383.895	3.496.509	30.939.315	47.671.479	51.937.716								
Reserva Legal	0	349.651	338.390	349.651	338.390	349.651	338.390	349.651	338.390	349.651	338.390	349.651	3.789.853	4.767.148	5.193.772
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(6.959.213)	3.146.858	3.045.506	3.146.858	27.149.462	42.904.331	46.743.944								
UTILIDAD ACUMULADA													27.149.462	70.053.794	116.797.738
RESERVA LEGAL ACUMULADA													3.789.853	8.557.001	13.750.772

Fuente: Los autores.

4.11.2 Estado de resultados con financiación.

Tabla 18. Estado de resultados sin financiación

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS															
VENTAS	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	110.405.194	119.873.985	129.406.484
DESCUENTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO MERCANCIA VENDIDA	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	4.488.016	53.856.192	58.475.114	63.125.114
UTILIDA BRUTA	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	4.712.417	56.549.002	61.398.870	66.281.370
EGRESOS															
GASTOS DE ADMINISTRACION	10.759.766	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	11.371.798	765.285	795.131
GASTOS DE VENTAS	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	4.527.360	4.717.509	4.901.492
GASTOS DEPRECIACIÓN	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	308.639	3.703.667	3.703.667	3.703.667
GASTOS DIFERIDOS	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	2.347.000	0	0
ICA	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	30.361	364.337	395.584	427.041
TOTAL EGRESOS	11.671.630	911.864	1.034.270	911.864	22.314.162	9.582.045	9.827.331								
UTILIDAD OPERACIONAL	(6.959.213)	3.800.553	3.678.147	3.800.553	34.234.839	51.816.825	56.454.039								
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos Financieros prestamo	58.857	58.364	57.861	57.347	56.822	56.286	55.738	55.179	54.608	54.024	53.428	52.820	671.334	581.358	465.450
Gastos financieros Leasing													0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	58.857	58.364	57.861	57.347	56.822	56.286	55.738	55.179	54.608	54.024	53.428	52.820	671.334	581.358	465.450
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	(7.018.070)	3.742.189	3.620.286	3.743.206	3.621.325	3.744.267	3.622.409	3.745.374	3.623.539	3.746.529	3.624.718	3.747.733	33.563.505	51.235.468	55.988.589
Impuesto de Renta	0	299.375	289.623	299.456	289.706	299.541	289.793	299.630	289.883	299.722	289.977	299.819	3.246.526	4.098.837	4.479.087
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	(7.018.070)	3.442.814	3.330.663	3.443.750	3.331.619	3.444.726	3.332.616	3.445.744	3.333.656	3.446.807	3.334.741	3.447.915	30.316.979	47.136.630	51.509.501
Reserva Legal	0	344.281	333.066	344.375	333.162	344.473	333.262	344.574	333.366	344.681	333.474	344.791	3.733.505	4.713.663	5.150.950
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(7.018.070)	3.098.532	2.997.597	3.099.375	2.998.457	3.100.253	2.999.354	3.101.170	3.000.290	3.102.126	3.001.267	3.103.123	26.583.474	42.422.967	46.358.551
UTILIDAD ACUMULADA													26.583.474	69.006.442	115.364.993
RESERVA LEGAL ACUMULADA													3.733.505	8.447.168	13.598.118

Fuente: Los autores.

4.12 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 presentaron con la ejecución de la mejora que se propone en este plan.

4.12.1 Flujo de caja sin financiación

Tabla 19. Flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS															
Recaudos	7.360.346	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	108.565.107	141.955.023	153.381.281
INC Cobrado	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	20.976.987	22.776.057	24.587.232
TOTAL INGRESOS	9.108.428	10.948.515	10.948.515	129.542.094	164.731.080	177.968.513									
EGRESOS															
Gastos de Administración	10.759.766	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	11.371.798	765.285	795.131
Gastos de Ventas	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	4.527.360	4.717.509	4.901.492
INC Pagado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC DIAN	0	0	3.496.164	0	3.496.164	0	3.496.164	0	3.496.164	0	3.496.164	0	17.480.822	22.476.212	24.285.369
IMPUESTO RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.246.526	4.098.837
ICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	364.337	395.584
SEGUROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.703.667	3.703.667
PAGOS	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	96.941.146	116.950.229	126.250.228
TOTAL EGRESOS	19.215.475	8.455.709	12.074.280	8.455.709	130.321.126	152.223.765	164.430.309								
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(10.107.047)	2.492.806	(1.125.765)	2.492.806	(779.032)	12.507.316	13.538.204								
FLUJO DE CAJA FINANCIERO															
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	(10.107.047)	2.492.806	(1.125.765)	2.492.806	(779.032)	12.507.316	13.538.204								
SALDO INICIAL DE CAJA	0	(10.107.047)	(7.614.240)	(8.740.005)	(6.247.199)	(7.372.964)	(4.880.157)	(6.005.922)	(3.513.116)	(4.638.880)	(2.146.074)	(3.271.839)	0	(779.032)	11.728.283
SALDO FINAL DE CAJA	(10.107.047)	(7.614.240)	(8.740.005)	(6.247.199)	(7.372.964)	(4.880.157)	(6.005.922)	(3.513.116)	(4.638.880)	(2.146.074)	(3.271.839)	(779.032)	(779.032)	11.728.283	25.266.487

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
DTFB (%)	4,68%	(13.798.000)	(779.032)	12.507.316
SPREAD (%)	7,94%			
CDO (%)	12,99%			
VPN	4.693.809			
TIR (%)	26,83%			
B/C (VECES)	1,34			

Fuente: los autores.

Teniendo en cuenta que el área de ventas debe realizar una inversión para que su operación sea eficiente, se estima que debe ser de (\$13.798.000), donde Postobón como empresa líder en Colombia en la producción y comercialización de bebidas tiene un CDO – Costo de oportunidad del 12,99%, por este motivo se espera obtener una VPN - valor presente neto de \$4.693.809, una tasa interna de retorno o TIR del 26,83% y un beneficio costo de B/C (VECES) 1,34

4.12.2 Flujo de caja con financiación

Tabla 20. Flujo de caja con financiación



FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS															
Recaudos	7.360.346	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	9.200.433	108.565.107	141.955.023	153.381.281
IVA Cobrado	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	1.748.082	20.976.987	22.776.057	24.587.232
TOTAL INGRESOS	9.108.428	10.948.515	129.542.094	164.731.080	177.968.513										
EGRESOS															
Gastos de Administración	10.759.766	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	11.371.798	765.285	795.131
Gastos de Ventas	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	4.527.360	4.717.509	4.901.492
IVA Pagado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INC DIAN	0	0	3.496.164	0	3.496.164	0	3.496.164	0	3.496.164	0	3.496.164	0	17.480.822	22.476.212	24.285.369
IMPUESTO RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.246.526	4.098.837
ICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	364.337	395.594
SEGUROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.703.667	3.703.667
PAGOS	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	8.078.429	96.941.146	116.950.229	126.250.228
TOTAL EGRESOS	19.215.475	8.455.709	12.074.280	8.455.709	130.321.126	152.223.765	164.430.309								
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(10.107.047)	2.492.806	(1.125.765)	2.492.806	(779.032)	12.507.316	13.538.204								
FLUJO DE CAJA FINANCIERO															
Amortización Prestamo	23.104	23.597	24.100	24.614	25.139	25.675	26.223	26.782	27.354	27.937	28.533	29.141	312.201	402.177	518.085
Amortización Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros prestamo	58.857	58.364	57.861	57.347	56.822	56.286	55.738	55.179	54.608	54.024	53.428	52.820	671.334	581.358	465.450
Gastos Financieros Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	81.961	81.961	81.961	81.961	81.961	81.961	81.961	81.961	81.961	81.961	81.961	81.961	983.535	983.535	983.535
FLUJO DE CAJA NETO	(10.189.008)	2.410.845	(1.207.726)	2.410.845	(1.762.567)	11.523.781	12.554.669								
SALDO INICIAL DE CAJA	0	(10.189.008)	(7.778.163)	(8.985.889)	(6.575.044)	(7.782.770)	(5.371.925)	(6.579.651)	(4.168.806)	(5.376.532)	(2.965.687)	(4.173.412)	0	(1.762.567)	9.761.213
SALDO FINAL DE CAJA	(10.189.008)	(7.778.163)	(8.985.889)	(6.575.044)	(7.782.770)	(5.371.925)	(6.579.651)	(4.168.806)	(5.376.532)	(2.965.687)	(4.173.412)	(1.762.567)	(1.762.567)	9.761.213	22.315.882

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
DTFB (%)	4,68%	(11.038.400)	(1.762.567)	11.523.781	12.554.669
SPREAD (%)	7,94%				
CDO (%)	12,99%				
VPN (%)	5.130.802				
TIR (%)	30,62%				
B\C (VECES)	1,46				

Fuente: Los autores.

Ahora en el caso del flujo de caja con financiación la situación es diferente debido que al financiar una parte correspondiente a la inversión inicial, la VPN será de \$5.130.802, una TIR del 30,62% y un beneficio costo del B\C (VECES) 1,46; por consiguiente, la inversión que aparece en el año cero se recuperará en el segundo año después de implementar la propuesta de mejoramiento

4.13 ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA PROYECTADO

4.13.1 Estado de la situación financiera proyectado sin financiación

Tabla 21. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja Bancos	0	(779.032)	11.728.283	25.266.487
CxC	0	22.081.039	23.974.797	25.881.297
Inventario	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	21.302.006	35.703.080	51.147.784
ACTIVOS NO CORRIENTES				
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	5.145.000	5.145.000	5.145.000	5.145.000
EQUIPOS DE COMPUTO	5.456.000	5.456.000	5.456.000	5.456.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	850.000	850.000	850.000	850.000
(-) Depreciacion Acumulada	0	3.703.667	3.703.667	3.703.667
TOTAL ACTIVOS FIJOS	11.451.000	7.747.333	7.747.333	7.747.333
ACTIVOS DIFERIDOS				
diferidos	2.347.000	2.347.000	2.347.000	2.347.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.347.000	2.347.000	2.347.000	2.347.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	13.798.000	10.094.333	10.094.333	10.094.333
TOTAL ACTIVOS	13.798.000	31.396.340	45.797.413	61.242.117
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
CxP	0	0	0	0
Cesantias x P	0	0	0	0
Intereses Cesantias x P	0	0	0	0
Impuesto de Renta x P	0	3.295.524	4.145.346	4.516.323
INCX P	0	3.496.164	3.796.010	4.097.872
ICA X P	0	364.337	395.584	427.041
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	7.156.026	8.336.940	9.041.236
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones Financieras	0	0	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	7.156.026	8.336.940	9.041.236
PATRIMONIO				
capital social	13.798.000	13.798.000	13.798.000	13.798.000
utilidad acumulada	0	27.149.462	70.053.794	116.797.738
reserva legal acumulada	0	3.789.853	8.557.001	13.750.772
TOTAL PATRIMONIO	13.798.000	44.737.315	92.408.795	144.346.510
PASIVO + PATRIMONIO	13.798.000	51.893.341	100.745.734	153.387.747

Fuente: los autores.

