

**RESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA DE LA DISTRIBUIDORA
JORGE MARIO URIBE G.-S.A., EN LA AGENCIA DE BOGOTÁ, D.C.**

PAULA ANDREA GÓMEZ TORRES

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
2019**

**RESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA DE LA DISTRIBUIDORA
JORGE MARIO URIBE G.-S.A., EN LA AGENCIA DE BOGOTÁ, D.C.**

PAULA ANDREA GÓMEZ TORRES

**Proyecto integral de grado para optar el título de:
INGENIERA INDUSTRIAL**

**Orientador:
FLORENTINO MORENO SALCEDO
Administrador de empresas**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
2019**

Nota de aceptación

ADM. VICTOR RODRIGUEZ RESTREPO

ING. OSCAR GONZÁLEZ PEÑA

ADM. FLORENTINO MORENO SALCEDO

Bogotá,D.C., Febrero del 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

Presidente de la Universidad y Rector Claustro

Dr. JAIME POSADA DÍAZ

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. LUIS JAIME POSADA GARCÍA PEÑA

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Ing. ANA JOSEFA HERRERA VARGAS

Decano de la Facultad de Ingenierías

Ing. JULIO CESAR FUENTES ARISMENDI

Director del programa de Ingeniería Industrial

Ing. JULIO ANIBAL MORENO GALINDO

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestos en presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

Principalmente este logro va dedicado a Dios, por darme la oportunidad de poder cumplir esta meta tan importante en mi vida, por acompañarme en cada paso que doy y por brindarme todos los conocimientos y experiencias necesarias para poder cumplirla; a mis abuelos que sé que desde el cielo me acompañan en cada paso que doy, y se lo orgullosos que deben estar por haber podido culminar esta etapa tan importante para mi vida.

A mis padres Freddy Orlando Gómez y Julieth Torres por acompañarme en este proceso tan importante para mi vida y por brindarme su apoyo incondicional en este proceso de formación académica, soy el reflejo de su amor, formación y constancia en la vida. Este logro profesional y personalmente se lo debo a ustedes.

Así mismo quiero dedicarle este triunfo a mi hermano menor Juan Esteban Gómez, por ser el motor en mi vida, el que me reta día a día a salir adelante y a convertirme en su ejemplo a seguir, por eso siempre quiero demostrarle lo mejor de mí.

Finalmente, a Carlos Sánchez por su apoyo, paciencia, dedicación y acompañamiento en este proceso y a mi familia por siempre brindarme sus mejores consejos y sus mejores deseos para mi vida.

Paula Andrea Gómez Torres

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa tan importante para mi vida; a mis padres, mi hermano, mi novio y mi familia por estar siempre a mi lado brindándome su amor y su cariño, siempre apoyándome y guiándome para así poder cumplir mis metas y mis sueños, ya que por ellos hoy soy quien soy; además les agradezco por el amor y comprensión que me brindaron a lo largo de esta formación académica.

A la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la Agencia de Bogotá, D.C., quiero agradecer por brindarme su apoyo y confianza para poder realizar este proyecto, a la Ingeniería Daniela Navarro Silva, por brindarme su apoyo incondicional y todas las herramientas necesarias para la realización de este proyecto de igual manera a todos sus colaboradores por la atención y al apoyo brindado.

Finalmente le agradezco a todo el cuerpo docente de la Fundación Universidad De América quienes me guiaron y me enseñaron sus conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de sus vidas para así poderme formar a nivel académico y personal, y por último agradecerle al Administrador Florentino Moreno Salcedo por su orientación, acompañamiento, colaboración y tiempo dedicado en la elaboración de este proyecto de grado.

Paula Andrea Gómez Torres

CONTENIDO

	pág.
1.DIAGNÓSTICO	23
1.1 ANÁLISIS PESTAL DE COLOMBIA	23
1.1.1 Factores Políticos	23
1.1.1.1 Programa de transformación productiva	23
1.1.1.2 Tratado de libre comercio (TLC)	24
1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS	25
1.1.2.1 Clima de negocios en Colombia	25
1.1.2.2 Producto interno bruto	26
1.1.2.3 Índice del precio al consumidor	29
1.1.3 Factores sociales	30
1.1.3.1 Crecimiento poblacional	30
1.1.3.2 Desempleo	31
1.1.4 Factor tecnológico	33
1.1.5 Factor ambiental	33
1.1.6 Factores legales.	35
1.2 ANÁLISIS PESTAL BOGOTÁ	36
1.2.1 Factores políticos	36
1.2.1.1 Amenazas políticas para el comercio	36
1.2.1.2 Proyecto Del Plan De Desarrollo 2016 – 2020	37
1.2.1.3 Plan De Ordenamiento Territorial	38
1.2.2 Factores económicos	38
1.2.2.1 Crecimiento económico del comercio	39
1.2.2.2 Producto Interno Bruto (PIB)	39
1.2.2.3 Clima de negocios	41
1.2.2.4 Inversión Extranjera	42
1.2.2.5 Sociedades Extranjeras	43
1.2.3 Factores sociales	44
1.2.4 Factores tecnológicos	46
1.2.5 Factores Ambientales	49
1.2.6 Factores Legales	50
1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR	51
1.4 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR	56
1.4.1 Riesgos y amenazas del sector	56
1.4.2 Encuesta anual del comercio	57
1.5 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	58
1.5.1 Rivalidad entre competidores existentes	58
1.5.2 Amenaza de nuevos entrantes	59
1.5.3 Poder de negociación con los clientes	59
1.5.4 Amenaza de productos sustitutos	59
1.5.5 Poder de negociación con los proveedores	60
1.5.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	60
1.6 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	61

1.7	AUTODIAGNÓSTICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO	62
1.7.1	Planeación estratégica	63
1.7.2	Gestión Comercial	65
1.7.3	Gestión de operaciones	66
1.7.4	Gestión Administrativa	67
1.7.5	Gestión Humana	69
1.7.6	Gestión Financiera	70
1.7.7	Gestión De La Calidad	71
1.7.8	Gestión Logística	73
1.7.9	Análisis resultados	74
1.8	Matriz DOFA	75
1.9	RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO	76
2.	ESTUDIO DE MERCADO	78
2.1	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS	78
2.2	DESCRIPCIÓN DE CLIENTES	80
2.3	BARRERAS DE ENTRADA	81
2.3.1	Economías de escala	81
2.3.2	Diferenciación del producto	81
2.3.3	Inversiones de capital	82
2.3.4	Experiencia en la industria	82
2.3.5	Política gubernamental	82
2.4	SEGMENTACIÓN INDUSTRIAL	82
2.4.1	Segmentación demográfica	83
2.4.1.1	Industria	83
2.4.1.2	Tamaño de la empresa	84
2.4.1.3	Ubicación	85
2.4.2	Segmentación Variables Operacionales	87
2.4.2.1	Grado de usuario/ no usuario	87
2.4.2.2	Capacidad de cliente	87
2.4.3	Procedimientos de compra	87
2.5	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	87
2.5.1	Definición de la muestra	88
2.5.2	Encuesta	89
2.5.3	Análisis de datos	89
2.5.4	Análisis de la encuesta	98
2.6	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	98
2.7	ANÁLISIS DE LA OFERTA	102
2.8	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	103
2.9	MARKETING MIX	105
2.9.1	Producto	105
2.9.2	Precio	106
2.9.3	Plaza	106
2.9.4	Proceso	107
2.9.5	Evidencia Física	114

2.9.6	Productividad	114
2.9.7	Personal	116
2.9.7.1	Promoción	116
2.9.7.2	Página web	116
2.10	COSTOS Y GASTOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	121
3	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	122
3.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	122
3.1.1	Misión	122
3.1.2	Visión	123
3.1.3	Valores corporativos	123
3.1.4	Objetivos	124
3.1.5	Metas	124
3.1.6	Estrategias	125
3.1.7	Políticas	129
3.2	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	130
3.2.1	Organigrama	130
3.2.2	Manual de funciones	131
3.3	PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO	133
3.3.1	Reclutamiento	133
3.3.2	Selección	135
3.3.3	Contratación	137
3.3.4	Inducción	139
3.3.5	Capacitación	140
3.4	ESTUDIO DE SALARIOS	142
3.4.1	Salarios actuales	143
3.4.2	Estudio de factores salariales	143
3.4.3	Calificación de cada factor	145
3.4.4	Propuesta ajuste salarial	149
3.4.5	Proyección salarial	151
3.5	NÓMINA	153
3.6	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL CON LA RESTRUCTURACIÓN	158
3.7	COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	159
4.	ESTUDIO FINANCIERO	161
4.1	FLUJO DE CAJA ACTUAL	162
4.2	FLUJO DE CAJA PROPUESTO	164
4.3	TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD (TIO)	167
4.4	VALOR PRESENTO NETO (VPN)	168
4.5	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	169
4.6	RELACIÓN BENEFICIO COSTO	170
4.7	CONCLUSIONES ESTUDIO FINANCIERO	171

5. CONCLUSIONES	172
6. RECOMENDACIONES	173
BIBLIOGRAFÍA	174
ANEXOS	181

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Facilidad para hacer negocios	25
Tabla 2. Producto Interno Bruto (PIB)- Variación Acumulada anual %del PIB	26
Tabla 3. Comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB)- por Ramas de Actividad Económica.	27
Tabla 4. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica- Primer Semestre del 2018	28
Tabla 5. Variaciones porcentuales del IPC	29
Tabla 6. Crecimiento Poblacional	30
Tabla 7. Tasa de desempleo en Colombia	32
Tabla 8. Comportamiento del PIB Bogotá, D.C.	39
Tabla 9. PIB Ramas de Actividad Económica de Bogotá, D.C. Año 2017.	40
Tabla 10. Clima de negocios en ciudades.	41
Tabla 11. Inversión Extranjera en Bogotá	42
Tabla 12. Sociedades Extranjeras	43
Tabla 13. Empleo Ramas De La Actividad Económica.	45
Tabla 14. Producto Interno Bruto	52
Tabla 15. Producto Interno Bruto, Actividades Económicas	52
Tabla 16. Producto Interno Bruto, Primer Semestre del 2018	53
Tabla 17. PIB por enfoque de producción	55
Tabla 18. Ventas Del Subsector Del Comercio.	57
Tabla 19. PIB Subsector Comercio	58
Tabla 20. Planeación estratégica	63
Tabla 21. Gestión Comercial	65
Tabla 22. Gestión De Operaciones	66
Tabla 23. Gestión Administrativa	67
Tabla 24. Gestión Humana	69
Tabla 25. Gestión Financiera	70
Tabla 26. Gestión De La Calidad	71
Tabla 27. Gestión Logística	73
Tabla 28. Análisis de resultados Agencia de Bogotá,D.C.	74
Tabla 29. Ventas Anuales Por Zonas	79
Tabla 30. Clientes Agencia De Bogotá, D.C.	80
Tabla 31. % De ventas de los clientes de la Agencia de Bogotá,D.C., en el año 2017	80
Tabla 32. Actividad Económica	83
Tabla 33. Clasificación de empresas a nivel de Bogotá,D.C.	83
Tabla 34. Actividad Económica Clientes	84
Tabla 35. Tipos de clientes Agencia de Bogotá,D.C.	85
Tabla 36. Localidades % clientes	86
Tabla 37. Número de clientes	88
Tabla 38. Criterios importantes a la hora de comprar los productos	90
Tabla 39. Importancia de la calidad en los productos de la agencia de Bogotá,D.C.	90
Tabla 40. Relación Calidad-Precio	91

Tabla 41. Perspectiva de los clientes acerca de los precios que maneja la agencia de Bogotá,D.C.	92
Tabla 42. Cumplimientos en los tiempos de entrega de la agencia de Bogotá,D.C.	93
Tabla 43. Satisfacción de los clientes con respecto a la agencia de Bogotá,D.C	94
Tabla 44. Fidelización de los clientes de la agencia de Bogotá,D.C.	96
Tabla 45. Medios de preferencia para la realización de pedidos de la agencia de Bogotá, D.C.	97
Tabla 46. Demanda Mensual de los productos vendidos por la agencia de Bogotá, D.C.	99
Tabla 47. Demanda futura de las unidades vendidas de la agencia de Bogotá,D.C	101
Tabla 48. Datos Históricos Demanda	102
Tabla 49. Oferta Pronosticada	102
Tabla 50. Matriz De Perfil Competitivo	104
Tabla 51. Costos estudio de mercado	121
Tabla 52. Sueldos actuales de la Agencia de Bogotá,D.C.	143
Tabla 53. Base de puntos	144
Tabla 54. Factores De Evaluación	144
Tabla 55. Asignación de puntos	145
Tabla 56. Tabla de valoración	146
Tabla 57. Progresión Aritmética	148
Tabla 58. Puntos Totales	149
Tabla 59. Regresión	149
Tabla 60. Comparación de sueldos actuales y propuestos	150
Tabla 61. Proyección de los IPC	151
Tabla 62. Proyección salarial Agencia de Bogotá,D.C.	152
Tabla 63. Proyección de nomina	154
Tabla 64. Aporte de seguridad social por parte del empleado año 2019	155
Tabla 65. Aporte de seguridad social por parte del empleador año 2019	156
Tabla 66. Aporte prestaciones sociales por parte del empleador año 2019	157
Tabla 67. Total a pagar por parte del empleador año 2019	158
Tabla 68. Análisis de resultados Agencia de Bogotá,D.C.	158
Tabla 69. Salario y Nómina Actual y Propuesto Año 2019	160
Tabla 70. Capacitaciones Agencia de Bogotá,D.C	160
Tabla 71. Costos y Gastos Administrativos	160
Tabla 72. Inversiones Agencia de Bogotá, D.C.	161
Tabla 73. IPC	162
Tabla 74. Flujo De Caja Actual De La Agencia De Bogotá, D.C.	163
Tabla 75. Flujo De Caja Propuesto A La Agencia De Bogotá, D.C.	165
Tabla 76. Flujo de Caja Neto Diferencial	167
Tabla 77. DTF Promedio Del Año 2018	167
Tabla 78. Tasa Interna De Retorno De La Agencia De Bogotá, D.C	169