4.13.2 Estado de la situación financiera proyectado sin financiación

Tabla 22. Estado de la situación financiera proyectado con financiación

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja Bancos	0	(1.762.567)	17.889.065	26.043.151
CxC	0	22.081.039	0	0
Inventario	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	20.318.471	17.889.065	26.043.151
ACTIVOS NO CORRIENTES				
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES	5.145.000	5.145.000	5.145.000	5.145.000
EQUIPOS DE COMPUTO	5.456.000	5.456.000	5.456.000	5.456.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	850.000	850.000	850.000	850.000
(-) Depreciacion Acumulada	0	3.703.667	3.703.667	3.703.667
TOTAL ACTIVOS FIJOS	11.451.000	7.747.333	7.747.333	7.747.333
ACTIVOS DIFERIDOS				
diferidos	2.347.000	2.347.000	2.347.000	2.347.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.347.000	2.347.000	2.347.000	2.347.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	13.798.000	10.094.333	10.094.333	10.094.333
TOTAL ACTIVOS	13.798.000	30.412.805	27.983.399	36.137.484
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
CxP	0	0	0	0
Cesantias x P	0	0	0	0
Intereses Cesantias x P	0	0	0	0
Impuesto de Renta x P	0	3.246.526	2.705.681	3.252.448
IVA X P	0	3.496.164	3.077.815	3.226.842
ICA X P	0	364.337	761.759	798.644
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	7.107.028	6.545.256	7.277.934
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones Financieras	2.759.600	2.447.399	2.045.222	1.527.137
Leasing Financiero	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	2.759.600	2.447.399	2.045.222	1.527.137
TOTAL PASIVOS	2.759.600	9.554.427	8.590.478	8.805.071
PATRIMONIO				
capital social	11.038.400	11.038.400	11.038.400	11.038.400
utilidad acumulada	0	26.583.474	69.006.442	115.364.993
reserva legal acumulada	0	3.733.505	8.447.168	13.598.118
TOTAL PATRIMONIO	11.038.400	41.355.379	88.492.010	140.001.511
PASIVO + PATRIMONIO	13.798.000	50.909.806	97.082.488	148.806.582

Fuente: los autores.

4.14 ANALISIS VERTICAL

4.14.1 Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado sin financiación

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

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA PROYCTADO SIN FINANCIACION								
	BALANCE INICIAL	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Caja Bancos	0	0,00%	(779.032)	-2,48%	11.728.283	25,61%	25.266.487	41,26%
CxC	0	0,00%	22.081.039	70,33%	23.974.797	52,35%	25.881.297	42,26%
Inventario	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	0,00%	21.302.006	67,85%	35.703.080	77,96%	51.147.784	83,52%
ACTIVOS NO CORRIENTES								
ACTIVOS FIJOS								
MUEBLES Y ENSERES	5.145.000	37,29%	5.145.000	16,39%	5.145.000	11,23%	5.145.000	8,40%
EQUIPOS DE COMPUTO	5.456.000	39,54%	5.456.000	17,38%	5.456.000	11,91%	5.456.000	8,91%
MAQUINARIA Y EQUIPO	850.000	6,16%	850.000	2,71%	850.000	1,86%	850.000	1,39%
(-) Depreciacion Acumulada	0	0,00%	3.703.667	11,80%	3.703.667	8,09%	3.703.667	6,05%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	11.451.000	82,99%	7.747.333	24,68%	7.747.333	16,92%	7.747.333	12,65%
ACTIVOS DIFERIDOS								
diferidos	2.347.000	17,01%	2.347.000	7,48%	2.347.000	5,12%	2.347.000	3,83%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.347.000	17,01%	2.347.000	7,48%	2.347.000	5,12%	2.347.000	3,83%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	13.798.000	100,00%	10.094.333	32,15%	10.094.333	22,04%	10.094.333	16,48%
TOTAL ACTIVOS	13.798.000	100,00%	31.396.340	100,00%	45.797.413	100,00%	61.242.117	100,00%
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
CxP	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantias x P	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Intereses Cesantias x P	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Impuesto de Renta x P	0	0,00%	3.295.524	6,35%	4.145.346	4,11%	4.516.323	2,94%
IVA XP	0	0,00%	3.496.164	6,74%	3.796.010	3,77%	4.097.872	2,67%
ICA XP	0	0,00%	364.337	0,70%	395.584	0,39%	427.041	0,28%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,00%	7.156.026	13,79%	8.336.940	8,28%	9.041.236	5,89%
PASIVOS NO CORRIENTES								
Obligaciones Financieras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	0,00%	7.156.026	13,79%	8.336.940	8,28%	9.041.236	5,89%
PATRIMONIO								
capital social	13.798.000	100,00%	13.798.000	26,59%	13.798.000	13,70%	13.798.000	9,00%
utilidad acumulada	0	0,00%	27.149.462	52,32%	70.053.794	69,54%	116.797.738	76,15%
reserva legal acumulada	0	0,00%	3.789.853	7,30%	8.557.001	8,49%	13.750.772	8,96%
TOTAL PATRIMONIO	13.798.000	100,00%	44.737.315	86,21%	92.408.795	91,72%	144.346.510	94,11%
PASIVO + PATRIMONIO	13.798.000	100,00%	51.893.341	100,00%	100.745.734	100,00%	153.387.747	100,00%

Fuente: los autores.

4.14.2 Análisis vertical del estado de la situación financiera proyectado con financiación

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

	BALANCE INICIAL	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Caja Bancos	0	0,00%	(1.762.567)	-5,80%	17.889.065	63,93%	26.043.151	72,07%
CxC	0	0,00%	22.081.039	72,60%	0	0,00%	0	0,00%
Inventario	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	0,00%	20.318.471	66,81%	17.889.065	63,93%	26.043.151	72,07%
ACTIVOS NO CORRIENTES								
ACTIVOS FIJOS								
MUEBLES Y ENSERES	5.145.000	37,29%	5.145.000	16,92%	5.145.000	18,39%	5.145.000	14,24%
EQUIPOS DE COMPUTO	5.456.000	39,54%	5.456.000	17,94%	5.456.000	19,50%	5.456.000	15,10%
MAQUINARIA Y EQUIPO	850.000	6,16%	850.000	2,79%	850.000	3,04%	850.000	2,35%
(-) Depreciacion Acumulada	0	0,00%	3.703.667	12,18%	3.703.667	13,24%	3.703.667	10,25%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	11.451.000	82,99%	7.747.333	25,47%	7.747.333	27,69%	7.747.333	21,44%
ACTIVOS DIFERIDOS								
diferidos	2.347.000	17,01%	2.347.000	7,72%	2.347.000	8,39%	2.347.000	6,49%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.347.000	17,01%	2.347.000	7,72%	2.347.000	8,39%	2.347.000	6,49%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	13.798.000	100,00%	10.094.333	33,19%	10.094.333	36,07%	10.094.333	27,93%
TOTAL ACTIVOS	13.798.000	100,00%	30.412.805	100,00%	27.983.399	100,00%	36.137.484	100,00%
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
CxP	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantias x P	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Intereses Cesantias x P	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Impuesto de Renta x P	0	0,00%	3.246.526	6,38%	2.705.681	2,79%	3.252.448	2,19%
IVA X P	0	0,00%	3.496.164	6,87%	3.077.815	3,17%	3.226.842	2,17%
ICA X P	0	0,00%	364.337	0,72%	761.759	0,78%	798.644	0,54%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,00%	7.107.028	13,96%	6.545.256	6,74%	7.277.934	4,89%
PASIVOS NO CORRIENTES								
Obligaciones Financieras	2.759.600	20,00%	2.447.399	4,81%	2.045.222	2,11%	1.527.137	1,03%
Leasing Financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	2.759.600	20,00%	2.447.399	4,81%	2.045.222	2,11%	1.527.137	1,03%
TOTAL PASIVOS	2.759.600	20,00%	9.554.427	18,77%	8.590.478	8,85%	8.805.071	5,92%
PATRIMONIO								
capital social	11.038.400	80,00%	11.038.400	21,68%	11.038.400	11,37%	11.038.400	7,42%
utilidad acumulada	0	0,00%	26.583.474	52,22%	69.006.442	71,08%	115.364.993	77,53%
reserva legal acumulada	0	0,00%	3.733.505	7,33%	8.447.168	8,70%	13.598.118	9,14%
TOTAL PATRIMONIO	11.038.400	80,00%	41.355.379	81,23%	88.492.010	91,15%	140.001.511	94,08%
PASIVO + PATRIMONIO	13.798.000	100,00%	50.909.806	100,00%	97.082.488	100,00%	148.806.582	100,00%

Fuente: los autores.

4.14.3 Análisis vertical del estado de resultados sin financiación

Tabla 25. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación

		ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN					
	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	
INGRESOS							
VENTAS	110.405.194	100,00%	119.873.985	100,00%	129.406.484	100,00%	
DESCUENTOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
COSTO MERCANCIA VENDIDA	53.856.192	48,78%	58.475.114	48,78%	63.125.114	48,78%	
UTILIDA BRUTA	56.549.002	51,22%	61.398.870	51,22%	66.281.370	51,22%	
EGRESOS							
GASTOS DE ADMINISTRACION	11.371.798	10,30%	765.285	0,64%	795.131	0,61%	
GASTOS DE VENTAS	4.527.360	4,10%	4.717.509	3,94%	4.901.492	3,79%	
GASTOS DEPRECIACIÓN	3.703.667	3,35%	3.703.667	3,09%	3.703.667	2,86%	
GASTOS DIFERIDOS	2.347.000	2,13%	0	0,00%	0	0,00%	
ICA	364.337	0,33%	395.584	0,33%	427.041	0,33%	
TOTAL EGRESOS	22.314.162	20,21%	9.582.045	7,99%	9.827.331	7,59%	
UTILIDAD OPERACIONAL	34.234.839	31,01%	51.816.825	43,23%	56.454.039	43,63%	
OTROS INGRESOS Y EGRESOS							
Gastos Financieros prestamo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
Gastos financieros Leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	34.234.839	31,01%	51.816.825	43,23%	56.454.039	43,63%	
Impuesto de Renta	3.295.524	2,98%	4.145.346	3,46%	4.516.323	3,49%	
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	30.939.315	28,02%	47.671.479	39,77%	51.937.716	40,14%	
Reserva Legal	3.789.853	3,43%	4.767.148	3,98%	5.193.772	4,01%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	27.149.462	24,59%	42.904.331	35,79%	46.743.944	36,12%	

Fuente: los autores.