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Acuerdos Comerciales y de inversión internacionales vigentes.	24
Cuadro 2. Normatividad Ambiental en Colombia	34
Cuadro 3. Normatividad Legal de Colombia	35
Cuadro 4. Objetivos Generales, Informes Ejecutivos de Ciencia, Tecnología e innovación en el distrito capital	46
Cuadro 5. Objetivos Políticos, Informes Ejecutivos de Ciencia, Tecnología e innovación en el distrito capital.	47
Cuadro 6. Objetivos Específicos. Informes Ejecutivos de Ciencia, Tecnología e innovación en el distrito capital	48
Cuadro 7. Normatividad Ambiental	50
Cuadro 8. Normatividad Legal	51
Cuadro 9. Análisis Fuerzas De Porter.	60
Cuadro 10. Portafolio de Productos de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G-S.A.	61
Cuadro 11. Calificación Autodiagnóstico de la Cámara de Comercio	63
Cuadro 12. Matriz DOFA	75
Cuadro 13. Portafolio de productos agencia de Bogotá,D.C.	78
Cuadro 14. Índices de Productividad	115
Cuadro 15. Plan Estratégico Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., Agencia de Bogotá, D.C 2019-2023	127
Cuadro 16. Componentes proceso de reclutamiento personal Bogotá, D.C.	134
Cuadro 17. Componentes proceso de selección del personal Bogotá, D.C	136
Cuadro 18. Componentes proceso de selección de personal	138
Cuadro 19. Proceso de inducción	139
Cuadro 20. Proceso de capacitación	140
Cuadro 21. Capacitaciones propuestas a la Agencia	141
Cuadro 22. Criterios y conceptos de liquidación de nomina	153

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Producto Interno Bruto (PIB)- Variación Acumulada anual %del PIB	27
Gráfica 2. Variaciones porcentuales del IPC	30
Gráfica 3. Tasa De Desempleo.	32
Gráfica 4. Empresas Tecnológicas.	33
Gráfica 5. Inversión Extranjera	43
Gráfica 6. Sociedades Extranjeras	44
Gráfica 7. Tasas De Participación Laboral Bogotá,D.C.	44
Gráfica 8. Empleo Ramas De La Actividad Económica	45
Gráfica 9. Tasa De Informalidad Bogotá, D.C.	46
Gráfica 10. Promedio De Ventas De Los Subsectores Del Comercio	57
Gráfica 11. Análisis Cámara De Comercio.	75
Gráfica 12. Diagrama de Pareto de productos vendidos Año 2017	79
Gráfica 13. Diagrama de Pareto de clientes	81
Gráfico 14. Porcentaje de los criterios más importantes a la hora de comprar los productos.	90
Gráfico 15. Porcentaje de la importancia en la calidad de los productos de la agencia de Bogotá,D.C.	91
Gráfico 16. Porcentaje Calidad-Precio	92
Gráfico 17. Porcentaje de la Perspectiva de los clientes acerca de los precios que maneja la agencia de Bogotá,D.C.	93
Gráfico 18. Porcentaje de los tiempos de entrega de la agencia de Bogotá,D.C.	94
Gráfico 19. Porcentaje de satisfacción de los clientes con la agencia de Bogotá,D.C	95
Gráfico 20. Porcentaje de fidelización de los clientes de la agencia de Bogotá,D.C.	96
Gráfico 21. Porcentajes de preferencias de los medios que prefieren los clientes de la agencia de Bogotá,D.C., para la realización de sus pedidos.	97
Gráfica 22. Demanda Mensual de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., agencia de Bogotá, D.C	99
Gráfica 23. Demanda Mensual de los productos vendidos por la agencia de Bogotá, D.C	100
Gráfica 24. Demanda Proyectada	101
Gráfica 25. Proyección Oferta	103
Gráfica 26. Regresión	150
Gráfica 27. Análisis de la cámara de comercio	159
Gráfica 28. Inversiones Agencia de Bogotá, D.C	162
Gráfica 29. Flujo De Caja Actual De La Agencia De Bogotá, D.C.	164
Gráfica 30. Flujo De Caja Propuesto Agencia de Bogotá, D.C.	166

LISTA DE FÓRMULAS

	pág.
Fórmula 1. Tamaño de la muestra	88
Fórmula 2. Progresión aritmética	147
Fórmula 3. Tasa Interna De Retorno	168
Fórmula 4. Valor Presente Neto (VPN)	168
Fórmula 5. Valor presente flujo neto diferencial	170
Fórmula 6. Relación Beneficio Costo	170

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Estructura del plan de desarrollo de Bogotá, D.C.	38
Imagen 2. Localidades de Bogotá, D.C.	85
Imagen 3. Ubicación de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., agencia de Bogotá, D.C.	107
Imagen 4. Inicio de la página web	117
Imagen 5. Información de la empresa	117
Imagen 6. Productos	118
Imagen 7. Promociones	119
Imagen 8. Servicios	119
Imagen 9. Agendación de cita	120
Imagen 10. Contacto	120

LISTA DE DIAGRAMAS

	pág.
Diagrama 1. Proceso Comercial de Cotización	109
Diagrama 2. Proceso Comercial Realización de Pedidos de la Agencia de Bogotá, D.C.	111
Diagrama 3. Proceso comercial sugerido para cotizaciones	112
Diagrama 4. Proceso Comercial Realización de Pedidos Agencia de Bogotá, D.C.	113
Diagrama 5. Reclutamiento de personal Bogotá, D.C.	134
Diagrama 6. Selección de personal Agencia de Bogotá, D.C.	136
Diagrama 7. Contratación de personal Agencia de Bogotá, D.C.	138

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de la encuesta	1781
Anexo B. Cotización estudio de mercado	187
Anexo C. Manual de funciones	194
Anexo D. Formato de entrevista	207
Anexo E. Nómina	210
Anexo F. Diagnóstico empresarial	224
Anexo G. Cotización estudio administrativo	233
Anexo H. Flujo de caja	235

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó una reestructuración comercial administrativa en donde se utilizaron las diversas herramientas de la Ingeniería Industrial con el fin de diagnosticar evaluar y determinar las estrategias adecuadas que ayuden a mejorar los procesos comerciales y administrativos de la organización.

Esta reestructuración se realizó por medio de cuatro capítulos, el primero fue un diagnóstico externo e interno de la compañía en donde se pudo identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización, el segundo un estudio de mercado en donde se realizó un respectivo análisis de los clientes y los productos que maneja esta agencia para así poder elaborar una investigación de mercado acorde a la organización, el tercero un estudio administrativo en el cual se analizó la parte administrativa de la organización para así poder establecer estrategias de mejora y el cuarto un estudio financiero que permitió determinar la viabilidad y factibilidad de esta reestructuración comercial y administrativa.

Este trabajo se desarrolló durante un periodo de seis meses en la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en Agencia de la ciudad de Bogotá, D.C., en donde se pudo determinar que el proyecto es viable y factible debido a que el valor presente neto dio un resultado de \$370.290.604 el cual es mayor a cero y nos indica que este proyecto es viable y se obtuvo un Beneficio/Costo de \$7 lo cual quiere que por cada peso invertido se verán en \$7 pesos de beneficio económico.

PALABRAS CLAVE: reestructuración, diagnóstico, investigación de mercado, planeación estratégica, administración, nómina y financiero.

INTRODUCCIÓN

La Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., es una empresa que se dedica a la comercialización de productos al por mayor, contando con más de 30 años de experiencia en el mercado y con presencia en las ciudades de Bogotá, D.C., Cali y Medellín. Durante estos años de comercialización se han caracterizado por prestar un servicio eficiente y eficaz a sus clientes, manejando un amplio portafolio de productos con excelente calidad y un buen servicio al cliente, pero en los últimos años la Agencia de Bogotá, D.C., ha presentado problemas comerciales y administrativos que han afectado el correcto funcionamiento de la organización.

Por lo cual este proyecto se va a realizar a partir de una investigación descriptiva y con fuentes primarias y secundarias que permitirán recolectar de forma adecuada la información necesaria para la realización de este, también se utilizarán las herramientas propias de la Ingeniería Industrial para así poder cumplir con el objetivo general el cual es realizar una reestructuración comercial administrativa para la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en Agencia de Bogotá, D.C., la cual nos permitirá encontrar las falencias y las posibles soluciones a ellas.

Para el cumplimiento de este objetivo general se tendrá en cuenta algunos objetivos específicos los cuales se basan en realizar: un diagnóstico de la situación actual y del entorno de la Agencia de Bogotá, D.C., un estudio de mercados para determinar el nivel de penetración, aceptación, recordación y el potencial comercial, un estudio administrativo con el fin de lograr una gestión más eficaz y un estudio financiero que permita determinar la viabilidad y rentabilidad de este proyecto, el cual culmina con la sustentación y aprobación del Trabajo de Grado, de tal forma que la Distribuidora Jorge Mario Uribe G. S.-A., es autónoma de la implementación de este trabajo.

La realización de este proyecto de grado busca que la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en Agencia de Bogotá, D.C., logre obtener cambios positivos que permitan un desarrollo adecuado de sus actividades y el cumplimiento de la

1. DIAGNÓSTICO

En este capítulo se realizará un diagnóstico interno y externo de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de Bogotá, D.C. para así poder conocer los factores que influyen positiva y negativamente en la organización.

Se iniciará con un análisis PESTAL en donde se determinarán los factores políticos, económicos, sociales, ambientales y legales de Colombia y de Bogotá, D.C., que afectan en la organización.

Seguido a esto se realizará un análisis basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el nivel de la competencia al interior del sector y subsector al que pertenece la Distribuidora Jorge Mario Uribe G. – S.A.

Por último, se realizará un análisis por área al interior de la compañía, haciendo uso de la herramienta del autodiagnóstico empresarial de la Cámara de Comercio de donde se obtendrá la información necesaria para evaluar de manera cualitativa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

1.1 ANÁLISIS PESTAL DE COLOMBIA

Se determinarán a continuación los factores relacionados con la situación del país que de forma externa afecta positiva o negativamente a esta agencia.

1.1.1 Factores Políticos. El crecimiento de cualquier empresa del sector terciario de la económica es influenciado por ciertos factores políticos como lo son el programa de transformación productiva y el tratado de libre comercio.

1.1.1.1 Programa de transformación productiva. Este programa promueve la productividad y competitividad en la industria. Mejorando así los indicadores que permiten aumentar la eficiencia en los procesos productivos de las organizaciones.

Estas acciones han tenido impacto en 932 empresas de 24 departamentos donde el PTP, ha ofrecido asistencia técnica, intervención, y acompañamiento en las empresas para que así puedan adoptar metodologías internacionales de mejora productiva, programas de capacitación especializados en alianza con empresas e instituciones educativas, orientación y financiamiento para la obtención de certificaciones como requisito para la entrada a mercados internacionales, entre otros.¹ Actualmente los sectores que los programas de transformación productiva están enfocados son: cacao y sus derivados, café y sus derivados, cosméticos y aseo farmacéuticos, soluciones para la construcción, servicios (software, TI, BPO, KPO,ITO), confecciones y textiles, frutas y derivados, industrias del movimiento,

¹ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Que hace el PTP. [En línea]. Disponible en: (<https://www.ptp.com.co/conozcanos/que-hace-ptp>). Consultado el 15 de Julio del 2018

productos de panadería y molinería, química básica, petroquímico, plásticos e industrias del plástico turismo.

1.1.1.2 Tratado de libre comercio (TLC). Son acuerdos comerciales y de inversión entre dos o más países, donde acuerdan reglas para realizar un intercambio de productos sin tener que pagar impuestos por venderlos en el exterior.

En el Cuadro 1., se evidencia los acuerdos comerciales que actualmente tiene Colombia, los cuales han beneficiado al país con empleo, oportunidades para el sector agrícola y más opciones para el consumidor.

Cuadro 1. Acuerdos Comerciales y de inversión internacionales vigentes.

ACUERDO	VIGENCIA
El tratado del grupo de los tres (TLC-G3)	Integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó el 13 de junio de 1994 y entro en vigencia el 1 de enero de 1995.
El Triángulo Norte de Centroamérica	Integrado por el Salvador, Guatemala Honduras y Colombia, se firmó el 9 de agosto de 2007 y entro en vigencia con Guatemala el 12 de noviembre del 2009, con Salvador el 1 de febrero del 2010 y con Honduras el 27 de marzo del 2010.
Comunidad Andina	Entró en vigencia el 16 de Octubre de 1969. En Noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973 Venezuela se adhirió. Chile se retiró en 1976.
CARICOM	Los países que conforman el acuerdo de CARICOM son Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadina, se suscribieron en mayo 21 de 1998 y entro en vigencia en Colombia a partid del 1 de junio de 1998.
MERCOSUR	Integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay. La fecha de suscripción fue el 21 de julio de 2017, y entro en vigor con Argentina y con Brasil el 20 de diciembre del 2017, con Paraguay y Uruguay aun no entre en vigor
EFTA	Los países que lo conforman son: Suiza, Liechtenstein, Noruega, e Islandia el acuerdo se suscribió el 25 de Noviembre del 2008, entro en vigor el 1° de Julio del 2011 con los dos países miembros de la Asociación Europea de libre comercio, el 29 de Octubre del 2009 con Suiza, el 2 de Noviembre del 2009 con Liechtenstein.

Cuadro 1. (Continuación)

ACUERDO	VIGENCIA
Canadá	Suscrito el 21 de noviembre del 2008 y entró en vigor el 15 de agosto de 2011.
Estados Unidos	Suscrito el 22 de Noviembre de 2006 y entró en vigor el 15 de mayo del 2012.
Cuba	Suscrito desde el año 2000 y entró en vigor el 10 de Julio del 2010.

Fuente: MINISTERIO DE COMERCIO. Acuerdos comerciales y de inversión internacionales vigentes. [En línea]. Disponible en: (http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes). Consultado el 15 de julio del 2018

1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS. La situación económica de un país afecta de manera positiva y negativamente a todas las organizaciones, para este análisis se tendrán en cuenta algunas variables económicas como lo son el clima de negocios en Colombia, el Producto interno bruto (PIB), y el Índice de precios al consumidor (IPC). Las cuales nos permitirán conocer la situación actual de la economía del país.

1.1.2.1 Clima de negocios en Colombia. El país se ha posicionado como uno de los mejores entornos de América Latina para hacer negocios y convirtiéndose en uno de los más competitivos de la región. En la Tabla 1., se evidencia que los primeros cuatro países de América latina que mejor clima de negocios ofrecen están México, Chile, Perú y Colombia.

Tabla 1. Facilidad para hacer negocios

País	Ponderación
México	49
Chile	55
Perú	58
Colombia	59
Costa Rica	61
El Salvador	73
Panamá	79
Uruguay	94
Guatemala	97
Paraguay	108
Honduras	115

Tabla 1. (Continuación)

País	Ponderación
Argentina	117

Fuente: clima de negocios en Colombia y Bogotá. [En línea] Disponible en: [<https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota>]. Consultado el 15 de Julio del 2018.

1.1.2.2 Producto interno bruto. Es un indicador representativo que mide el crecimiento o decrecimiento de la producción total de bienes y servicios finales de un país en un periodo determinado².

El producto interno bruto de Colombia en los últimos años ha tenido una gran variación, en la Tabla 2., se evidencia el PIB desde el año 2010 hasta el año 2018 del país, donde las mayores variaciones acumuladas anuales (%) se registraron en el año 2011 con 6.6%. seguido a este en el 2013 con un 4,9%, 2014 con 4,4%, 2010 con 4%, 2012 con 4%, 2015 con 3,1%, 2018 primer semestre con 2.2%, 2016 con 2.0 % y 2017 con 1,8%.

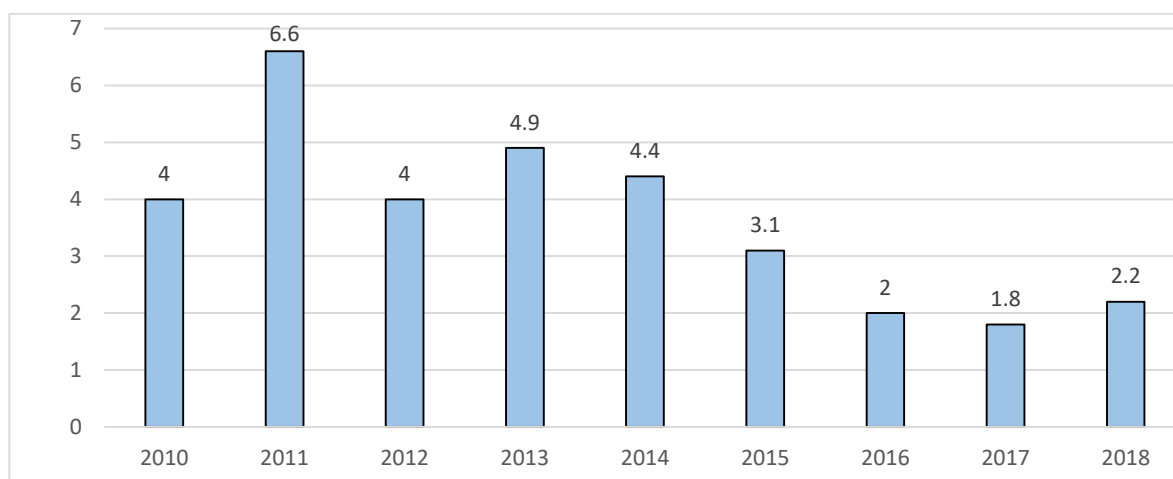
Tabla 2. Producto Interno Bruto (PIB)- Variación Acumulada Anual %del PIB

AÑO	PIB
2010	4
2011	6,6
2012	4
2013	4,9
2014	4,4
2015	3,1
2016	2
2017	1,8
2018	2,2

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Producto Interno Bruto. [En línea]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf]. Consultado el 15 de Julio del 2018

²BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. ¿Qué es producto interno bruto en Colombia? [en línea]. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>). Consultado el 15 de Julio del 2018

Gráfica 1. Producto Interno Bruto (PIB)- Variación Acumulada anual %del PIB



Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Boletín de indicadores económicos. [En línea]. Disponible en (http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf). Consultado el 16 de Julio del 2018

En la Tabla 3., se evidencia las actividades económicas que más aportaron anualmente a la economía del país. Entre el 2010 y el 2012 las actividades que más aportaron fueron la explotación de minas y canteras con aportes del 11.1%, 14.3%, 5.9%, en el 2013 y 2014 fue la construcción con 9.9% y 9.8%, en el 2014 y 2015 fue las actividades financieras y de seguros con 4.3% y 5.0%, en el 2017 fue la agricultura, ganadería, caza , silvicultura y pesca con 4.9% y en el primer trimestre del 2018 fue actividades financieras y de seguros con un 6.1%.

Tabla 3. Comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB)- por Ramas de Actividad Económica.

Año	Ramas De Actividad	% Año
2010	Explotación de minas y canteras	11,1
2011	Explotación de minas y canteras	14,3
2012	Explotación de minas y canteras	5,9
2013	Construcción	9,8
2014	Construcción	9,9
2015	Actividades financieras y de seguros	4,3
2016	Actividades financieras y de seguros	5,0
2017	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,9
2018	Actividades financieras y de seguros	6,1

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Producto Interno Bruto (PIB). [En línea]. Disponible en: [<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>]. Consultado el 17 de Julio del 2018

Con respecto a la Tabla 4., el primer trimestre de la economía colombiana creció un 2,2%, nueve de las doce actividades económicas tuvieron un crecimiento positivo de las cuales siete crecieron por encima del promedio de la economía (2,2%), estas actividades son las actividades financieras y de seguros con 6,1%, administración pública y defensa con 5,9%, actividades profesionales científicas y técnicas 5,6%, actividades artísticas de entretenimiento y recreación con 4,0%, comercio al por mayor y al por menor con un 3,9%, información y comunicaciones con 3,1% , actividades inmobiliarias con un 2.9% y las actividades por debajo del promedio de la economía son agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con un 2,0%, suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado son 0,6% y las actividades económicas que decrecieron fueron industrias manufactureras con 1,2% , explotación de minas y canteras con un 3,6% y construcción con -8,2%.

Tabla 4. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica- Primer Semestre del 2018

Ramas De Actividad	Variación %
Actividades financieras y de seguros	6,1%
Administración pública y defensa	5,9%
Actividades profesionales científicas y técnicas	5,6%
Actividades artísticas de entretenimiento y recreación	4,0%
Comercio al por mayor y al por menor	3,9%
Información y comunicaciones	3,1%
Actividades inmobiliarias	2,9%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,6%
industrias manufactureras	-1,2%
Explotación de minas y canteras	-3,6%
Construcción	-8,2%

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Producto Interno Bruto (PIB). [En línea]. Disponible en: [<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>]. Consultado el 17 de Julio del 2018

Con respecto a la Tabla 4., el primer trimestre de la economía colombiana creció un 2,2%, nueve de las doce actividades económicas tuvieron un crecimiento positivo de las cuales siete crecieron por encima del promedio de la economía (2,2%), estas actividades son las actividades financieras y de seguros con 6,1%, administración pública y defensa con 5,9%, actividades profesionales científicas y técnicas 5,6%, actividades artísticas de entretenimiento y recreación con 4,0%, comercio al por mayor y al por menor con un 3,9%, información y comunicaciones con 3,1% , actividades inmobiliarias con un 2.9% y las actividades por debajo del promedio de la economía son agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con

un 2,0%, suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado son 0,6% y las actividades económicas que decrecieron fueron industrias manufactureras con 1,2% , explotación de minas y canteras con un 3,6% y construcción con -8,2%.

1.1.2.3 Índice del precio al consumidor. El índice del precio al consumidor en Colombia durante los últimos diez años ha presentado fluctuaciones las cuales reflejan la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicio de consumo final que demandan los consumidores³. Estas variaciones de Colombia se pueden evidenciar en la Tabla 5., donde están registrados los IPC desde el año 2008 hasta el 2017.

Los IPC superiores a 5.0% en los últimos diez años fueron en el 2008 con un IPC de 7.67%, seguido a este en el 2015 con un 6,77% y en el 2016 con un 5.75%, y los IPC inferiores a 5.0%. Durante estos últimos diez años fueron en el 2013 con un 1.94% seguido a este 2009 con 2.00%, 2012 con 2.44%, 2010 con 3.17%, 2014 con 3.66% 2011 con 3.73% y 2017 con 4.09%.

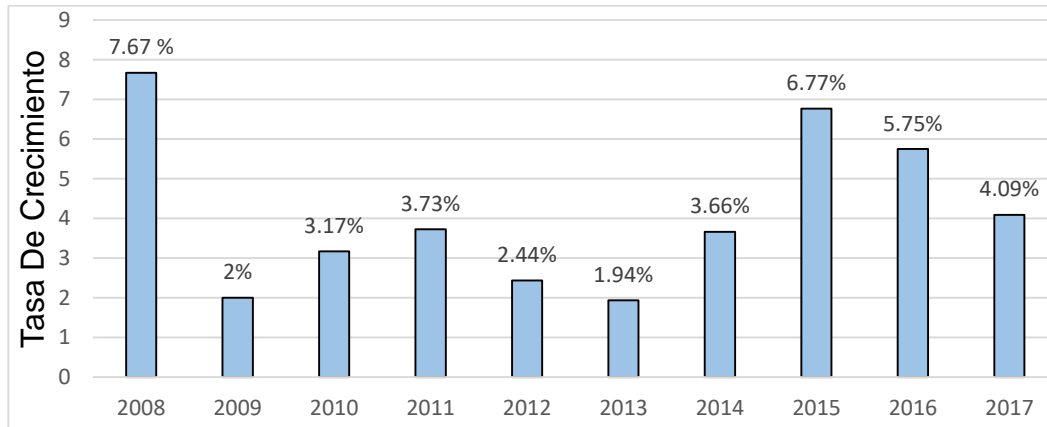
Tabla 5. Variaciones porcentuales del IPC

AÑO	IPC
2008	7.67
2009	2.00
2010	3.17
2011	3.73
2012	2.44
2013	1.94
2014	3.66
2015	6.77
2016	5.75
2017	4.09

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Índice de precios al consumidor (IPC) históricos. [En línea]. Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>). Consultado el 17 de Julio del 2018

³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Índice de precios al consumidor (IPC). [En línea]. Disponible en: (http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_abr18.pdf). Consultado el 17 de Julio del 2018

Gráfica 2. Variaciones porcentuales del IPC



Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE variaciones porcentuales IPC. [En línea]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>). Consultado el 17 de Julio del 2018

1.1.3 Factores sociales. Para este análisis se tendrán en cuenta algunos factores sociales como lo son el crecimiento poblacional y el desempleo en Colombia.