4.14.4 Análisis vertical del estado de resultados con financiación

Tabla 26. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación

		ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN						
	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL		
INGRESOS								
VENTAS	110.405.194	100,00%	119.873.985	100,00%	129.406.484	100,00%		
DESCUENTOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%		
COSTO MERCANCIA VENDIDA	53.856.192	48,78%	58.475.114	48,78%	63.125.114	48,78%		
UTILIDA BRUTA	56.549.002	51,22%	61.398.870	51,22%	66.281.370	51,22%		
EGRESOS								
GASTOS DE ADMINISTRACION	11.371.798	10,30%	765.285	0,64%	795.131	0,61%		
GASTOS DE VENTAS	4.527.360	4,10%	4.717.509	3,94%	4.901.492	3,79%		
GASTOS DEPRECIACIÓN	3.703.667	3,35%	3.703.667	3,09%	3.703.667	2,86%		
GASTOS DIFERIDOS	2.347.000	2,13%	0	0,00%	0	0,00%		
ICA	364.337	0,33%	395.584	0,33%	427.041	0,33%		
TOTAL EGRESOS	22.314.162	20,21%	9.582.045	7,99%	9.827.331	7,59%		
UTILIDAD OPERACIONAL	34.234.839	31,01%	51.816.825	43,23%	56.454.039	43,63%		
OTROS INGRESOS Y EGRESOS								
Gastos Financieros prestamo	671.334	0,61%	581.358	0,48%	465.450	0,36%		
Gastos financieros Leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%		
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	671.334	0,61%	581.358	0,48%	465.450	0,36%		
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	33.563.505	30,40%	51.235.468	42,74%	55.988.589	43,27%		
Impuesto de Renta	3.246.526	2,94%	4.098.837	3,42%	4.479.087	3,46%		
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	30.316.979	27,46%	47.136.630	39,32%	51.509.501	39,80%		
Reserva Legal	3.733.505	3,38%	4.713.663	3,93%	5.150.950	3,98%		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	26.583.474	24,08%	42.422.967	35,39%	46.358.551	35,82%		

Fuente: los autores.

4.15 ANALISIS HORIZONTAL

4.15.1 Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación

Tabla 27. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación

ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN										
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVOS										
ACTIVOS CORRIENTES										
Caja Bancos	0	(779.032)	(779.032)	0,00%	11.728.283	12.507.316	(1605,49%)	25.266.487	13.538.204	115,43%
CxC	0	22.081.039	22.081.039	0,00%	23.974.797	1.893.758	8,58%	25.881.297	1.906.500	7,95%
Inventario	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	21.302.006	21.302.006	0,00%	35.703.080	14.401.074	67,60%	51.147.784	15.444.704	43,26%
ACTIVOS NO CORRIENTES										
ACTIVOS FIJOS										
MUEBLES Y ENSERES	5.145.000	5.145.000	0	0,00%	5.145.000	0	0,00%	5.145.000	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO	5.456.000	5.456.000	0	0,00%	5.456.000	0	0,00%	5.456.000	0	0,00%
(-) Depreciacion Acumulada	850.000	850.000	0	0,00%	850.000	0	0,00%	850.000	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	0	3.703.667	3.703.667	0,00%	3.703.667	0	0,00%	3.703.667	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS										
diferidos	11.451.000	7.747.333	0	0,00%	7.747.333	0	0,00%	7.747.333	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.347.000	2.347.000	0	0,00%	2.347.000	0	0,00%	2.347.000	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2.347.000	2.347.000	0	0,00%	2.347.000	0	0,00%	2.347.000	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	13.798.000	10.094.333	(3.703.667)	(26,84%)	10.094.333	0	0,00%	10.094.333	0	0,00%
PASIVOS										
PASIVOS CORRIENTES										
CxP	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantias x P	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Intereses Cesantias x P	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Impuesto de Renta x P	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
IVA X P	0	3.295.524	3.295.524	0,00%	4.145.346	849.822	25,79%	4.516.323	370.977	8,95%
ICA X P	0	3.496.164	3.496.164	0,00%	3.796.010	299.845	8,58%	4.097.872	301.862	7,95%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	364.337	364.337	0,00%	395.584	31.247	8,58%	427.041	31.457	7,95%
PASIVOS NO CORRIENTES										
Obligaciones Financieras	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
PATRIMONIO										
capital social	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
utilidad acumulada	13.798.000	13.798.000	0	0,00%	13.798.000	0	0,00%	13.798.000	0	0,00%
reserva legal acumulada	0	27.149.462	27.149.462	0,00%	70.053.794	42.904.331	158,03%	116.797.738	46.743.944	66,73%
TOTAL PATRIMONIO	0	3.789.853	3.789.853	0,00%	8.557.001	4.767.148	125,79%	13.750.772	5.193.772	60,70%
PASIVO + PATRIMONIO	13.798.000	44.737.315	30.939.315	224,23%	92.408.795	47.671.479	106,56%	144.346.510	51.937.716	56,20%

Fuente: los autores.

4.15.2 Análisis horizontal del estado de la situación financiera con financiación

Tabla 28. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación

	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN										
ACTIVOS										
ACTIVOS CORRIENTES										
Caja Bancos	0	(1.762.567)	(1.762.567)	0,00%	17.889.065	19.651.633	(114,94%)	26.043.151	8.154.085	45,58%
CxC	0	22.081.039	22.081.039	0,00%	0	(22.081.039)	(100,00%)	0	0	0,00%
Inventario	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	20.318.471	20.318.471	0,00%	17.889.065	(2.429.406)	(11,96%)	26.043.151	8.154.085	45,58%
ACTIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ACTIVOS FIJOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	5.145.000	5.145.000	0	0,00%	5.145.000	0	0,00%	5.145.000	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO	5.456.000	5.456.000	0	0,00%	5.456.000	0	0,00%	5.456.000	0	0,00%
(-) Depreciación Acumulada	850.000	850.000	0	0,00%	850.000	0	0,00%	850.000	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	0	3.703.667	3.703.667	0,00%	3.703.667	0	0,00%	3.703.667	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS	11.451.000	7.747.333	0	0,00%	7.747.333	0	0,00%	7.747.333	0	0,00%
diferidos	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.347.000	2.347.000	0	0,00%	2.347.000	0	0,00%	2.347.000	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2.347.000	2.347.000	0	0,00%	2.347.000	0	0,00%	2.347.000	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	13.798.000	10.094.333	(3.703.667)	(26,84%)	10.094.333	0	0,00%	10.094.333	0	0,00%
PASIVOS	13.798.000	30.412.805	16.614.805	120,45%	27.983.399	(2.431.406)	(8,71%)	36.137.484	8.154.085	29,14%
PASIVOS CORRIENTES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
CxP	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías x P	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Intereses Cesantías x P	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Impuesto de Renta x P	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
IVA X P	0	3.246.526	3.246.526	0,00%	2.705.681	(540.845)	(16,66%)	3.252.448	546.766	20,21%
ICA X P	0	3.496.164	3.496.164	0,00%	3.077.815	(418.349)	(11,97%)	3.226.842	149.027	4,84%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	364.337	364.337	0,00%	761.759	397.422	109,08%	798.644	36.884	4,84%
PASIVOS NO CORRIENTES	0	7.107.028	7.107.028	0,00%	6.545.256	(561.772)	(8,45%)	7.277.934	170.680	2,59%
Obligaciones Financieras	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Leasing Financiero	2.759.600	2.447.399	(312.201)	(11,31%)	2.045.222	(402.177)	(16,43%)	1.527.137	(518.085)	(25,33%)
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	2.759.600	2.447.399	(312.201)	(11,31%)	2.045.222	(402.177)	(16,43%)	1.527.137	(518.085)	(25,33%)
PATRIMONIO	2.759.600	9.554.427	6.794.827	246,27%	8.590.478	(204.349)	(2,96%)	8.805.071	214.593	2,50%
capital social	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
utilidad acumulada	11.038.400	11.038.400	0	0,00%	11.038.400	0	0,00%	11.038.400	0	0,00%
reserva legal acumulada	0	26.583.474	26.583.474	0,00%	69.006.442	42.422.967	159,58%	115.364.993	46.358.551	67,18%
TOTAL PATRIMONIO	0	3.733.505	3.733.505	0,00%	8.447.168	4.713.663	126,25%	13.598.118	5.150.950	60,98%
PASIVO + PATRIMONIO	11.038.400	41.355.379	30.316.979	274,65%	88.492.010	47.136.630	113,98%	140.001.511	51.509.501	58,21%

Fuente: los autores.

4.15.3 Análisis horizontal del estado de resultado sin financiación

Tabla 29. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS							
VENTAS	110.405.194	119.873.985	9.468.791	8,58%	129.406.484	9.532.499	7,95%
DESCUENTOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
COSTO MERCANCIA VENDIDA	53.856.192	58.475.114	4.618.922	8,58%	63.125.114	4.650.000	7,95%
UTILIDA BRUTA	56.549.002	61.398.870	4.849.869	8,58%	66.281.370	4.882.500	7,95%
EGRESOS							
GASTOS DE ADMINISTRACION	11.371.798	765.285	(10.606.514)	(93,27%)	795.131	29.846	3,90%
GASTOS DE VENTAS	4.527.360	4.717.509	190.149	4,20%	4.901.492	183.983	3,90%
GASTOS DEPRECIACIÓN	3.703.667	3.703.667	0	0,00%	3.703.667	0	0,00%
GASTOS DIFERIDOS	2.347.000	0	(2.347.000)	(100,00%)	0	0	0,00%
ICA	364.337	395.584	31.247	8,58%	427.041	31.457	7,95%
TOTAL EGRESOS	22.314.162	9.582.045	(12.732.117)	(57,06%)	9.827.331	245.286	2,56%
UTILIDAD OPERACIONAL	34.234.839	51.816.825	17.581.986	51,36%	56.454.039	4.637.213	8,95%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS							
Gastos Financieros prestamo	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	34.234.839	51.816.825	17.581.986	51,36%	56.454.039	4.637.213	8,95%
Impuesto de Renta	3.295.524	4.145.346	849.822	25,79%	4.516.323	370.977	8,95%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	30.939.315	47.671.479	16.732.164	54,08%	51.937.716	4.266.236	8,95%
Reserva Legal	3.789.853	4.767.148	977.295	25,79%	5.193.772	426.624	8,95%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	27.149.462	42.904.331	15.754.869	58,03%	46.743.944	3.839.613	8,95%

Fuente: los autores.