1.1.3.1 Crecimiento poblacional. Colombia ha tenido un cambio social en el último siglo, en 1938, el 70% de los habitantes estaban ubicados en áreas rurales mientras el 30% de la población en áreas urbanas. En el censo del 2005 el 74% de la población estaba en áreas urbanas y el 26% en áreas rurales, para el 2017 se proyectó que el 76% de la población ya estarían ubicados en áreas urbanas y que el 24% en áreas rurales. Y que al finalizar el año 2018 Colombia contaría con más de 50.000 millones de habitantes.⁴

Tabla 6. Crecimiento Poblacional

AÑO	POBLACIÓN
2010	45.509.584
2011	46.044.601
2012	46.581.823
2013	47.121.089
2014	47.661.787
2015	48.203.405
2016	48.747.708

⁴DINERO. Que significa que Colombia alcance 50 millones de habitantes. [En línea]. Disponible en: (<https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398>). Consultado el 17 de Julio del 2028

Tabla 6. (Continuación)

AÑO	POBLACIÓN
2017	49.291.609

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Crecimiento poblacional. [En línea]. Disponible en [\[https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion\]](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion). Consultado el 20 de Julio del 2018.

En los últimos años el incremento poblacional se puede evidenciar en la Tabla 6., donde están registrados desde el 2010 hasta el 2017, al finalizar el 2010 la población en Colombia quedo con 45.509.584 millones de habitantes, en el 2011 con 46.044.601 millones de habitantes, en el 2012 con 46.581.823 millones de habitantes, en el 2013 con 47.121.089 millones de habitantes, en el 2014 con 47.661.787 millones de habitantes, en el 2015 con 48.203.405 millones de habitantes, en el 2016 con 48.747.708 millones de habitantes y en el 2017 con 49.291.609 millones de habitantes. Aproximadamente Colombia desde el 2010 hasta el 2017 ha tenido un crecimiento anual de 539.097 habitantes por año y se espera que al finalizar el 2018 Colombia supere los 50.000 millones de habitantes. Este crecimiento ha estado involucrado diferentes factores sociales, uno de ellos es la llegada masiva de venezolanos y colombianos con doble nacionalidad, otro hecho que pudo mover el alza del crecimiento poblacional es el acuerdo de paz, según el DANE, se ha registrado un leve incremento de la fecundidad en algunos municipios y regiones donde operaban grupos al margen de la ley. (Director del DANE)

Colombia ha tenido un cambio social en el último siglo, en 1938, el 70% de los habitantes estaban ubicados en áreas rurales mientras el 30% de la población en áreas urbanas. En el censo del 2005 el 74% de la población estaba en áreas urbanas y el 26% en áreas rurales, para el 2017 se proyectó que el 76% de la población ya estarían ubicados en áreas urbanas y que el 24% en áreas rurales. Y que al finalizar el año 2018 Colombia contaría con más de 50.000 millones de habitantes.⁵

1.1.3.2 Desempleo. Colombia es uno de los países que ha presentado altas tasas de desempleo, la informalidad a la hora de trabajar, los bajos sueldos y las pocas ofertas laborales conllevan a que el país incremente sus tasas de desempleo, ocasionando esto problemáticas sociales y económicas.⁶

⁵DINERO. Que significa que Colombia alcance 50 millones de habitantes. [En línea]. Disponible en: (<https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398>). Consultado el 17 de Julio del 2028

⁶ SOBRE POLITICA. Desempleo en Colombia. [En línea]. Disponible en: (<http://sobrepolitica.com/desempleo-en-colombia/>). Consultado el 20 de Julio del 2018

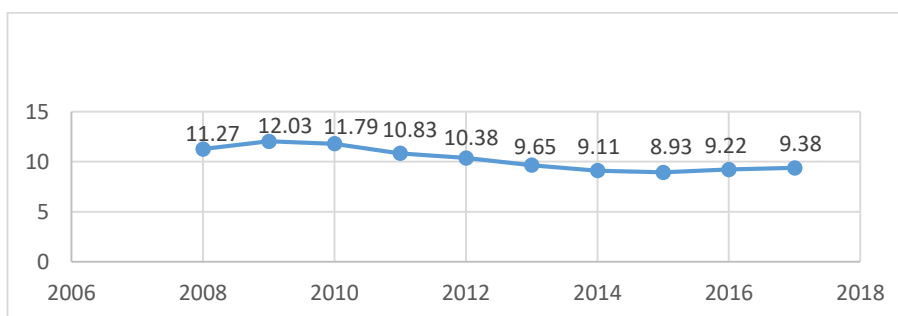
En la Tabla 7., se evidencia las tasas de desempleo desde el año 2008 hasta el 2017. Los porcentajes más altos se registraron en el 2009 con un 12,03%, seguido a esta en 2010 con un 11,79%, en 2008 con un 11,27%, en 2011 con un 10.83%, en 2012 con 10,38%, en 2013 con 9,65%, en 2017 con un 9,38%, en 2016 9,22% y en el 2015 con un 8.93%.

Tabla 7. Tasa de desempleo en Colombia

AÑO	TASA DE DESEMPLEO
2008	11.27
2009	12.03
2010	11.79
2011	10.83
2012	10.38
2013	9.65
2014	9.11
2015	8.93
2016	9,22
2017	9,38

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) mercado laboral. [En línea]. Disponible en: [\[http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleof\]](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleof). Consultado el 20 de Julio del 2018

Gráfica 3. Tasa De Desempleo.

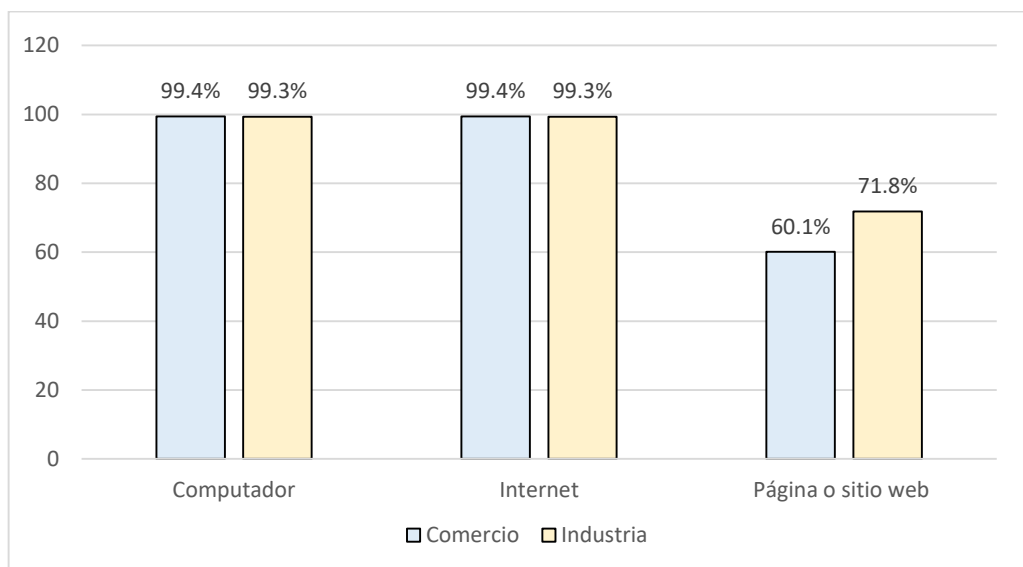


Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) mercado laboral. [En línea]. Disponible en: [\[http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleof\]](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleof). Consultado el 20 de Julio del 2018

1.1.4 Factor tecnológico. En Colombia con ayuda del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se ha promovido el acceso del uso efectivo y aprobación masivos de las TIC, a través de políticas y programas, para mejorar la calidad de vida de cada colombiano y el incremento sostenible del desarrollo del país.⁷

En el 2016 el porcentaje de empresas de comercio y de industria en Colombia que utilizaron medios tecnológicos se evidencia en la Gráfica 4., en el comercio el 99,4% utilizaron computador e internet, y en la industria fue del 99,3% página o sitio web en el comercio fue del 60,1% y el de las industrias el 71,8%. Para el 2018 los propósitos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es impulsar el crecimiento del ecosistema digital en el país, y el segundo es consolidar el sistema de las TIC y las organizaciones del Mintic que apoye el desarrollo del ecosistema en el país. Por tal motivo es indispensable para las micro y macro empresas que adapten nuevas tecnologías que permitan un crecimiento tanto económico y estructural de sus organizaciones.

Gráfica 4. Empresas Tecnológicas.



Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Estadísticas por tema tecnología e innovación. [En línea]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion]. Consultado el 20 de Julio del 2018.

1.1.5 Factor ambiental. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible “es la entidad encargada de definir la política Nacional Ambiental en Colombia y promueve la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y

⁷ MINISTERIO TIC. Acerca del Min TIC. [En línea]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>). Consultado el 20 de Julio del 2018

aprovechamiento de los recursos naturales renovables, a fin de asegurar el desarrollo sostenible y garantizar el derecho de todos los ciudadanos a gozar y heredar un ambiente sano”.⁸ En el Cuadro 2., normatividad Ambiental Colombiana se encontraran algunas leyes y decretos que las empresas comercializadoras tienen que tener vigentes para su correcto funcionamiento y así ayudar a mitigar los problemas ambientales.

Cuadro 2. Normatividad Ambiental en Colombia

Normatividad	Descripción
Ley No. 1672	"Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) y se, dictan otras disposiciones"
Ley No. 1523	"Por el cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo y desastres y se establece el sistema nacional de gestión del riesgo de desastres y se dictan otras disposiciones"
Ley No. 99 de 1993	Contiene los principios básicos y crea la institucionalidad ambiental a través del sistema Nacional Ambiental (SINA)
Ley No. 1333 de 2009 y Resolución 415 de 2010	Se establece el proceso sancionatorio ambiental y se crea y regula el Registro Único de Infractores Ambientales (RUIA)
Ley No. 1252 de 2008, Decreto 4741 de 2005, Ley 142 de 1994	Gestión integral de desechos y residuos peligrosos
Decreto 1299 de 2008	Se crea la obligación bajo determinadas circunstancias de tener un departamento de Gestión Ambiental en ciertas empresas.
Decreto 2372 de 2010	Regula el SINAP
Decreto 948 de 1995 y Resolución 910 de 2008	Calidad de aire y permisos de emisiones atmosféricas

⁸ MINISTERIO DE AMBIENTE. Marcó institucional. [En línea]. Disponible en : (<http://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/mision-y-vision>). Consultado el 17 de Julio del 2018)

Cuadro 2. (Continuación)

Normatividad	Descripción
Decreto 1541 de 1978 y Decreto 3930 de 2010	Uso de aguas no marítimas, el ordenamiento hídrico, los criterios de calidad del agua y los permisos de vertimiento

Fuente: MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE 2019. Normatividad ambiental en Colombia. [En línea]. Disponible en: [\[http://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/leyes\]](http://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/leyes). Consultado el 24 de Julio del 2018

Los cambios ambientales que han ocurrido en los últimos años no son nada favorables para la Tierra debido a que han ocasionado calentamiento global, deforestación, contaminación del aire y de agua, acidificación del océano, extinción de las especies, lluvia acida, problemas públicos de salud y degradación del suelo. Por tal motivo es importante que las micro y macro empresas se comprometan con el medio ambiente y cumplan con la normatividad establecida para el buen funcionamiento de sus empresas y para garantizar los mínimos daños ambientales.

1.1.6 Factores legales. El poder legislativo es el encargado de crear, modificar las leyes que rigen en Colombia, en el Cuadro 3., normatividad Legal de Colombia se encontraran algunas leyes que permiten el buen funcionamiento de las organizaciones de nuestro país.

Cuadro 3. Normatividad Legal de Colombia

Normatividad	Descripción
Ley 232 de 1995	"Por la cual se dictan normas sobre el funcionamiento de establecimientos comerciales"
Ley 527 de 1999	" Por medio de la cual se define y se reglamenta el acceso y uso de datos, del comercio electrónico, y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones"
Ley 863 de 2003	"Por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y saneamiento de las finanzas públicas"
Decreto 210 del 2003	Determina los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y de Turismo.

Cuadro 3. (Continuación)

Normatividad	Descripción
Ley 905 de 2004	"Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y se dictan otras disposiciones"
Ley 1010 de 2006	"Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo"
Ley 1340 de 2009	"Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia"
Ley 1429 de 2010	"Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empresas"
Ley 1430 de 2010	"Por medio de la cual se dictan normas tributarias de control y para la competitividad"
Ley 1438 de 2011	"Por medio de la cual se aprueba el acuerdo relativo de los servicios postales de pago"
Decreto 2706 de 2012	"Por la cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas"

Fuente: TIPOS DE LEYES Y TIPO DE MAYORIAS. [En línea]. Disponible en [\[http://www.congresovisible.org/democracia/congreso/funciones/leyesymayorias/\]](http://www.congresovisible.org/democracia/congreso/funciones/leyesymayorias/). Consultado el 25 de Julio del 2018].

1.2 ANÁLISIS PESTAL BOGOTÁ

Se realizará un análisis a La Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de Bogotá, D, C, con el fin determinar los factores externos que afectan positiva o negativamente a la organización.

1.2.1 Factores políticos. El comercio de las grandes ciudades como lo es Bogotá, D.C., se ve influenciado por ciertos factores políticos que de manera positiva o negativamente afectan a este subsector. Actualmente se evidencian algunas amenazas para el comercio y se está ejecutando planes de desarrollo y de ordenamiento territorial que buscan propiciar el desarrollo potencial de los habitantes y del comercio en esta ciudad.

1.2.1.1 Amenazas políticas para el comercio. El comercio y las empresas día a día se enfrentan a nuevos retos y desafíos los cuales afectan de manera positiva o negativamente la rentabilidad de sus negocios, actualmente y con información suministrada por Fenalco el sector de comercio se está viendo afectado por algunas amenazas políticas las cuales están causando incertidumbre en el subsector de comercio ocasionando esto una disminución en su inversión y en sus ingresos

debido a que estas amenazas pueden ocasionando inestabilidad en las organizaciones.⁹: Estas amenazas se evidencian a continuación:

- Coalición del gobierno es amenaza al equilibrio de poderes naturales y al entorno para el desarrollo de la empresa privada.
- Calidad regulatoria entre congreso y ejecutivo.
- Influencia en las elecciones de altas cortes.
- Inestabilidad constitucional.
- Implementación del acuerdo de paz
- Fast-Track
- Competencias de las CSIVI como un cogobierno
- Jurisdicción especial para la paz (JEP)¹⁰

1.2.1.2 Proyecto Del Plan De Desarrollo 2016 – 2020. El Plan de Desarrollo “BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS 2016-2020 tiene por objetivo propiciar el desarrollo pleno del potencial de los habitantes de la ciudad, para alcanzar la felicidad de todos en su condición de individuos, miembros de familia y de la sociedad. Al implementar este plan de desarrollo el subsector del comercio tendrá un crecimiento positivo debido a que el objetivo de este proyecto es facilitar el entorno para que los negocios y las empresas prosperen, aprovechando el momento histórico para reorientar el desarrollo de la ciudad, teniendo en cuenta que este plan enfrenta una oportunidad única para transformar la dinámica de crecimiento de Bogotá, D.C., y hacerla una ciudad distinta y mejor”.¹¹

Este Plan de Desarrollo 2016-2020 cuenta con cuatro ejes transversales y tres pilares fundamentales.

⁹ ASUNTOS LEGALES. Estas son las 10 amenazas legislativas y políticas para el comercio en el país. [En línea]. Disponible en : (<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estas-son-las-10-amenazas-legislativas-y-politicas-para-el-comercio-en-el-pais-2549956>). Consultado el 25 de Julio del 2018

¹⁰ ASUNTOS LEGALES. Estas son las 10 amenazas legislativas y políticas para el comercio en el país. [En línea]. Disponible en : (<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estas-son-las-10-amenazas-legislativas-y-politicas-para-el-comercio-en-el-pais-2549956>). Consultado el 25 de Julio del 2018

¹¹ Proyecto Plan De Desarrollo Bogotá 2016-2020. [En línea]. Disponible en [<https://assets.documentcloud.org/documents/2821653/Proyecto-Plan-de-Desarrollo-2016-2020.pdf>]. consultado el 25 de Julio del 2018

Imagen 1. Estructura del plan de desarrollo de Bogotá, D.C.



Fuente: PROYECTO DEL PLAN DE DESARROLLO BOGOTÁ 2016-2020. [En línea]. Disponible en [https://assets.documentcloud.org/documents/2821653/Proyecto-Plan-de-Desarrollo-2016-2020.pdf]. Consultado el 25 de Julio del 2018.

1.2.1.3 Plan De Ordenamiento Territorial. Regula el modo en que se utiliza el suelo de la ciudad y sirve para para orientar y priorizar las inversiones en el territorio tanto del sector público como del sector privado. Debido a que las decisiones que se tomen en el POT para bien o para mal tiene un efecto directo o indirecto en los negocios que ocurren en la ciudad.¹² Por tal motivo es importante que los empresarios estén atentos a estos planes territoriales para que así puedan determinar los efectos negativos o positivos que esto les trae a su organización.

Actualmente el Plan de Ordenamiento Territorial es elaborado y adoptado por las autoridades de los distritos y municipios, se clasifican en tres instrumentos diferentes:

Plan de Ordenamiento Territorial. Con población superior a los 100.000 habitantes, el segundo el Plan Básico De Ordenamiento Territorial.

Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Con población entre 30.000 y 100.000 habitantes.

Esquema de Ordenamiento. Con población inferior a los 30.000 habitantes.¹³

1.2.2 Factores económicos. Es importante para los empresarios conocer el entorno económico en el que se encuentra su empresa por tal motivo es necesario investigar sobre el crecimiento económico del comercio, el Producto Interno Bruto

¹² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Plan De Ordenamiento Territorial. [En línea]. Disponible en [https://www.ccb.org.co/Transformar-Bogota/Gestion-Urbana/Ordenamiento-territorial/Plan-de-Ordenamiento-Territorial]. Consultado el 18 de Julio de 2018

¹³ Ibíd.

(PIB) y analizar cómo se encuentra la ciudad en cuanto a su clima de negocios, la inversiones y sociedades extranjeras.

1.2.2.1 Crecimiento económico del comercio. “El comercio, genera el 16.1% del valor agregado de la región Bogotá, D.C., Cundinamarca y el 36.6% del sector a nivel nacional. Genera el 27.5% del empleo en Bogotá,D.C., y es una de las actividades más productivas de la ciudad cuenta con 157.882 empresas.”¹⁴

En el año 2017 las ventas disminuyeron en un 50% comparado con las ventas del año anterior, los subsectores económicos que presentaron disminuciones fueron: automotores, calzado y artículos de cuero. Los subsectores que aumentaron sus ventas fueron: sectores inmobiliarios, centros comerciales, productos químicos e insumos agropecuarios, comercio exterior e instituciones financieras. Y los subsectores que permanecieron constantes fueron: los supermercados y joyería.¹⁵ Pero para Fenalco los factores que incidieron en la actividad de comercio se encuentran en:

“El bajo crecimiento de la economía local y nacional limitó el crecimiento de la actividad comercial. La inflación y las tasas de interés al consumo y el aumento del IVA desestimularon el consumo de los hogares y el desempleo que afectó el consumo y en el empleo en el comercio: la participación de los cesantes del sector comercial es el más alto 27,2%% en el 2017.”¹⁶

1.2.2.2 Producto Interno Bruto (PIB). Para todos los empresarios es importante estar atentos a las diferentes variables económicas que pueden afectar a las finanzas de su organización, por tal motivo es indispensable analizar el PIB de Bogotá de los últimos años ya que este nos arroja el crecimiento económico que ha tenido esta ciudad, en la Tabla 8., se puede observar el PIB desde el año 2014 hasta el 2017. Unos de los PIB más altos se registró en el año 2015 con un 4.8%, seguido en el año 2014 con un 4.5% y los PIB más bajos fueron en el 2017 con un 2,3% y el 2016 con 2,9 %.

Tabla 8. Comportamiento del PIB Bogotá, D.C.

PERIODO		PIB BOGOTÁ D.C.			
		Miles de Millones \$	Variación Anual %	Variación Trimestral %	Variación Año Corrido %
2014	I	32.927	5,7	2	4,5
	II	33.025	3,9	0,3	
	III	33.486	4,1	1,4	
	IV	33.895	5	1,2	
2015	I	34.395	4,5	1,5	4,8

¹⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca: [En línea]. Disponible en: (Balance de la economía). el 18 de Julio del 2018.

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 38.

¹⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca: [En línea]. Disponible en: (Balance de la economía). el 26de Julio del 2018

Cuadro 8. (Continuación)

PIB BOGOTÁ D.C.					
PERIODO		Miles de Millones \$	Variación Anual %	Variación Trimestral %	Variación Año Corrido %
2015	II	34.798	5,4	1,2	
	III	35.161	5	1	
	IV	35.396	4,4	0,7	
2016	I	35.531	3,3	0,4	
	II	35.778	2,8	0,7	2,9
	III	36.047	2,5	0,8	
2017	IV	36.394	2,8	1	
	I	36.409	2,5	0	
	II	36.574	2,2	0,5	2,3
	III	36.911	2,4	0,9	
	IV	37.186	2,2	0,7	

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ENCUESTAS. (DANE). Producto Interno Bruto (PIB) trimestral de Bogotá. D.C. 2017. [En línea]. Disponible [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_IV_trim_17.pdf]. Consultado el 26 de Julio del 2018.

En la Tabla 9., se puede evidenciar el producto interno bruto por ramas de actividad económica de Bogotá, D.C., del año 2017. El crecimiento total del PIB de ese año fue del 2.2% donde las actividades económicas que más aportaron a la economía de Bogotá, D.C., fueron la construcción con un 11.2%, establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con un 3.6%, actividades de servicios comunales, sociales y personales con un 3.1% y suministro de electricidad, gas y agua con un 1.6%., y las actividades económicas que tuvieron decrecimiento fueron las industrias manufactureras con un 4,4%, transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 2.0% y comercio, reparación, hoteles y restaurantes con un 0.4%¹⁷.

Tabla 9. PIB Ramas de Actividad Económica de Bogotá, D.C. Año 2017.

PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA DE BOGOTÁ, D.C.			
GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA	Variación Anual %	Variación Trimestral %	Variación Dos Meses %
Industrias manufactureras	-4,4	-1,4	-5,5
Suministro de electricidad, gas y agua	1,6	1,1	0,5
Construcción	11,2	10,3	10,2
Comercio, reparación, hoteles y restaurantes	-0,4	-1	0,9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-2	-1,1	-0,7

¹⁷ DINERO. Ventas del comercio minorista. [En línea]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/ventas-del-comercio-minorista-en-colombia-2017/255297>. Consultado el 18 de Julio del 2018

Tabla 9. (Continuación)

PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA DE BOGOTÁ, D.C.				
GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	Variación Anual %	Variación Trimestral %	Variación Meses %	Dos
Establecimientos financieros , seguros , actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,6	0,1	4,1	
Actividades de servicios comunales, sociales y personales	3,1	0,4	3	
PIB Total	2,2	0,7	2,3	

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ENCUESTAS. (DANE). PIB Ramas de Actividad Económica de Bogotá, D.C., [En línea]. Disponible en: [\[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_IV_trim_17.pdf\]](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_IV_trim_17.pdf). Consultado el 27 de Julio del 2018.

Realizando un análisis a la Tabla 8., se observa que en los últimos años el PIB de Bogotá, D.C., ha presentado un decrecimiento afectando esto a todos los sector de la económica evidenciándose así en la Tabla 9., donde se observa que el subsector del comercio en el año 2017 tuvo un decrecimiento del 0.4% afectando esto a la economía de la ciudad y a las organizaciones que su actividad económica principal es la comercialización.

1.2.2.3 Clima de negocios. Bogotá, D.C., en los últimos años ha estado catalogada como uno de las principales ciudades para hacer negocios, brindándole así confiabilidad, credibilidad y confianza a los inversionistas. En la Tabla 10., se evidencia el ranking del 2016 de las ciudades con mejor clima de negocios. Entre los cinco primeros puestos están Miami, Santiago, México, Sao Paulo y Bogotá.¹⁸

Tabla 10. Clima de negocios en ciudades.

País	Ciudad	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Estados Unidos	Miami	1	1	1	1	1	1	1
Chile	Santiago	2	2	2	3	3	3	2
Ciudad De México	México	3	4	3	4	4	4	4
Brazil	Sáo Paulo	4	3	4	2	2	2	3
Colombia	Bogotá	5	5	6	8	8	8	8
Argentina	Buenos Aires	6	7	7	6	5	6	6
Panamá	Panamá	7	6	5	5	7	7	7
Perú	Lima	8	10	9	9	10	10	10
Uruguay	Montevideo	9	8	10	13	11	11	11
Chile	Valparaíso	10	11	11	10	13	19	-
Costa Rica	San José	12	12	12	11	12	12	9
Brazil	Río De Janeiro	14	9	8	7	6	5	5

Fuente: CLIMA DE NEGOCIOS EN COLOMBIA Y BOGOTÁ. [En línea] Disponible en: [\[https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota\]](https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota). Consultado el 26 de Julio del 2018.

¹⁸ Clima de Negocios en Bogotá – Región. Disponible en [\[https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota\]](https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota). Consultado el 18 de Julio del 2017

El subsector del comercio en los últimos años ha venido presentando una disminución en su PIB afectando así los ingresos y utilidades de las empresas que conforman este subsector de tal manera que con el ranking de las mejores ciudades para realizar negocios Bogotá, D.C., al estar en el quinto puesto muestra que es una ciudad confiable y rentable para realizar negocios, obteniendo así una ventaja competitiva frente a las otras ciudades y un incremento en el subsector del comercio ya que muchos inversionistas querrán realizar negocios e invertir en las diferentes empresas o sectores de la economía.