4.15.4 Análisis horizontal del estado de resultado con financiación

Tabla 30. Análisis horizontal del estado de resultado con financiación

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS							
VENTAS	110.405.194	119.873.985	9.468.791	8,58%	129.406.484	9.532.499	7,95%
DESCUENTOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
COSTO MERCANCIA VENDIDA	53.856.192	58.475.114	4.618.922	8,58%	63.125.114	4.650.000	7,95%
UTILIDA BRUTA	56.549.002	61.398.870	4.849.869	8,58%	66.281.370	4.882.500	7,95%
EGRESOS	0	0			0		
GASTOS DE ADMINISTRACION	11.371.798	765.285	(10.606.514)	(93,27%)	795.131	29.846	3,90%
GASTOS DE VENTAS	4.527.360	4.717.509	190.149	4,20%	4.901.492	183.983	3,90%
GASTOS DEPRECIACIÓN	3.703.667	3.703.667	0	0,00%	3.703.667	0	0,00%
GASTOS DIFERIDOS	2.347.000	0	(2.347.000)	(100,00%)	0	0	0,00%
ICA	364.337	395.584	31.247	8,58%	427.041	31.457	7,95%
TOTAL EGRESOS	22.314.162	9.582.045	(12.732.117)	(57,06%)	9.827.331	245.286	2,56%
UTILIDAD OPERACIONAL	34.234.839	51.816.825	17.581.986	51,36%	56.454.039	4.637.213	8,95%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0			0		
Gastos Financieros prestamo	671.334	581.358	(89.976)	(13,40%)	465.450	(115.907)	(19,94%)
Gastos financieros Leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	671.334	581.358	(89.976)	(13,40%)	465.450	(115.907)	(19,94%)
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	33.563.505	51.235.468	17.671.962	52,65%	55.988.589	4.753.121	9,28%
Impuesto de Renta	3.246.526	4.098.837	852.311	26,25%	4.479.087	380.250	9,28%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	30.316.979	47.136.630	16.819.651	55,48%	51.509.501	4.372.871	9,28%
Reserva Legal	3.733.505	4.713.663	980.158	26,25%	5.150.950	437.287	9,28%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	26.583.474	42.422.967	15.839.493	59,58%	46.358.551	3.935.584	9,28%

Fuente: los autores.

4.16 INDICADORES FINANCIEROS

4.16.1 Razones financieras sin financiación

Tabla 31. Razones financieras sin financiación



RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACION

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo Corriente - Pasivo Corriente	14.145.980	27.366.140	42.106.547
Razon Corriente	2,98	4,28	5,66
Prueba Acida	2,98	4,28	5,66
Endeudamiento	22,79%	18,20%	14,76%
Rendimientos sobre activos	86,47%	93,68%	76,33%
Rendimientos sobre patrimonio	196,76%	310,95%	338,77%
Margen Bruto	51,22%	51,22%	51,22%
Margen Operacional	31,01%	43,23%	43,63%
Margen Neto	24,59%	35,79%	36,12%

Fuente: los autores.

En cuanto a las razones financieras sin financiación el Activo Corriente - Pasivo Corriente que es igual al capital de trabajo para el primer año será de \$14.145.980, para el segundo año de \$27.366.140 y para el tercer año de \$42.106.547.

La Razón Corriente y la prueba acida se irán incrementando pasando de 2,98 en el primer año, en el segundo al 4,28 y en el tercer año al 5,66; en lo corresponde con el nivel de endeudamiento en la medida que la empresa obtiene un retorno de la inversión de la propuesta de mejoramiento su nivel de endeudamiento tiende a disminuir pasando en el primer año con 22,79%, el segundo año por 18,20% y finalmente en el tercer año con un 14,76%.

Por otro lado, también se tendrán presentes otros indicadores como el Rendimientos sobre activos, el Rendimientos sobre patrimonio, el Margen Bruto, Operacional y Neto.

4.16.2 Razones financieras con financiación

Tabla 32. Razones financieras con financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN

 INDICADOR 	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo Corriente - Pasivo Corriente	13.211.444	11.343.809	18.765.217
Razon Corriente	2,86	2,73	3,58
Prueba Acida	2,86	2,73	3,58
Endeudamiento	31,42%	30,70%	24,37%
Rendimientos sobre activos	87,41%	151,60%	128,28%
Rendimientos sobre patrimonio	240,83%	384,32%	419,98%
Margen Bruto	51,22%	51,22%	51,22%
Margen Operacional	31,01%	43,23%	43,63%
Margen Neto	24,08%	35,39%	35,82%

Fuente: Los autores.

Para las razones financieras con financiación los comportamientos en el Activo Corriente - Pasivo Corriente es superior que sin financiación, registrándose en el primer año \$13.211.444, en el segundo año \$11.343.809 y para el tercer año con \$18.765.217.

Así mismo pasa con el nivel de endeudamiento, debido que en este escenario se debe asumir una obligación financiera, su nivel de endeudamiento es mayor, en el primer año es de 31,42%, en el segundo año con 30,70% y el tercer año de 24,37%

4.17 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Ahora el análisis de sensibilidad explica que si se da un escenario o una guerra de precios de los productos comercializados entre la competencia y la empresa Postobón S.A, la compañía Postobón podrá disminuir el margen de ganancia de cada uno de sus productos hasta el 3,5%.

La razón es que si se baja este margen hasta un 9%, la situación para el área de ventas en la zona de Jamundí como se refleja en la tabla 33, en el caso del flujo de caja sin financiación o la situación en la VPN será de (-\$3.843.975 pesos), una TIR negativa de -0,35% y un beneficio costo de solo 0,74 veces, así mismo en el flujo de caja con financiación la VPN, la TIR y B/C no son favorables, llegando a la conclusión que si se disminuye hasta este margen es inviable la propuesta.

Tabla 33. Análisis de sensibilidad – escenario inviable

	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
	Disminución margen bruto EN 9%			
	Flujo de caja SF		Flujo de Caja CF	
	Valores Originales	Valores modificados	Valores Originales	Valores modificados
VPN	4.693.809	(3.843.975)	5.130.802	(3.384.402)
TIR (%)	26,83%	-0,35%	30,62%	(1,09%)
B\C (VECES)	1,34	0,74	1,46	0,71

Fuente: Los autores.

Ahora, si se baja el margen bruto solo hasta el 3,5% será una situación sostenible y favorable, debido que en el flujo de caja sin financiación el valor presente neto se registrará un saldo pequeñamente negativo de -\$490.074, una tasa interna de retorno positiva de 11,52% y un costo beneficio que llega solo hasta el 0,96 veces; sin embargo, en el flujo de caja con financiación solo se observa un valor negativo en la VPN de solo -\$53.082 pesos, una TIR de 12,81% y un beneficio costo de solo un peso.

Tabla 34. Análisis de sensibilidad - escenario viable

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD				
Disminución margen bruto EN 3,5%				
	Flujo de caja SF		Flujo de Caja CF	
	Valores Originales	Valores modificados	Valores Originales	Valores modificados
VPN	4.693.809	(490.074)	5.130.802	(53.082)
TIR (%)	26,83%	11,52%	30,62%	12,81%
B\C (VECES)	1,34	0,96	1,46	1,00

Fuente: Los autores.

De esta manera, en el caso que realmente se vea comprometida disminuir el margen en los productos por los precios, Postobón deberá solo disminuir el margen hasta el 3,5%.

5 CONCLUSIONES

Al realizar el desarrollo completo de todo el proyecto, el grupo de investigación concluye lo siguiente:

- En la investigación efectuada en el área de ventas perteneciente a la zona Jamundí, se descubrió como problemática la mala la gestión en el seguimiento y control de las ventas por parte de los empleados operativos tales como “*Mercaderistas, Analistas de venta y autoventa*”, esto fue posible gracias al método de observación y descriptivo en cada una de las tareas y funciones realizadas por el personan nombrado, donde dicha gestión es ineficiente e ineficaz, debido que no se hace un control efectivo, donde una de las razones son las asignaciones de las responsabilidades o actividades que se deben de hacer hacia los clientes. Asi mismo con base a la información comercial suministrada por el área de ventas de la compañía. Las metas comerciales no llegan ni al 90% siendo una problemática atractiva para darle respuesta y solución desde el punto de vista de los futuros administradores.
- Como segunda conclusión, al realizar un diagnóstico interno general, Postobón tiene muchas fortalezas, una de ellas es el reconocimiento de la marca tras muchos años de trayectoria, otra es su amplio catálogo de productos diversificándose en otras categorías de productos, pero por esta misma razón, tiene una debilidad fuerte que es el no aumentar el número de trabajadores para que puedan cubrir todas las demandas y nuevos clientes en Jamundí y está debilidad conlleva a generarse una amenaza grave que es descuidar los negocios o contratos actuales por no aumentar el número de empleados, aumentando la participación de la competencia en el municipio. Por esta razón se aclararon las verdaderas razones de la problemática.

- Como tercera conclusión, para dar respuesta a la problemática diseño la Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A, ver figura 5 correspondiente en el capítulo 3, donde esta propuesta está dividida en tres fases, Para la primera fase se desarrollan diferentes campañas de sensibilización sobre los productos que produce y comercializa Postobón SA, En la segunda fase se diseña talleres de capacitación comercial para fidelizar y retener los viejos y nuevos clientes de la zona Jamundí y para la tercera fase consta de crear un nuevo plan de acción para identificar inconvenientes y generar retroalimentación en el proceso comercial en la zona de Jamundí. Esto sin duda pretende corregir todos los problemas que actualmente tiene la gestión comercial en la zona de Jamundí.
- Finalmente, como cuarta conclusión hace énfasis al costo de la Propuesta de mejora estratégica en el área de ventas de la zona Jamundí de la empresa Postobón S.A es de \$10.370.000 pesos colombianos, donde este modelo de mejora se encuentra dividida en 3 fases; para la Fase 1 – Desarrollo De Campañas de Sensibilización contiene una actividad que es el diagnostico levantado en el área por valor de \$4.800.000 pesos colombianos, para la fase 2 - Diseña Talleres de Capacitación Comercial se contempla realizar una gestión con la Matriz de indicadores de estrategias y resultados \$2.780.000 pesos colombianos y finalmente la Fase 3 - Crear Un Nuevo Plan De Acción que en esta última fase se diseña un plan de acción de mejora por parte del asesor donde este tiene un costo de \$2.790.000 pesos colombianos. Ver tabla 1, capítulo 4 de la página 75. De esta forma, al implementar esta propuesta en el flujo de caja tan sin como con financiación esta valor del costo de la propuesta de mejora se recuperará para los dos escenarios en el segundo año.

6 RECOMENDACIONES

Como estudiantes y futuros administradores de empresas recomendamos a que el coordinador del área de ventas tenga en cuenta cada una de las fases de la propuesta de mejora, para que se reorganicen cada uno de las actividades y gestiones por parte de los trabajadores actuales de la empresa en la zona de Jamundí,

Otra recomendación es que si se contempla la posibilidad de implementar, las personas en hacer esta propuesta realidad sean los autores del proyecto dado que se tienen claros cada una de las actividades, tareas y fases de la propuesta.

Para terminar, recomendamos a que la universidad coloque a disposición y a toda la comunidad educativa este recurso académico, debido que será un recurso de soporte y de apoyo para otras investigaciones, no solo del programa de administración de UNICATOLICA, sino también para todos los interesados.

REFERENCIAS

- Aguilar, J. G. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. Editorial Netbiblo.
- Alfonso R, E. (2005). *Modelo de la contingencia y eficiencia organizacional. Una evaluación del impacto de programas de empleo*. Universidad de Almería, Almería, 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*. Editorial Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Amorós, E., Díaz, D., y León, C. (2000). *Toma de decisiones para negocios: casos prácticos*. Editorial Juan Carlos Martínez Coll.
- Ancín, J. M. S. de V. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido*. Ediciones AKAL.
- Belio, J. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios*. Editorial Especial Directivos.
- Bermúdez, L. T., y 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.
- Boubeta, A. I. B. (2007). *Fidelización del cliente*. Editorial Ideas propias Editorial S.L.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Editorial Ediciones Díaz de Santos.
- Caldas, M. E., Carrión, R., y Heras, A. J. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora* (Edición 2014). Editorial Editex.
- Castro, J. L. E. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Editorial Pearson Educación.
- Center, M. P. (1994). *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- 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. (2001). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Clegg, B. (2000). *Motivación al instante*. Ediciones Granica S.A.
- Cruz, R. V. (1987). *Estadística elemental: primera parte*. La Editorial, UPR.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Educación.
- Denton, D. K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, L. (2005). *Análisis Y Planeamiento*. Editorial EUNED.
- 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. (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. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Editorial

- 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). *Infografía-Matriz-BCG.jpg* (Imagen JPEG, 800 × 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.
- Nagy, P. (2008). *La nueva visión*. Ediciones Infinito
- Pérez, C. (2020). *Un sector que mueve la economía*. Recuperado a partir de <https://www.elcolombiano.com/tendencias/un-sector-que-mueve-la-economia-EI13933601>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Editorial Deusto.

- 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.
- Robayo, L. (2019). *Industria colombiana de bebidas, desempeño rentable y sostenible*. Recuperado a partir de <https://www.mundopmmi.com/procesamiento/inteligencia-de-negocios/article/21096308/industria-colombiana-de-bebidas-desempeo-rentable-y-sostenible>
- 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.
- Salazar y Suarez, (1969). *Administración de empresas constructoras*. Editorial Limusa
- Salazar, C. S., y Suarez, C. (1969). *Costo y tiempo en edificación*. Editorial Limusa.
- Sallenave, G. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma

- 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.
- Serna, H. (2010). *Análisis Externo. El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)*. Recuperado de <http://gerest.es.tl/ANALISISPOAM.htm>
- Smith, A. (2016). *El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz*. Editorial 50Minutos.es.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Editorial Pearson Educación.
- 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.
- Veiga, J. F. P.-C. (2013). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.
- Vélez, I. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Editorial Norma.
- Vértice, E. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Editorial Vértice.

Victoria, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Editorial Paraninfo

Washington, M. (2021). *Bebidas carbonatadas tendencias del mercado: aumento de los ingresos previsto para 2021-2026*. Recuperado a partir de <https://www.el-heraldo-bajio.com/crecimiento-de-ingresos-del-mercado-de-bebidas-carbonatadas-2021-2026/>

Zapata, A. (2016). *Ciclo de la calidad PHVA*. Universidad Nacional de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Política para la prevención y control del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo
Postobón S.A



POLITICA PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO POSTOBÓN S.A

1. OBJETIVO:

Definir los conceptos generales y los lineamientos que se deben seguir para la Prevención y Control de riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo; con el fin de minimizar la posibilidad de que la Compañía en el desarrollo de sus operaciones, sea utilizada directa o indirectamente como instrumento para llevar a cabo actividades ilícitas.

Esta Política está alineada con lo establecido en el código de conducta, la normatividad vigente sobre la materia y las mejores prácticas de la industria.

2. ALCANCE:

Esta política fue basada en la **Circular Externa 100-000006** de la Superintendencia de Sociedades, para el adecuado autocontrol y gestión del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo y es aplicable a todo el equipo humano vinculado a la Compañía de forma directa o indirecta, clientes y proveedores, distribuidores y en general aquellos terceros que tengan algún tipo de relación o vínculo contractual con Postobón, a quienes se pondrá en conocimiento.

3. AMBITO DE APLICACIÓN:

Esta Política es aplicable a todos los procesos en los que se presenten factores de riesgo de LA/FT.

4. LINEAMIENTOS DE LA POLITICA:

En desarrollo de la política de Sistema de autocontrol y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, *la Compañía* declara los siguientes lineamientos:

- Acatar la Circular Básica Jurídica (100-000006), Capítulo X de 2016 de la Superintendencia de Sociedades y las normas que se impartan en materia de prevención del lavado de activos y de financiación del terrorismo, con el propósito no sólo de contribuir a la realización de los fines del Estado y de cumplir la Ley, sino de proteger la imagen y la reputación de la Compañía.
- Implementar la función de Oficial de Cumplimiento y asignar los recursos humanos, técnicos, financieros y operativos requeridos para el adecuado desarrollo de sus funciones.

Postobón

- La Compañía no tendrá vínculos contractuales con persona natural o jurídica que se encuentre vinculada o relacionada con actividades de lavado de activos y/o financiación del terrorismo a nivel nacional o mundial.
- Si durante la relación contractual se conoce que la contraparte fue relacionada con actividades ilícitas o incluidas en lista OFAC u ONU, el Comité de prevención de LA/FT evaluará la situación y tomará la decisión de continuar o dar por terminada dicha relación.
- Impulsar al interior de la Compañía una cultura de prevención y conocimiento del cliente, proveedor, empleado y accionista a través de capacitaciones y cualquier otro medio disponible.
- La Compañía, sólo debe establecer vínculos contractuales con personas naturales o jurídicas que permitan su identificación y conocimiento, como requisito para acceder a los productos que ofrece y vende; y para las compras que realice. Cuando la persona natural o jurídica no suministre suficiente información para realizar una evaluación adecuada de su situación, se debe desistir de su vinculación. Cuando se trate de contrapartes con vínculo vigente, se debe analizar cada caso individualmente, para decidir si se da por terminado el vínculo comercial o se continúa con restricciones, dejando constancia de los motivos de la decisión.
- No se debe establecer ninguna relación de negocios o de cualquier otro tipo, con personas naturales o jurídicas cuando se presenten elementos que conlleven a dudas fundadas sobre la legalidad de las operaciones o legalidad de los recursos y/o su destinación.
- Todos los colaboradores se encuentran en la obligación de velar por el interés superior de la Compañía y el cumplimiento de la presente Política. Cualquier infracción a la misma, será considerada como una falta gravísima, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo.
- Todas las operaciones se deben realizar a través de los sistemas de información de que dispone la Compañía, de modo que queden debidamente registradas.
- La Compañía, debe colaborar con las autoridades en proveer la información que sea solicitada en el desarrollo de procesos de investigaciones de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
- Las transacciones realizadas por clientes y proveedores de comercio exterior de la Compañía deben ser monitoreadas con base en el registro efectuado en los aplicativos que se utilice.
- Para evitar que se materialicen los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, la Compañía debe orientar a sus colaboradores, en todos los niveles y cargos, a actuar con total acatamiento de las Políticas que tiene la Compañía.

Postobón

- La información que administra la Compañía es de carácter absolutamente reservado. Por consiguiente, los colaboradores deben manejarla en forma confidencial, con honestidad e integridad. En consecuencia, no se puede utilizar esa información en beneficio propio o de terceros, dentro o fuera de la Compañía.
- Ningún colaborador puede divulgar aspectos de las operaciones reportadas como sospechosas o intentadas a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF). Únicamente el Oficial de Cumplimiento conocerá y reportará la información a la UIAF sin perjuicio de los informes que debe presentar a la Dirección de la Compañía.
- Es obligación de todos los colaboradores de la Compañía conocer y aplicar rigurosamente los criterios y normas incorporados en el documento sistema de autocontrol y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo; conocer y atender las señales de alerta contempladas en el mismo.
- Bajo ninguna circunstancia los colaboradores de la Compañía, pueden aceptar tratamientos preferenciales de terceros por fuera de los autorizados, pues hacerlo puede interpretarse como una actividad encaminada a la recepción de sobornos. El no cumplimiento de este precepto, se considera falta gravísima de conformidad al establecido en el reglamento interno de trabajo
- Ante el conocimiento de un delito que en el desarrollo de sus funciones perciban las personas vinculadas a la Compañía, deben cumplir con la obligación ciudadana de denunciar tales actos.
- Para todos los pagos por transferencia, únicamente transferir a cuentas a nombre del beneficiario del pago, a excepción de algún evento específico, el cual se debe detallar por escrito en el contrato y debe ser autorizado por el Representante Legal.
- Para todos los pagos en cheque, únicamente para consignación en cuenta del primer beneficiario, a excepción de algún evento específico, el cual se debe detallar por escrito en el contrato y debe ser autorizado por el Representante Legal.
- Es obligación de los empleados, informar al Oficial de Cumplimiento y éste a su vez reportar de forma inmediata y suficiente a la Unidad de Información y Análisis Financiero UIAF, cualquier información relevante sobre manejo de recursos cuya cuantía o características no guarden relación con la actividad económica de sus clientes y proveedores o que por su número, por las cantidades transadas o por las características particulares de las mismas, puedan conducir razonablemente a sospechar que los mismos están usando a la Compañía para manejar, aprovechar o invertir dineros o recursos provenientes de actividades delictivas o destinados a su financiación.
- Para la prevención y control del lavado de activos y financiación del terrorismo es indispensable que los mecanismos e instrumentos establecidos internamente sean cumplidos por parte de los empleados que intervienen en la autorización, ejecución y revisión de las operaciones, negocios o contratos. Es obligación de cada empleado asistir a las capacitaciones que se den sobre la materia, sin importar el nivel o cargo. Igualmente es obligación permitir la asistencia de los empleados del área.

Postobón

- Es imperativo anteponer la observancia de los principios éticos al logro de las metas comerciales, considerando que es primordial generar una cultura orientada a aplicar las normas establecidas para la prevención y detección del lavado de activos y financiación del terrorismo.
- La Compañía debe prestar mayor atención cuando celebre contratos o realice negociaciones con personas o entidades de países que no aplican las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI).
- Para la Compañía, el conocimiento de sus accionistas, clientes, proveedores y empleados es el control más importante ya que con esto minimiza el riesgo de que la empresa sea utilizada para el manejo de recursos provenientes de actividades delictivas, o destinados a su financiación.
- Con base en lo anterior, para la vinculación de un cliente, proveedor o empleado, se debe exigir la totalidad de la documentación definida para tal fin, sin perjuicio de que eventualmente se exija información adicional para ampliar el conocimiento de los mismos, incluyendo beneficiarios reales o finales.
- La Junta Directiva, el Representante Legal, el Oficial de Cumplimiento y demás empleados de la Compañía deben responder por las obligaciones y responsabilidades que les sean aplicables en lo referente al Sistema de autocontrol y gestión del riesgo LA/FT.
- El incumplimiento de estas políticas por parte de cualquier empleado se considerará como una violación gravísima al Reglamento Interno de Trabajo y acarreará las consecuencias legales que éste señale para tal efecto.