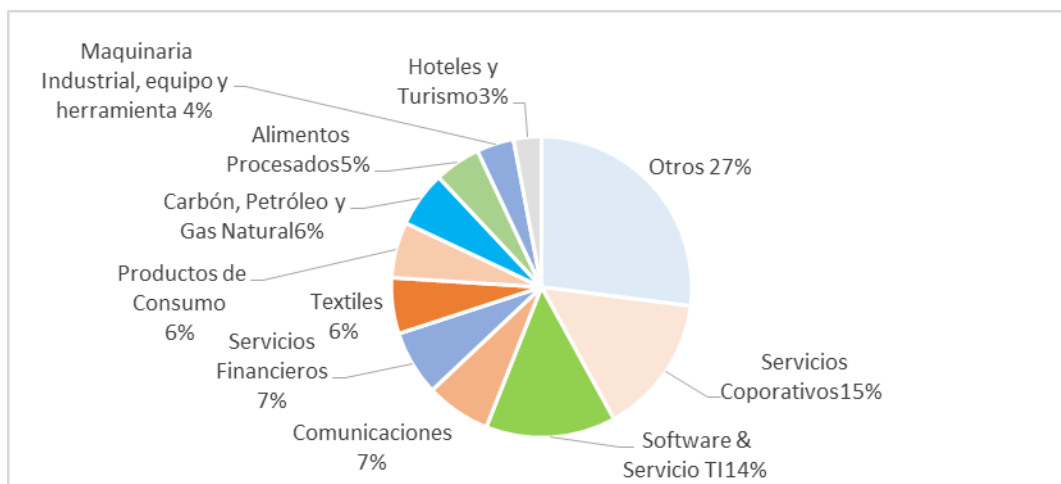
1.2.2.4 Inversión Extranjera. Desde el 2007 hasta el 2017 la inversión extranjera en Bogotá, D.C., ascendió a US\$19.272 millones, los sectores económicos en los que más invirtieron fueron en servicios corporativos el 15% y software & servicio TI 14% y en el sector económico conformado por otros que fue del 27%.

Tabla 11. Inversión Extranjera en Bogotá

Sector Económico (2007-2017)	
Otros	27%
Servicios Coporativos	15%
Software & Servicio TI	14%
Comunicaciones	7%
Servicios financieros	7%
Textiles	6%
Productos de consumo	6%
Carbón , petróleo y gas natural	6%
Alimentos procesados	5%
Maquinaria industrial, equipo y herramienta	4%
Hoteles y turismo	3%

Fuente: CLIMA DE NEGOCIOS EN COLOMBIA Y BOGOTÁ. Inversión extranjera [En línea]. Disponible [<https://es.investinbogota.org/porque-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota>]. Consultado el 26 de Julio del 2018.

Gráfica. 5. Inversión Extranjera



Fuente: CLIMA DE NEGOCIOS EN COLOMBIA Y BOGOTÁ. Inversión extranjera [En línea]. Inversión extranjera. Disponible [<https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota>]. Consultado el 26 de Julio del 2018.

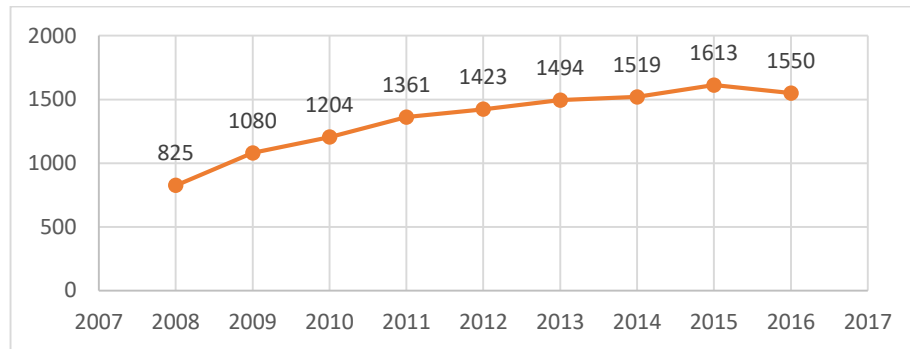
1.2.2.5 Sociedades Extranjeras. En los últimos años se han incentivado las conformaciones de sociedades extranjeras en Bogotá, D.C., debido al gran aumento de inversión extranjera en la capital del país y la confiabilidad que esta ciudad le está ofreciendo a los inversionistas.

Tabla 12. Sociedades Extranjeras

AÑO	SOCIEDADES
2008	825
2010	1204
2011	1361
2012	1423
2013	1494
2014	1519
2015	1613
2016	1550

Fuente: CLIMA DE NEGOCIOS EN COLOMBIA Y BOGOTÁ. Sociedades extranjeras. [En línea] Disponible [<https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota>]. Consultado el 26 de Julio del 2018

Gráfica 6. Sociedades Extranjeras



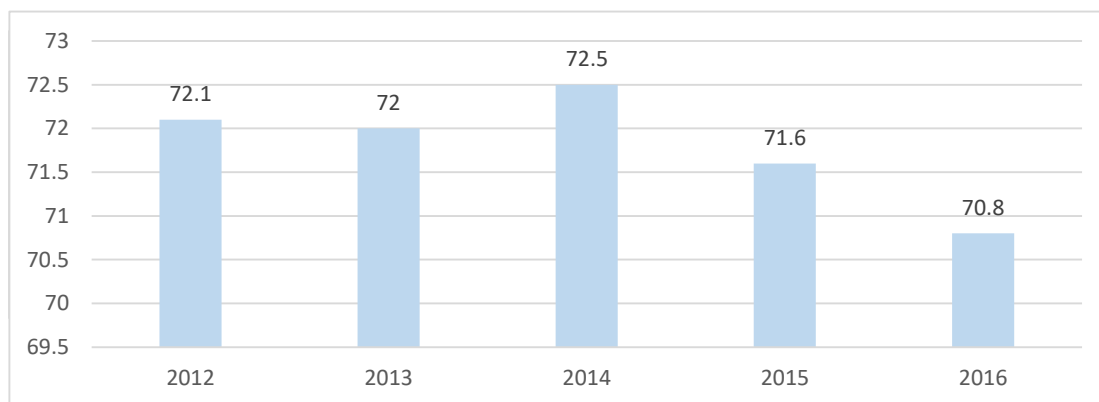
Fuente: CLIMA DE NEGOCIOS EN COLOMBIA Y BOGOTÁ. Sociedades extranjeras. [En línea] Disponible [https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota]. Consultado el 26 de Julio del 2018

1.2.3 Factores sociales. Bogotá, D.C., siendo la capital de Colombia y una de las ciudades más grandes del país cuenta con diferentes problemas sociales que afectan el desarrollo económico, social, tecnológico y ambiental de la ciudad.

Uno de los problemas sociales que afectan a la capital del país son las altas tasas de desempleo que tiene la ciudad, en la Gráfica 7., se puede evidenciar la tasa global de participación laboral en Bogotá, D.C., desde el 2012 hasta el 2016.

El año con más alta participación laboral fue el 2014 con 72.5%, seguido a este el 2012 con 72.1% y en el 2013 con un 72% y los años que presentaron las más baja participación fue el 2015 con 71.6% y el 2017 con un 70.8%

Gráfica 7. Tasas De Participación Laboral Bogotá, D.C.



Fuente: INFORME DE CALIDAD DE VIDA EN BOGOTÁ 2016. Tasas de participación laboral Bogotá, D.C. [En línea]. Disponible en: [http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-calidad-de-vida-de-bogota-en-2016/]. Consultado el 28 de Julio del 2018

En el 2016 las actividades económicas que más generaron empleo fueron el comercio, reparación, hoteles y restaurantes con un 28,3% y seguido a este, actividades de servicios comunales, sociales y personales con un 22.9%, industrias manufactureras con un 15.1%., Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresa con un 14.9%, transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 8.7%, construcción con un 5.4%, intermediación financiera con un 3,1%, agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura con un 0.7%, Suministro de electricidad, gas y agua con un 0.3% y Explotación de minas y canteras con un 0,2%. Esto se puede evidenciar en la Tabla 13., y en la Gráfica 8.

Tabla 13. Empleo Ramas De La Actividad Económica.

% EMPLEO GENERADO POR LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS	
Comercio, reparación, hoteles y restaurantes	28,6
Actividades de servicios comunales, sociales y personales	22,9
Industrias manufactureras	15,1
Establecimientos financieros , seguros , actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	14,9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,7
Construcción	5,4
Intermediación financiera	3,1
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	0,7
Suministro de electricidad, gas y agua	0,3

Fuente: INFORME DE CALIDAD DE VIDA EN BOGOTÁ 2016. Empleo ramas de la actividad económica. [En línea]. Disponible en: [\[http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-calidad-de-vida-de-bogota-en-2016/\]](http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-calidad-de-vida-de-bogota-en-2016/). Consultado el 28 de Julio del 2018.

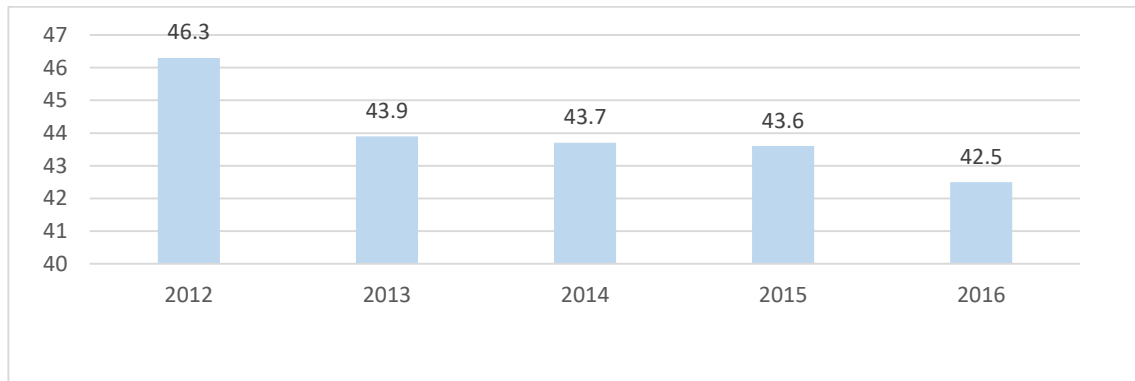
Gráfica 8. Empleo Ramas De La Actividad Económica



Fuente: INFORME DE CALIDAD DE VIDA EN BOGOTÁ 2016. Empleo ramas de la actividad económica. [En línea]. Disponible en: [\[http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-calidad-de-vida-de-bogota-en-2016/\]](http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-calidad-de-vida-de-bogota-en-2016/). Consultado el 28 de Julio del 2018.

Las tasas de informalidad de Bogotá, D.C, durante los últimos han disminuido en la Gráfica 9., se puede evidenciar que la tasa más alta de informalidad fue en el 2012 con 46.3%, seguido a este el 2013 con 43.9%, 2014 con 43.7, 2015 con 43.6% y 2016 con 42.5%.

Gráfica 9. Tasa De Informalidad Bogotá, D.C.



Fuente: INFORME DE CALIDAD DE VIDA EN BOGOTÁ 2016. Tasa de informalidad Bogotá, D.C., [En línea]. Disponible en: [<http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-calidad-de-vida-de-bogota-en-2016/>]. Consultado el 28 de Julio del 2018.

1.2.4 Factores tecnológicos. La Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., semestralmente realiza informes ejecutivos de ciencia, tecnología e innovación en el distrito capital.

En el Cuadro 4. Se evidencia los objetivos generales, en el Cuadro 5. Los objetivos políticos y en el Cuadro 6. Los objetivos específicos de estos informes.

Cuadro 4. Objetivos Generales, Informes Ejecutivos de Ciencia, Tecnología e innovación en el distrito capital

OBJETIVOS GENERALES
Crear una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento, y la investigación científica, la innovación y el aprendizaje permanentes.
Definir las bases para formular anualmente un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
Fundamentar y favorecer la proyección e inserción estratégica de Colombia en las dinámicas del sistema internacional que incorporan el conocimiento y la innovación y generan posibilidades y desafíos emergentes para el desarrollo de los países y sus relaciones internacionales, en el marco de la sociedad global del conocimiento.
Articular y enriquecer la investigación, el desarrollo científico, tecnológico y la innovación con el sector privado, en especial el sector productivo.
Propiciar el fortalecimiento de la capacidad científica, tecnológica, de innovación, de competitividad y de emprendimiento, y la formación de investigadores en Colombia.