5. RIESGOS ASOCIADOS:

Postobón S.A., ha implementado esta política para evitar que se materialicen los siguientes tipos de riesgos:

• Reputacional

Este riesgo consiste en la mala reputación, imagen y publicidad negativa que pueda originarse en prácticas indebidas en negocios que permitan la utilización de las transacciones de la Compañía en actividades delictivas, con la probabilidad de causar graves daños por pérdida de clientes, por disminución de ingresos o por quedar incurso en procesos judiciales.

• Legal

Este riesgo se concreta en la aplicación de sanciones, multas y acciones de reparación de daños por el incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. Los colaboradores deben tener un conocimiento preciso de las normas, regulaciones y de las políticas de la Compañía en materia de administración de riesgos y en sus labores deben cumplir las normas y regulaciones que para este caso dispone la ley.

Postobón

• Operativo

Este riesgo radica en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Los colaboradores deben cumplir todas las políticas, normas y procedimientos que la Compañía haya emitido. De esta manera evitarán incurrir en errores e imprecisiones o asumir innecesariamente riesgos operacionales.

• Contagio

Este riesgo se basa en la posibilidad de pérdida que la Compañía pueda sufrir, directa o indirectamente, por una acción o experiencia de un tercero que tenga posibilidad de ejercer influencia sobre ella. Por esto, los colaboradores deben aplicar procesos de conocimiento de todas las personas que se relacionen con la Compañía.

6. Sistema Integral para la Gestión de la Prevención y Control del Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo:

Los procedimientos, mecanismos, prácticas y herramientas para gestionar y divulgar los riesgos del lavado de activos y de la financiación del terrorismo, así como los mecanismos de reporte oportuno de operaciones inusuales o sospechosas, y la estructura del sistema están contemplados en el "Manual para la prevención y control de Lavado de activos y de la Financiación del terrorismo".

7. Responsables de la implementación y verificación del cumplimiento del sistema de gestión del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo:

La persona responsable será designada por la Junta Directiva y bajo la denominación de "Oficial de Cumplimiento".

8. Anexos:

• Glosario

Versión	Fecha	Elaboró	Revisó	Aprobó
2	Septiembre de 2017	Representante Legal	Presidente Secretario General Dirección de Auditoría Interna y Riesgos Dirección Responsabilidad Social Empresarial Vicepresidencia de Gestión Humana	JUNTA DIRECTIVA

Postobón

- **Evento:** Incidente o situación de LA/FT que ocurre en la empresa durante un intervalo particular de tiempo.
- **Financiación del terrorismo:** Es el apoyo financiero, de cualquier forma, al terrorismo o a aquéllos que lo fomentan, planifican o están implicados en el mismo. No obstante, es más complicado definir al terrorismo en si mismo, porque el término puede tener connotaciones políticas, religiosas y nacionales, dependiendo de cada país. El lavado de activos (LA) y la financiación del terrorismo (FT), por lo general, presentan características de operaciones similares, sobre todo en relación con el ocultamiento, pero aquéllos que financian el terrorismo transfieren fondos que pueden tener un origen legal o ilícito, de manera tal que encubren su fuente y destino final, que es el apoyo a las actividades terroristas.
- **Fuentes de riesgo:** Son los agentes generadores de riesgo de LA/FT en una empresa, que se deben tener en cuenta para identificar las situaciones que puedan generarlo en las operaciones, negocios o contratos que realiza el ente económico.
- **Grupo de Acción Financiera Internacional -GAFI-:** Es un organismo intergubernamental cuyo propósito es elaborar y promover medidas para combatir el lavado de activos, proceso consistente en ocultar el origen ilegal de productos de naturaleza criminal, al igual que la financiación del terrorismo.
- **Gestión del riesgo de Lavado de Activo y Financiación del terrorismo:** Consiste en la adopción de políticas que permitan prevenir y controlar el riesgo de LA/FT.
- **Jurisdicción Territorial:** Zonas geográficas identificadas como expuestas al riesgo de LA/FT en donde el empresario desarrolla su actividad.
- **Lavado de activos:** El lavado de activos (LA) es la modalidad mediante la cual las organizaciones criminales buscan dar apariencia de legalidad a recursos originados en sus actividades ilícitas. En otras palabras, es el proceso de hacer que el dinero sucio parezca limpio, haciendo que las organizaciones criminales o delincuentes obtengan beneficios de las ganancias de sus acciones delincuenciales, sin poner en peligro su uso en actividades posteriores ilícitas o lícitas.
- **Línea de transparencia:** Canal de comunicación que permite dentro de sus categorías el reporte de conductas no transparentes relacionadas con el Lavado de activos y financiación del terrorismo. (01-8000-123400).
- **Listas nacionales e internacionales o Listas Restrictivas:** Relación de personas y empresas que, de acuerdo con el organismo que las publica, pueden estar vinculadas con actividades de lavado de activos o financiación del terrorismo como lo son las listas del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, que son vinculantes para Colombia. Adicionalmente, pueden ser consultadas por Internet las listas OFAC, INTERPOL, Policía Nacional, entre otras:
 - Oficina Adscrita al Departamento del Tesoro de los Estados Unidos - OFAC
 - Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas expide una lista bajo la resolución 1267 de 1999 – ONU

Postobón

- **Monitoreo:** Es el proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de una política o de un proceso, mediante la identificación de sus logros y debilidades para recomendar medidas correctivas tendientes a optimizar los resultados esperados. Es condición para rectificar o profundizar la ejecución y para asegurar la retroalimentación entre los objetivos, los presupuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica.
- **Oficial de Cumplimiento:** Empleado designado por la Empresa para promover y desarrollar los procedimientos específicos de prevención, actualización y mitigación del riesgo LA/FT.
- **Omisión de denuncia:** Consiste en tener conocimiento de la comisión de los delitos señalados en el artículo 441 del Código Penal y no denunciarlos.
- **Políticas:** Son los lineamientos, orientaciones o aspectos que fundamentan la prevención y el control del riesgo de LA/FT en la empresa. Deben hacer parte del proceso de gestión del riesgo de LA/FT.
- **Productos:** Son los bienes y servicios que produce, comercializa, transforma u ofrece la Compañía o adquiere de un tercero.
- **Riesgo de LA/FT:** Es la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una Empresa por su propensión a ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades. Las contingencias inherentes al LA/FT se materializan a través de riesgos tales como el legal, el reputacional, el operativo o de contagio, a los que se expone la Empresa, con el consecuente efecto económico negativo que ello puede representar para su estabilidad financiera, cuando es utilizada para tales actividades.
- **Riesgo inherente:** Es el nivel de riesgo propio de la actividad de la empresa, sin tener en cuenta el efecto de los controles.
- **Riesgo residual:** Es el nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.
- **SAGRLAFT:** Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
- **SIREL:** Sistema de reporte en línea de la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF).
- **Unidad de Información y Análisis Financiero - UIAF:** Es una Unidad Administrativa Especial, de carácter técnico, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, creada por la Ley 526 de 1999, modificada por la Ley 1121 de 2006, que tiene como objetivo la prevención y detección de operaciones que puedan ser utilizadas para el lavado de activos o la financiación del terrorismo. Así mismo, impone obligaciones de reporte de operaciones a determinados sectores económicos.



Nuestro PROPÓSITO

Queremos establecer, de la mano de nuestros proveedores, conductas y comportamientos que potencien y le den valor a la relación comercial y lo queremos hacer sobre la base del compromiso con la ética y la transparencia, dando cumplimiento a los principios que establecimos en nuestro Código de Conducta Así Somos en Postobón y en el Programa de Transparencia y Ética Empresarial de la Compañía.

En Postobón: Vivimos para ser ejemplo de **integridad**

- Actuamos con honestidad.
- Respetamos las leyes y las normas.
- Somos legítimos, transparentes y coherentes con nuestro actuar y pensar.



Transparentes como el agua

Creemos profundamente en la transparencia. Por eso, nosotros, Postobón, y las compañías relacionadas con nuestro objeto de negocio, estamos comprometidos con convicción en desarrollar estándares éticos y responsables en todas las actividades que hacen posible nuestra labor. Esto hace parte de una cultura empresarial que hemos construido a lo largo de nuestra historia y que hoy en día está plasmada en un programa de Gobierno Corporativo y Cumplimiento que articula y da coherencia a dicho propósito.

Uno de los componentes principales de este compromiso es el fortalecimiento de las relaciones con nuestros proveedores. En ese sentido, hemos desarrollado este Código de Conducta, en el cual consignamos lo que esperamos de nuestros proveedores con el fin de fortalecer y mantener en el tiempo, una relación comercial armónica, donde se manifieste el compromiso de ellos, incluyendo el de sus contratistas y subcontratistas, con la integridad, la transparencia y las buenas prácticas relacionadas con la transparencia.

El presente Código de Conducta aplica para todos los proveedores de bienes y servicios y hace referencia a las responsabilidades mínimas que deben cumplir en el relacionamiento con nosotros. Para

la formalización de una relación comercial, este documento invita a los proveedores a respetar y acatar lo que hemos consignado en el Código y en los demás elementos constitutivos del Programa de Transparencia y Ética Empresarial, pudiéndose verificar por parte nuestra su cumplimiento en cualquier momento.

Es importante aclarar que, dada la coherencia que tenemos, nos reservamos el derecho a dar por terminado un contrato con cualquier proveedor que no demuestre el cumplimiento de nuestro Código de Conducta.

En la página web www.postobon.com se puede encontrar más información acerca de nuestro compromiso con la transparencia. Allí están publicados los diferentes documentos que nos rigen, que son, además, completamente relevantes para nuestros grupos de interés.

Los invitamos a leer este Código de Conducta y a tenerlo muy presente. Más allá de ser un ejercicio de gobierno corporativo para los proveedores, es una guía de trabajo que demuestra nuestro pensamiento transparente y la forma como abordamos la interacción con un grupo de interés clave para la compañía, porque en [Postobón, somos transparentes como el agua](#)



DEFINICIONES

Acto incorrecto:

Cualquier acto o conducta contrario o realizado con desconocimiento de los lineamientos establecidos en el Código de Conducta para Proveedores, el Código de Conducta Asi Somos y el Programa de Transparencia y Ética Empresarial.

Proveedores:

Todos los distribuidores, contratistas, asesores, agentes y demás empresas de bienes y servicios que hagan negocios con Postobón y con sus compañías relacionadas.

Grupos de interés:

Personas o entidades públicas o privadas que en razón a su actividad tienen una relación con Postobón o con el proveedor.

Programa de Transparencia y Ética Empresarial:

Declaración pública del compromiso de Postobón, sus compañías relacionadas y sus altos directivos, con un actuar ético y transparente ante sus grupos de interés y el conducir los negocios de una manera responsable, actuando bajo una filosofía de cero tolerancia con aquellos actos que contrarían nuestros principios corporativos. El programa se fundamenta en la Ley 1778 de 2016.

Código de Conducta Asi Somos:

Constituye la declaración sobre los postulados que rigen el comportamiento y la ética corporativa del equipo humano vinculado a Postobón y sus compañías relacionadas, bajo los principios y valores que deben fundamentar la gestión empresarial. Dichos postulados son irrenunciables y no negociables.

Línea de Transparencia:

Herramienta que la Compañía pone a disposición de todos sus grupos de interés, en la cual se pueden informar actos incorrectos, inquietudes, quejas o posibles violaciones al Código de Conducta Asi Somos o al Programa de Transparencia y Ética Empresarial.





LINEAMIENTOS DE CONDUCTA COMERCIAL

Postobón y sus compañías relacionadas esperan y exigen que sus proveedores dirijan sus negocios de manera responsable, con integridad, honestidad y transparencia y que se adhieran y cumplan con los siguientes lineamientos.

6 Derechos humanos y condiciones laborales adecuadas

Los proveedores deben proteger los Derechos Humanos de sus empleados y los deben tratar con dignidad y respeto, comprometiéndose a las siguientes obligaciones:

- Rechazar y denunciar el empleo de mano de obra infantil.
- Rechazar toda práctica discriminatoria en materia de empleo y ocupación, por razón de raza género o condición, tratando a sus empleados de forma justa, con dignidad y respeto.
- Respetar la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.
- Eliminar toda forma o modalidad de trabajo forzoso u obligatorio.
- Rechazar cualquier acto que se interprete como restrictivo a la libertad de opinión y de expresión y al libre desarrollo de la personalidad de los trabajadores.
- Cumplir las normas laborales aplicables, como las que se refieren a:
 - Jornada laboral.
 - Pago de salarios justos y prestaciones sociales dentro de los parámetros legales.
 - Cumplimiento con las afiliaciones al sistema de seguridad social integral.



Seguridad y salud ocupacional

Los proveedores deben propiciar un ambiente de trabajo seguro y saludable para sus empleados, incluyendo controles, procedimientos laborales y equipos de seguridad industrial adecuados, de acuerdo con los tipos de riesgos propios de la actividad y en general con observancia de lo establecido en las normas.

Los representantes de los proveedores que trabajen en cualquier sede de Postobón y sus compañías relacionadas, deben respetar y acatar las normas y estándares de seguridad de la misma.



Medio ambiente

Los proveedores deben contar con procesos que garanticen el cuidado del medio ambiente de manera eficaz y cumplir con las obligaciones que le correspondan conforme con la legislación aplicable, en especial deben contar con licencias, permisos y autorizaciones ambientales para hacer uso de los recursos naturales.

Los proveedores deben buscar la forma de minimizar el impacto ambiental en todas sus operaciones, trabajar en el mejoramiento continuo y aplicar sistemas de gestión que favorezcan el óptimo uso de los recursos naturales.

Soborno y corrupción

En el desarrollo de las relaciones entre Postobón y sus terceros relacionados, esperamos la aplicación de los siguientes principios, de acuerdo con nuestra filosofía corporativa:

- Las negociaciones y operaciones con nuestros grupos relacionados se deben realizar con ética, transparencia, respeto y responsabilidad social empresarial. No se toleran las acciones de fraude, soborno y corrupción.
- Se debe dar estricto cumplimiento a la ley, disposiciones y reglamentaciones que expidan las autoridades.
- Los terceros relacionados no deben aceptar ni promover cualquier forma de corrupción, incluidos la extorsión y el soborno nacional y transnacional.

- 8 Se comprometen a denunciarlos y a realizar acciones preventivas al respecto.
- No se debe negociar, aceptar ni pagar valor alguno por situaciones como extorsión o eventos similares y todas aquellas actuaciones que no se desarrollen bajo el marco de la ley. Se deben denunciar dichos hechos ante las autoridades competentes.
 - No se debe tener ningún tipo de relación con grupos al margen de la ley para el logro del desarrollo de nuestras actividades.
 - Se prohíbe realizar actividades que puedan interpretarse como encaminadas al pago o recepción de sobornos.
- Se exige el cumplimiento del Sistema de Gobierno Corporativo, Cumplimiento y Ética Empresarial diseñado por Postobón, el cual incluye el Sistema de Administración y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), el programa de Transparencia y Ética Empresarial, el Código de Conducta Así Somos, el Programa de Cumplimiento de las Normas de Libre Competencia, y el programa de Protección de Datos Personales.
 - Se prohíben las operaciones con terceros que se encuentren implicados en la violación de los Derechos Humanos, como autor directo o cómplice.





Línea de transparencia

Postobón cuenta con la línea de Transparencia Nacional 018000-123400, y los correos electrónicos:

auditoriacorporativagrupo@postobon.com.co - cumplimiento@postobon.com, por medio de los cuales se reportan conductas indebidas.

Los proveedores y empleados se comprometen a utilizar estos medios para denunciar cualquier conducta indebida que identifiquen y que vaya en contra de este documento, el Código de Conducta Así Somos o el programa de Transparencia y Ética Empresarial de Postobón.

La Línea de Transparencia garantiza la protección de las identidades de los denunciantes y facilita la información



● CÓDIGO DE CONDUCTA PARA PROVEEDORES ●



de actos incorrectos en forma anónima y confidencial.

Se considera una violación a este Código de Conducta, una acusación realizada de mala fe o con información falsa.

Selección y contratación

La selección y contratación de los proveedores de bienes y servicios se debe hacer conforme con las normas establecidas por Postobón para la selección, evaluación y seguimiento de proveedores dentro de los principios de respeto, transparencia, lealtad y buena fe.

Los proveedores deben dirigir sus empresas siendo coherentes con la competencia leal y de acuerdo con toda la legislación aplicable en defensa de la libre competencia.



Postobón

www.postobon.com

Anexo 3. Solicitud de apoyo a eventos y donaciones



SOLICITUD DE APOYO A EVENTOS Y DONACIONES (ANEXO N°1 A LA POLÍTICA DE DONACIONES DE LA COMPAÑÍA)

"En Postobón estamos comprometidos con nuestra responsabilidad social hacia nuestros grupos de interés. Desde nuestro Modelo de Sostenibilidad "Uno Más Todos" buscamos un equilibrio entre lo social, ambiental y económico. Todo esto lo logramos, contribuyendo a la construcción del país y a mejorar las condiciones de vida de los colombianos. Somos conscientes del papel que tenemos en la construcción del tejido social y participamos en la formulación de nuevos escenarios que aporten al desarrollo del país"

Continuamente apoyamos eventos o actividades que tengan como finalidad los ítems que se describen a continuación:

- Promover las oportunidades, proteger el medio ambiente y contribuir al crecimiento de las personas beneficiadas.
- Desarrollar soluciones en temas relacionados con las políticas públicas de educación, reconciliación, medio ambiente y bienestar.
- Actividades que vayan acorde con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Actividades en pro del desarrollo humano y territorial
- Promover hábitos de vida responsables y estilos de vida activos.
- Iniciativas que promuevan el cuidado del recurso hídrico, la reducción de emisiones y el manejo de residuos

Si el evento o actividad se enmarca alguno de los ítems mencionados anteriormente le solicitamos diligenciar el siguiente formulario con el fin de evaluar la viabilidad del apoyo. Si el documento no es diligenciado correctamente no será posible apoyar en el desarrollo su iniciativa.

- Nombre Entidad: _____
- NIT: _____
- Objeto social de la entidad: _____
- Objeto de la donación: _____
- Personas beneficiadas por el apoyo o donación: _____
- Monto solicitado (Donación Dinero): _____
- Cantidad y productos que solicitan: (Donación especie): _____

- Persona contacto: _____
- CC: _____
- Tel.: _____
- Correo electrónico: _____
- Capacidad de proveer Certificado de Donación: Si No

Nos comunicaremos con usted para confirmar si la solicitud fue o no aceptada. En caso de que la respuesta sea positiva le pediremos enviar el RUT, una copia de la cédula del representante legal de la organización y un certificado de cámara de comercio con vigencia inferior a 30 días al correo que le indicaremos para hacer el debido registro en nuestros sistemas. Con esta información, la persona encargada del centro de trabajo de Postobón o de sus compañías relacionadas, se pondrá en contacto con usted para manejar los temas logísticos de la entrega del producto, el cual deberá ser recogido en el centro de trabajo, lo cual excluye de cualquier responsabilidad en la entrega a Postobón o sus compañías relacionadas.

Si la solicitud es aceptada el receptor de la donación se debe acoger a las siguientes políticas de la compañía:

ÉTICA Y TRANSPARENCIA

El receptor de la presente donación se obliga a realizar una destinación adecuada, transparente, y acorde con las finalidades que motivan la donación. Los productos donados no podrán ser objeto de comercialización ni de cualquier otra forma de aprovechamiento indebido en beneficio propio o de terceros no autorizados.

Los envases y empaques asociados a las bebidas objeto de esta donación deben ser separadas y entregadas para su aprovechamiento con el reciclador local, contamos con su compromiso con el ambiente

AUTORREGULACIÓN

Por criterios de autorregulación asumidos por la compañía, los productos altos en azúcar no podrán ser entregados a niños menores de 12 años.

AUTORIZACIÓN TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES SOLICITUD DE APORTE O DONACIÓN

Postobón S.A. Sociedad comercial identificada con el NIT 890903939 – 5 y con domicilio principal en la dirección Calle 52 #47-42, Medellín, Antioquia y las demás sociedades relacionadas en su política de tratamiento de datos personales, en adelante denominadas de forma común e indistinta como POSTOBÓN, con fundamento en lo dispuesto en el régimen de protección de datos personales consagrado en la Ley 1581 de 2012 y demás normas reglamentarias y complementarias, manifiesta en su condición de Responsable del tratamiento que con ocasión a la presentación y análisis de su solicitud de donación o aporte económico o en especie, POSTOBÓN podrá recolectar, registrar, almacenar, usar, procesar y eventualmente transmitir o transferir a nivel nacional o internacional información personal de su titularidad correspondiente a datos de naturaleza general, identificación, ubicación, socioeconómica, así como datos de naturaleza sensible tales como filiación ideológica, política o religiosa o de cualquier otra naturaleza de representación social o cultural, así como datos del contexto de solicitud asociados a una especial situación de vulnerabilidad económica o social. La anterior información podrá ser utilizada para las siguientes finalidades:

1. Analizar en el marco de los procedimientos internos aplicables, la viabilidad y disponibilidad de recursos económicos o aportes en especie requeridos por el titular de información.
2. Registrar y documentar para los fines de verificación y control pertinentes, las solicitudes de aporte o donación realizadas a POSTOBÓN, en línea con estándares de transparencia, autorregulación y buen gobierno corporativo.
3. Registrar y documentar para los fines administrativos, jurídicos, contables y financieros pertinentes, la eventual realización de la donación o aporte concedida al titular de información u organización representada por el mismo.
4. Coordinar las labores logísticas y operativas requeridas para la efectiva entrega de recursos o aportes en especie que eventualmente pudieran ser otorgados al solicitante.
5. Transmitir información a nivel nacional o internacional con aquellos proveedores o aliados de POSTOBÓN, que brindan las herramientas o el soporte para el adecuado funcionamiento de la infraestructura y demás medios técnicos y tecnológicos requeridos para el funcionamiento de los sistemas informáticos de recolección, almacenamiento y procesamiento de información de POSTOBÓN.