Cuadro 4. (Continuación)

OBJETIVOS GENERALES
Promover el desarrollo y la vinculación de la ciencia con sus componentes básicos y aplicados al desarrollo tecnológico innovador, asociados a la actualización y mejoramiento de la calidad de la educación formal y no formal.
Integrar esfuerzos de los diversos sectores y actores para impulsar áreas de conocimiento estratégicas para el desarrollo del país, en las ciencias básicas, sociales y humanas, de acuerdo con las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
Fortalecer el desarrollo regional a través de los Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación y políticas integrales, novedosas y de alto impacto positivo para la descentralización de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, integrado a las dinámicas internacionales.
Definir y alinear los procesos para el establecimiento de prioridades, asignación, articulación y optimización de recursos de toda clase para la ciencia, la tecnología, la innovación y el resultado de estos, como son el emprendimiento y la competitividad.
Fortalecer la capacidad del país para actuar de manera integral en el ámbito internacional en aspectos relativos a la ciencia, la tecnología y la innovación.
Promover y fortalecer la investigación intercultural, en concertación con los pueblos indígenas sus autoridades y sabedores, destinado a proteger la diversidad cultural, la biodiversidad, el conocimiento tradicional y los recursos genéticos.

Fuente: COLCIENCIAS. Objetivos generales. [En línea]. Disponible en:
[\[http://legadoweb.colciencias.gov.co/sobre_colciencias/objetivos-generales\]](http://legadoweb.colciencias.gov.co/sobre_colciencias/objetivos-generales).
 Consultado el 28 de Julio del 2018

Cuadro 5. Objetivos Políticos, Informes Ejecutivos de Ciencia, Tecnología e innovación en el distrito capital.

OBJETIVOS POLÍTICOS
Aumentar la inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación en Bogotá con el fin de extender la producción científica, transferencia de conocimiento y uso de tecnologías.
Ser reconocida como una política que ha impulsado a la región para tener un mayor desarrollo económico y social.
Promover proyectos y programas que aporten en escenarios de paz en la región a través de la Ciencia, Tecnología e Innovación como ejes transversales en los diferentes sectores.
Incentivar la innovación a partir del aumento de nuevas empresas que generen un mayor desarrollo de Bogotá-Región.

Fuente: SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. Objetivos políticos. [En Línea]. Disponible:
http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_ciencia_tecnologia_e_innovacion_2017_primer_se_mestre.pdf. Consultado el 29 de Julio del 2018

Cuadro 6. Objetivos Específicos. Informes Ejecutivos de Ciencia, Tecnología e innovación en el distrito capital

OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Identificar y caracterizar los principales actores que constituyen el Ecosistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Bogotá y su región.
Identificar los principales proyectos estratégicos que existen en la ciudad región que pueden dinamizar el Ecosistema Regional de CT&I.
Analizar el tejido económico y social de la Región.
Esbozar una estrategia para operacionalizar la Visión y las áreas prioritarias que se han identificado en el ejercicio liderado por la Cámara de Comercio de Bogotá sobre Especialización Inteligente de Bogotá y la Región.
Identificar las capacidades que tenemos instaladas en el Ecosistema Regional de CT&I de Bogotá para responder a los grandes desafíos que se confrontan en la Sociedad Global del Conocimiento

Fuente: SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. Objetivos específicos. [En línea]. Disponible: http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_ciencia_tecnologia_e_innovacion_2017_primer_se_mestre.pdf. Consultado el 29 de Julio del 2018.

Para el primer semestre del año 2017 los proyectos aprobados para la ciudad de Bogotá, D.C., por la Secretaría Distrital de Planeación es “Fortalecimiento del Centro Interactivo Maloka para la apropiación social ciencia y la tecnología en”¹⁹. Los proyectos que cumplieron los requisitos según el Acuerdo 038 del 2016 para la ciudad de Bogotá, D.C., son el “Desarrollo de un simulador para modelar la ocupación de la ciudad, Diseño y validación de modelos de analítica predictiva de fenómenos de seguridad y convivencia para la toma de decisiones, Investigación orientada a la implementación de buenas prácticas para la aplicación clínica de terapias celulares. Modelo TPH”²⁰.

Los proyectos en verificación de requisito para la ciudad de Bogotá son “Estudio de impacto de estrategias de información para modificar conocimientos, actitudes y prácticas en enfermedades, fortalecimiento de capacidades en la gestión de la innovación a través de la dinamización de la transformación digital de Mipymes, Desarrollo del pensamiento científico a través de la programación, enfocado a la inclusión de niñas en disciplina STEM.”²¹ Y por último los proyectos en estructuración para el primer semestre de la ciudad de Bogotá, D.C., son “el estudio

¹⁹SECRETARIA DE PLANEACIÓN. informe ejecutivo de ciencia, tecnología, e innovación en el distro capital. [En línea]. Disponible en : http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_ciencia_tecnologia_e_innovacion_2017_primer_semestre.pdf. Consultado el 29 de Julio del 2018

²⁰Ibíd.

²¹Ibíd.

de factibilidad para la creación de un centro de investigaciones en tecnologías emergentes, implementación de un sistema de gestión de innovación para la industria de la región central de Bogotá, D.C.”²²

Para el segundo semestre del 2017 los proyectos aprobados por la secretaria distrital para la ciudad de Bogotá, D.C., son “el desarrollo de un simulador para modelar la ocupación de la ciudad y la investigación orientada a la implementación de buenas prácticas para la aplicación clínica de terapias celulares. Modelo: PH”²³

Los proyectos en ajustes de observación de paneles expertos para la ciudad de Bogotá, D.C, son “el estudio de impacto de estrategias de información para modificar los conocimientos actitudes y prácticas en enfermedades crónicas, diseño y validación de modelos de analítica predictiva de fenómenos de seguridad y convivencia para la toma de decisiones”.²⁴

Y por último los proyectos pendientes de aprobación son “el fortalecimiento de capacidades en la gestión de innovación a través de la dinamización de la transformación digital de Mipymes, estudio de factibilidad para la creación de un centro de investigación en tecnologías emergentes, implementación de un sistema de gestión en innovación para la industria de la región.”²⁵

1.2.5 Factores Ambientales. Bogotá, D.C., es unas de las ciudades más grandes del país, aproximadamente tiene 8,1081 millones de habitantes y actualmente cuenta con más 940.039 empresas, Por tal motivo la ciudad es más vulnerable a que se evidencie problemas de contaminación ambiental.

En el último informe del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), sobre la contaminación del aire, declaro que las ciudades más contaminadas son Bogotá, D.C. y Medellín, y los sectores más contaminados en la capital del país es el Carvajal Sevillana.²⁶

Hoy en día es muy importante que toda organización posea de un departamento de gestión ambiental, el cual ayudará a obtener beneficios para la organización como

²²SECRETARIA DE PLANEACIÓN. informe ejecutivo de ciencia, tecnología, e innovación en el distro capital. [En línea]. Disponible en : http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_ciencia_tecnologia_e_innovacion_2017_primer_semestre.pdf. Consultado el 29 de Julio del 2018

²³Ibíd.

²⁴ Ibíd.

²⁵ SECRETARIA DE PLANEACIÓN. informe ejecutivo de ciencia, tecnología, e innovación en el distro capital. [En línea]. Disponible en : http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_ciencia_tecnologia_e_innovacion_2017_primer_semestre.pdf. Consultado el 29 de Julio del 2018.

²⁶ DINERO. Creación de empresas y comercios creció 8% en Bogotá. [En línea]. Disponible en:[<https://www.dinero.com/empresas/articulo/creacion-de-empresas-en-bogota-en-el-2017/254679>]. Consultado el 29 de Julio del 2018.

lo son la generación de mayores oportunidades en el mercado ya que al contar con sistemas de gestión basados en la ISO 4001 le servirá para establecer relaciones comerciales internacionalmente, permite reducir costos ya que permite identificar la utilización de los recursos y las deficiencias, muestra autoridad ya que la organización cumple con toda la normatividad establecida para su funcionamiento, aumenta la eficiencia ya que permite identificar problemas internos de la gestión de la organización y mejora la relación con los clientes.²⁷

Por los beneficios mencionados anteriormente es importante que cualquiera organización tenga un departamento de gestión ambiental y cumpla con la normatividad establecida para el buen funcionamiento ambiental de su organización. La normatividad ambiental de Bogotá, D.C., se puede evidenciar en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Normatividad Ambiental

NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Ley 23 de 1973	Establece el control de la contaminación del medio ambiente.
Ley 2811 de 1974	Código de protección al medio ambiente
Ley 09 de 1979	Código sanitario
Ley 99 de 1993	Normatividad Ambiental
Ley 1753	Se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018
Decreto 190 de 2004	Reglamentación sobre el agua, aire, el manejo de residuos sólidos, los vertimientos.
Decreto 02 de 1982	Establece el control de emisiones atmosféricas y estipula normas y parámetros de la calidad del aire, los rangos y límites permisibles de emisión.
Decreto 2206 de 1983	Vigilancia, control y sanciones sobre emisiones atmosféricas
Decreto Ley 2811 de 1974	Código de los recursos naturales y protección del medio ambiente

Fuente: SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE. Marco jurídico normatividad ambiental. [En línea]. Disponible: <http://ambientebogota.gov.co/en/web/escombros/marco-juridico>. Consultado el 29 de Julio del 2018

1.2.6 Factores Legales. La Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., rige una normatividad legal, unos planes, acuerdos y proyectos que se deben cumplir en la ciudad de Bogotá, D.C. Esta normatividad la podemos evidenciar en el cuadro 8. Normatividad legal.

²⁷ Ibíd.

Cuadro 8. Normatividad Legal

NORMATIVIDAD	DESCRIPCION
Acuerdo 645 de 2016	Por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas en Bogotá, D.C. , 2016-2020 " Bogotá mejor para todos"
Acuerdo Distrital 13 de 200	Estatuto de planeación local
Decreto 1072 del 2015	Por medio del cual se expide el Decreto único reglamentario del sector del trabajo
Ley 1429 del 2010 o ley de formalización y generación de empleo	Ofrece incentivos para disminuir costos dentro de las empresas y así apoyar su crecimiento
Ley 1562 de 2012	Por el cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
Ley 590 del 2000	Se Dictan disposiciones para promover el desarrollo de pequeñas, medianas y grandes empresas

Fuente: SECRETARÍA GENERAL ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Marco legal normatividad. [En línea]. Disponible: <http://secretariageneral.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad>. Consultado el 29 de Julio del 2018.

1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

La principal actividad económica de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A, en la agencia de Bogotá, D.C., es el comercio al por mayor no especializado, el cual pertenece al sector terciario de la economía y está conformado por todas aquellas organizaciones que su actividad principal es la de comercializar, reparar o prestar un servicio de restaurante u hotel.

En los últimos años el comercio, reparación, restaurante y hoteles ha presentado una disminución en su producto interno bruto (PIB). En la Tabla 14., se evidencia que desde el año 2010 hasta el año 2015 la variación porcentual anual del PIB ha venido presentando fluctuaciones que afectan a la economía del país y a la de este sector. En el 2010 fue del 6,0%, en el 2011 de 5,9%, 2012 de 4,1%,2013 de 4,3%, 2014 de 4,6% y 2015 de 4,1%.

Tabla 14. Producto Interno Bruto

COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	
AÑO	VARIACIÓN %ANUAL
2010	6,0
2011	5,9
2012	4,1
2013	4,3
2014	4,6
2015	4,1

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. (DANE). Producto Interno Bruto Histórico. [En línea]. Disponible en: [<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib#base-2005>]. Consultado el 29 de Julio del 2018

Haciendo un análisis más detallado en la Tabla 15., se compara el año 2016 con el 2017, en el cual se evidencia que todas las actividades económicas presentaron cambios importantes para la economía del país.

Unos de los principales cambios que se detectó es que en los años 2016 y 2017 en esta actividad económica es donde más se ha presentado disminuciones en su PIB, debido a que entre el 2015 y el 2016 disminuyó un 2,9% y entre 2016 y el 2017 un 0,6%.

Tabla 15. Producto Interno Bruto, Actividades Económicas

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2016 AÑO TOTAL %	2017 AÑO TOTAL %
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,5	4,9
explotación de minas y canteras	-6,5	-3,6
industrias manufactureras	3	-1
suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,1	1,1
Construcción	4,1	-0,7
comercio, reparación, restaurantes y hoteles	1,8	1,2
transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,1	-0,1
actividades financieras, seguros actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5	3,8
actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,2	3,4
subtotal valor agregado	1,9	1,5
impuestos menos subvenciones sobre la producción e inversión	2,2	3,9

Tabla 15. (Continuación)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2016 AÑO TOTAL %	2017 AÑO TOTAL %
Producto Interno Bruto	2	1,8

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. (DANE). Producto Interno Bruto – Históricos. [En línea] Disponible en: [\[http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib#base-2005\]](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib#base-2005). Consultado el 29 de Julio del 2018.

En la Tabla 16., se evidencia que el producto interno bruto del primer semestre del año 2018, ha tenido un crecimiento positivo para la económica del país. El sector de comercio ha tenido un aumento significativo debido a que solo en el primer semestre aumento un 0,4% comparado con el del año 2017.