Adicionalmente y de forma opcional, POSTOBÓN podrá utilizar sus datos personales para la siguiente finalidad opcional:

Inscribir, participar o comunicar a través de medios de contacto corporativo o personal suministrados por BENEFICIARIO, acerca de las actividades, eventos, productos o beneficios desarrollados o gestionados por DONANTE o sus terceros aliados, para lo cual se podrá realizar transmisión o transferencia nacional o internacional de datos personales, previa verificación del cumplimiento de los requisitos de diligencia demostrada y demás requisitos legales aplicables.

Acepto: _____ No Acepto: _____
(Marcar con una X)

En razón de lo anterior, como titular de la información, usted cuenta con el derecho a conocer, actualizar, rectificar y solicitar la supresión de sus datos personales; abstenerse de suministrar información personal de naturaleza sensible, solicitar la prueba de la autorización otorgada; ser informado sobre el uso que se da a sus datos personales; revocar la

autorización otorgada, consultar de forma gratuita los datos personales previamente suministrados y acudir ante la Superintendencia de Industria y Comercio cuando no se atiende en debida forma sus consultas o reclamos en materia de protección de datos personales.

Para POSTOBON es muy importante respetar y proteger la intimidad, privacidad, seguridad y demás derechos que le asisten como titular de información personal, los cuales podrá ejercer presentando una consulta o reclamo a través de los siguientes canales de atención:

- Correo: cumplimiento@postobon.com
- Teléfono: (4) 5763361- 5765175
- Dirección física: Calle 52 No.47 – 42 Local 107 Medellín.

Si desea conocer más acerca de cómo POSTOBON trabaja por la seguridad y protección de su información personal, así como la forma y mecanismos para el ejercer sus derechos como titular de información, puede acceder a la política de protección de datos personales a través del siguiente link www.postobon.com o solicitándola a través de los cualquiera de los canales previamente descritos. Con la suscripción del presente documento, usted declara conocer y aceptar de manera expresa, informada, previa y por escrito, el contenido de esta solicitud de autorización de tratamiento de datos personales.

NOMBRE LEGIBLE

DOCUMENTO DE IDENTIDAD
(Incluir el tipo de identificación)

FIRMA

FECHA DE DILIGENCIAMIENTO
(Día / Mes / Año)

	POLÍTICA DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES
---	---

POLÍTICA DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

POSTOBÓN S.A.

Postobón S.A., identificada con el NIT 890903939 – 5, con domicilio principal en la Calle 52 #47-42, Medellín, Antioquia, en su condición de responsable conjunto del tratamiento de datos personales con las siguientes compañías:

- *Gaseosas Lux S.A.S., identificada con NIT 860001697-8*
- *Gaseosas Colombianas S.A., identificada con NIT 860005265-8*
- *Gaseosas Hipinto S.A.S., identificada con NIT 890200463-4*
- *Gaseosas de Córdoba S.A.S., identificada con NIT 891000324-4*
- *Fundación Hacienda Equipo, con NIT 900614125-2*

En adelante, denominadas de manera común e indistinta como Postobón o La Compañía, reconoce la importancia de la seguridad, privacidad y confidencialidad de los datos personales sus trabajadores, clientes, proveedores y en general de todos sus agentes de interés respecto de los cuales ejerce tratamiento de información personal, por lo que, en cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales, presenta el siguiente documento que contiene sus políticas para el tratamiento y protección de los datos personales, para todas sus actividades que involucren tratamiento de información personal en el ámbito nacional, así como el tratamiento de datos personales en el ámbito internacional conforme a la legislación, acuerdos y tratados internacionales.

TITULO I DEFINICIONES

Para el cabal entendimiento y aplicación del contenido de la presente política, a continuación, se describen los principales conceptos cuyo significado ha sido definido a partir de los lineamientos de la Ley 1581 de 2012 y sus normas reglamentarias y complementarias. Por lo anterior, los mismos han de ser interpretados de manera integral y en consonancia con el derecho fundamental que desarrollan.

- Datos Personales:** Cualquier información vinculada o que pueda asociarse a una o varias personas naturales determinadas o determinables.
- Datos Personales Privados:** Aquellos cuyo conocimiento es restringido al público.
- Datos Sensibles:** Son aquellos que afectan la intimidad del Titular o cuyo uso indebido puede generar su discriminación, tales como aquellos que revelen el origen racial o étnico, la orientación política, las convicciones religiosas o

filosóficas, la pertenencia a sindicatos, organizaciones sociales, de derechos humanos o que promueva intereses de cualquier partido político o que garanticen los derechos y garantías de partidos políticos de oposición así como los datos relativos a la salud, a la vida sexual y los datos biométricos, entre otros, la captura de imagen fija o en movimiento, huellas digitales, fotografías, iris, reconocimiento de voz, facial o de palma de mano, etc.

- d) **Datos Públicos:** Dato que no sea semiprivado, privado o sensible, que puede ser tratado por cualquier persona, sin necesidad de autorización para ello. Son públicos, entre otros, los datos contenidos en el registro civil de las personas (p.ej. si se es soltero o casado, hombre o mujer) y aquellos contenidos en documentos públicos (p.ej. contenidos en Escrituras Públicas), en registros públicos (p.ej. el registro de antecedentes disciplinarios de la Procuraduría), en gacetas y boletines oficiales y en sentencias judiciales ejecutoriadas que no estén sometidas a reserva.
- e) **Titular de la Información:** Persona natural cuyos datos personales sean objeto de Tratamiento.
- f) **Causahabiente:** Persona que ha sucedido a otra por causa del fallecimiento de ésta (heredero o legatario).
- g) **Base de Datos:** Conjunto organizado de datos personales que sea objeto de Tratamiento (ej. Base de Datos de clientes, entre otras).
- h) **Tratamiento de Datos:** Cualquier operación o conjunto de operaciones sobre datos personales, tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión.
- i) **Responsable del Tratamiento:** Persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, decida sobre la base de datos y/o el Tratamiento de los datos.
- j) **Encargado del Tratamiento:** Persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, realice el Tratamiento de datos personales por cuenta del Responsable del Tratamiento.
- k) **Autorización:** Consentimiento previo, expreso e informado del Titular para llevar a cabo el Tratamiento de datos personales. El consentimiento puede otorgarse por

escrito, de forma oral o mediante conductas inequívocas del Titular que permitan concluir que otorgó la autorización.

- l) **Aviso de Privacidad:** Comunicación verbal o escrita cuyo fin es informar al titular de los datos sobre la existencia de un manual de políticas de tratamiento que le será aplicable al procesamiento de su información.
- m) **Transferencia:** Envío de datos, dentro o fuera del territorio nacional, cuyo remitente y, a su vez, destinatario, es un Responsable del Tratamiento de Datos.
- n) **Transmisión:** Comunicación de Datos, dentro o fuera del territorio colombiano, cuyo remitente es el Responsable y su receptor es el Encargado del Tratamiento de Datos
- o) **Oficial de Protección de Datos:** Encargado de vigilar, controlar y promover la aplicación de la Política de Protección de Datos Personales al interior de La Compañía.

TITULO II MARCO NORMATIVO

En virtud de la presente política se aplicarán los siguientes referentes normativos y los procedimientos /lineamientos expedidos por La Compañía para el tratamiento de los datos personales.

- Constitución Política de Colombia
- Ley 1581 de 2012
- Ley 1266 de 2008
- Decreto Único 1074 de 2015
- Doctrina y circulares de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Jurisprudencia aplicable

TÍTULO III PRINCIPIOS GENERALES, POSTULADOS y PRINCIPIOS ESPECÍFICOS

PRINCIPIOS GENERALES Y POSTULADOS.

- La Compañía garantiza la protección de derechos como el Habeas Data, la privacidad, la intimidad, el buen nombre, honra e imagen personal, con tal

Eventualmente, La Compañía podrá hacer uso en sus aplicaciones de "balizas web" (también conocidas como "etiquetas de internet", "etiquetas de píxeles" o "GIF transparentes"). Estas balizas web permiten a terceros obtener información como la dirección de IP del ordenador que haya descargado la página en la que se encuentre la baliza, la URL de la página en la que esté la baliza, la hora en que se visualizó la página donde esté la baliza, el tipo de navegador utilizado para ver la página y la información de las cookies establecidas por dicho tercero. Siempre que La Compañía utilice estas herramientas, será informado al titular en los respectivos términos y condiciones de la Aplicación respectiva.

Respecto al uso de Direcciones IP

Una dirección de IP es un identificador único que algunos dispositivos electrónicos emplean para detectarse y comunicarse a través de internet. Eventualmente al visitar, usar o acceder una Aplicación de La Compañía, sea esta gestionada directamente o través de un tercero, se podrá visualizar la dirección de IP del dispositivo que emplee el usuario o titular de información para conectarse a internet. Esta información será utilizada para determinar la ubicación física general del dispositivo y saber de qué regiones geográficas proceden los visitantes o usuarios de las Aplicaciones con miras a facilitar o permitir la prestación de un servicio, por ejemplo, para la georreferenciación del usuario o titular de la información con miras a facilitar el proceso de distribución o entrega de productos. Siempre que La Compañía utilice este tipo de herramientas, se informará al titular en los respectivos términos y condiciones de la Aplicación.

**TÍTULO XI
DISPOSICIONES FINALES Y VIGENCIA**

1. MODIFICACIONES A LA POLÍTICA

La Compañía se reserva el derecho de modificar la presente política en cualquier momento. Para el efecto realizará la publicación de un aviso en su página web con (5) días hábiles de antelación a su implementación y durante la vigencia de la política. En caso de no estar de acuerdo con las nuevas políticas de manejo de la información personal, los titulares de la información o sus representantes podrán ejercer sus derechos como titulares de la información en los términos previamente descritos.

2. VIGENCIA.

La presente política rige a partir del (26) de octubre de 2015.

ASÍ SOMOS en Postobón

Declaración de los principios
rectores que inspiran nuestra
ética corporativa.

The logo for Postobón, featuring the brand name in a white, cursive script font set against a blue, rounded rectangular background.