Tabla 16. Producto Interno Bruto, Primer Semestre del 2018

ACTIVIDAD ECONÓMICA	TASA DE CRECIMIENTO ANUAL 2018 %	TASA DE CRECIMIENTO TRIMESTRAL 2018 %
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2	-1,3
explotación de minas y canteras	-3,6	-2,6
industrias manufactureras	-1,2	1,2
suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,6	-0,9
construcción	-8,2	-2,4
comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,9	1,6
información y comunicaciones	3,1	4
actividades financieras y de seguros	6,1	0,4
actividades inmobiliarias	2,9	0,8
actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	4	2,9
total valor de agregado	2,1	0,7
total de impuesto- subvenciones	3,3	1,8
Producto Interno Bruto	2,2	0,7

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. (DANE). Producto Interno Bruto, Primer Semestre del 2018. [En línea]. Disponible en: [\[http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib#base-2015\]](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib#base-2015). Consultado el 29 de Julio del 2018.

Y por último en la tabla 17., están los datos registrados desde el 2005 hasta el 2017 de las cuentas nacionales de los principales agregados económicos. en el 2017 las actividades económicas que obtuvieron el PIB más alto en miles de millones de

pesos a precios corrientes fueron: comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida con \$162.507 , seguido de administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales con \$ 135.476 , industrias manufactureras \$110.424,, actividades inmobiliarias con \$81.015, actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos de apoyo \$ 68.422 ,y construcción con \$ 63,298 y las actividades económicas que obtuvieron el PIB más bajo en miles de millones de pesos a precios corrientes fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca \$ 58.585, explotación de minas y canteras \$45.161, actividades financieras y de seguros \$ 43.793,suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental \$ 28.376, información y comunicaciones \$ 25.738 y actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio \$ 20.714.

Y desde el 2005 hasta el 2017 las seis actividades económicas que obtuvieron uno de los PIB más alto en miles de millones de pesos a precios corrientes fueron : las de comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida con \$ 1.301.601, seguido a esta se encuentra industrias manufactureras 1.077.119, administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales \$ 1.061.429, actividades inmobiliarias \$ 707.488, explotación de minas y canteras \$614.143 , actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo \$519.237..y las seis actividades que obtuvieron un pib bajo a precios corrientes fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca \$500.783, construcción \$496.365,actividades financieras y de seguros \$325.655, información y comunicaciones \$255.913, suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental \$255.230, actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio \$186.445.

Tabla 17. PIB por enfoque de producción

Clasificación cuentas	PIB Por enfoque de producción	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	25.439	27.426	29.715	31.870	33.554	34.410	37.707	37.210	38.509	41.555	48.124	56.678	58.585
B	Explotación de minas y canteras	22.072	26.128	26.444	38.675	37.234	47.105	70.547	74.555	73.339	64.274	47.627	40.981	45.161
C	Industrias manufactureras	54.044	60.978	69.220	73.266	74.137	75.988	81.818	87.242	90.417	93.603	99.789	106.190	110.424
D + E	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	12.035	13.292	14.758	15.895	16.343	17.810	19.317	20.468	21.766	22.947	24.599	27.624	28.376
F	Construcción	13.586	16.751	19.802	24.514	29.353	29.012	33.669	39.856	47.992	55.568	58.042	64.923	63.298
G + H + I	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida	54.916	62.151	71.389	75.634	79.702	84.926	93.022	98.508	109.808	120.677	135.429	152.932	162.507
J	Información y comunicaciones	12.273	14.006	15.925	17.124	17.580	18.573	19.613	20.703	22.091	23.336	23.961	24.990	25.738
K	Actividades financieras y de seguros	11.846	12.481	14.895	17.984	19.552	21.396	24.358	27.533	29.619	31.839	34.696	35.663	43.793
L	Actividades inmobiliarias	32.556	35.921	39.055	42.236	45.857	49.356	52.966	56.929	60.922	65.194	69.825	75.655	81.015
M + N	Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	16.683	19.444	23.069	26.411	29.840	33.568	38.275	43.077	48.022	55.216	57.392	59.818	68.422
O + P + Q	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales	43.347	47.526	52.623	57.489	63.821	69.619	75.682	84.164	93.617	102.459	112.077	123.529	135.476
R+S+T	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	8.069	8.854	9.956	10.983	11.888	13.087	14.510	15.586	16.900	18.084	18.982	18.831	20.714

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). PIB por enfoque de producción. [En línea]. Disponible en [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anales]. Consultado el 20 de Julio del 2018.

Cabe aclarar que la disminución del Producto Interno Bruto (PIB) que ha tenido este sector se debe a los diferentes problemas económicos que ha tenido el país en los últimos años como lo es la caída del precio del petróleo, las reformas tributarias, infraestructura de educación y corrupción, los altos costos logísticos y de nómina, y productividad laboral ineficiente.

1.4 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR

Para realizar un análisis exhaustivo de este subsector primero se realizará un estudio de los riesgos y amenazas que se presentan en este subsector y después se realizará un análisis de la Encuesta Anual del Comercio realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

1.4.1 Riesgos y amenazas del sector. En los últimos años las empresas que pertenecen al subsector del comercio han presentado disminución en sus ventas e ingresos debido a que en estos momentos este subsector presenta muchos riesgos y amenazas las cuales no permiten un buen funcionamiento de estas organizaciones.

En uno de los estudios realizados por la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) se encontró que las principales amenazas de este subsector es que la intervención del estado en la economía es alta, un claro ejemplo es que entre el 2000 y 2016 la rama ejecutiva ha expedido 17.168 decretos, 2.376 circulares y 2.057 acuerdos. Además, sobresale que se han emitido 68.698 resoluciones, es decir, más de 11 cada día, según cálculos del Departamento Nacional de Planeación²⁸. “Todo esto indica que hay un gran riesgo regulatorio, lo que hace casi imposible para los empresarios navegar en este mar de normas”.²⁹

El otro problema que advierte este estudio es que el emprendimiento no está en su mejor momento, entre el 2014 y el 2016 el número de empresas creadas paso de 349.672 a 223.450 y el número de sociedades cerradas están 216.238, el cierre de estas sociedad y el de empresas de este sector se está viendo asociado a las altas cargas tributarias que tienen y la del desarrollo de políticas públicas que incentiven al emprendimiento nacional.³⁰

En este informe se sugirió que la “tasa efectiva de impuestos para las empresas oscile entre el 70 y 80 %. Por eso la tasa impositiva de Colombia es mayor en nueve puntos porcentuales a la de Europa, América Latina y el Caribe.”³¹

Otro de los problemas económicos que afecta este subsector va enfocado al gasto del Gobierno, debido a que el déficit fiscal aumento el 66.16% entre el 2010 y el

²⁸ EL ESPECTADOR. Los problemas del comercio: muchas normas, impuestos y protestas. [En línea]. Disponible en :(<https://www.elespectador.com/economia/los-problemas-del-comercio-muchas-normas-impuestos-y-protestas-articulo-713214>). Consultado el 20 de Julio

²⁹ GUILLERMO BOTERO. EL ESPECTADOR. Los problemas del comercio: muchas normas, impuestos y protestas. [En línea]. Disponible en :(<https://www.elespectador.com/economia/los-problemas-del-comercio-muchas-normas-impuestos-y-protestas-articulo-713214>) Consultado el 20 de Julio

³⁰ *Ibíd.*

³¹ FREEDOM ECONOMIC INDEX. Los problemas del comercio: muchas normas, impuestos y protestas. [En línea]. Disponible en :(<https://www.elespectador.com/economia/los-problemas-del-comercio-muchas-normas-impuestos-y-protestas-articulo-713214>) Consultado el 20 de Julio

2016 y aparte de esto se generarán nuevos costos presupuestales debido al posconflicto.³²

1.4.2 Encuesta anual del comercio. La Encuesta Anual del Comercio (EAC), es realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la cual tiene como objetivo dar a conocer la estructura y el comportamiento económico del comercio a nivel nacional.

Para este análisis se tomó el promedio de las ventas realizadas entre los años 2010 hasta el 2016, las cuales se evidencian en la Tabla 18., y en la Gráfica 10. Los años que más registraron ventas de cada subsector fueron en el 2015 con el comercio al por mayor con un 53.3%, en el 2011 con el comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustible) con un 38.1% y en el 2012 vehículos automotores y motocicletas, sus partes y piezas y accesorios con un 18.3%.

Tabla 18. Ventas Del Subsector Del Comercio.

VENTAS %			
AÑOS	Comercio al por mayor	Comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles)	Vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios
2010	48,2	36,4	15,4
2011	44,3	38,1	17,6
2012	45,3	36,4	18,3
2013	52,5	33,9	13,6
2014	52,2	34,2	13,7
2015	53,3	34,1	12,7
2016	52,1	35	13

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta anual de comercio (EAC) históricos. [En línea]. Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac/encuesta-anual-de-comercio-eac-historicos>) Consultado el 20 de Julio.

Gráfica 10. Promedio De Ventas De Los Subsectores Del Comercio



Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta anual de comercio (EAC) históricos. [En línea]. Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac/encuesta-anual-de-comercio-eac-historicos>) Consultado el 20 de Julio.

³² FREEDOM ECONOMIC INDEX. Los problemas del comercio: muchas normas, impuestos y protestas. [En línea]. Disponible en: (<https://www.elespectador.com/economia/los-problemas-del-comercio-muchas-normas-impuestos-y-protestas-articulo-713214>) Consultado el 20 de Julio

El subsector que más ventas obtuvo durante estos últimos años fue al comercio al por mayor con un 49.7%, seguido del comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles) en 35.44% y el de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios en 14.9%.

El PIB de estas actividades comerciales se evidencia en la Tabla 19., en él están consignados todos los datos pertenecientes desde el año 2010 hasta el 2016, el PIB más alto se presentó en el año 2013 con la actividad de comercio al por mayor y el PIB más bajo se presentó en el año 2015 con la actividad de venta de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios.

En promedio el comercio al por mayor fue el que más aportó al PIB de este subsector con un 54.7%, seguido del comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles) con 32.64% y Vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios.

Tabla 19. PIB Subsector Comercio

AÑOS	Comercio al por mayor	Comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles)	Vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios
2010	50,1	36,8	13,1
2011	49,7	35,8	14,6
2012	50	35,3	14,8
2013	59,7	28,1	12,2
2014	57,7	30,4	12
2015	59,4	29,9	10,7
2016	56,3	32,2	11,5

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta anual de comercio (EAC) históricos. [En línea]. Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac/encuesta-anual-de-comercio-eac-historicos>) Consultado el 20 de Julio.

1.5 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Con el modelo de las cinco fuerzas de Porter se realizará un análisis externo de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G. – S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C., el cual ayuda a determinar la posición actual de la organización y a definir las estrategias adecuadas para enfrentar a la competencia.

1.5.1 Rivalidad entre competidores existentes. Es posible observar que en el subsector económico en donde se encuentra ubicada la Distribuidora Jorge Mario Uribe G. – S.A., existen diferentes empresas donde su actividad económica principal es la comercialización de uno o dos productos en específicos y que tienen permisos para comercializarlos en diferentes localidades de la ciudad de Bogotá, D.C., En cambio la Agencia de Bogotá, D.C., se caracteriza por tener un amplio portafolio de

productos con el cual puedan llegar a satisfacer las diferentes necesidades de sus clientes y pueden comercializarlos a nivel nacional debido a que ellos cuentan con los permisos necesarios. Por ende, la rivalidad entre los competidores existentes es media ya que cuentan con ventajas competitivas.

1.5.2 Amenaza de nuevos entrantes. Las organizaciones están atentos a las amenazas de los nuevos entrantes, debido a que ellos ejercen presión sobre los precios, costos y tasas de rentabilidad. Por tal motivo se establecen unas barreras de entradas las cuales no permiten que cualquier micro o macro empresa llegue al mercado a competir tan fácilmente.

En el subsector del comercio al por mayor la inversión necesaria y la economía de escala para llegar a competir en el mercado es alta, debido a que existen varias empresas que tienen la misma actividad económica y tiene una alta trayectoria en el mercado, por tal motivo manejan descuentos con sus proveedores y beneficios con sus clientes, y por ende usan tecnología de punta para reducir sus tiempos logísticos y de operación.

En cuanto a la experiencia en el sector es muy importante debido a que la organización ya tiene una gestión adecuada para su funcionamiento y su marca ya es reconocida en el mercado permitiendo esto obtener una diferenciación en cuanto a las otras organizaciones y canales de distribución ya establecidos.

Debido a las barreras de entradas mencionadas anteriormente se puede concluir que las barreras de entrada para el subsector del comercio al por mayor es medio-baja.

1.5.3 Poder de negociación con los clientes. Esta agencia maneja diferentes tipos de clientes entre ellos están colegios, universidades, empresas, agencias de viajes y centros comerciales. Por ende, la concentración de clientes es alta y el volumen de sus compras son altos.

Por tal motivo el poder de negociación con los clientes es medio alta debido a que esta agencia les ofrece descuentos, promociones, cumplimiento en sus entregas a sus clientes para así tener un acercamiento con ellos para así poder lograr su fidelización.

1.5.4 Amenaza de productos sustitutos. La distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C., su actividad económica principal es la comercialización de productos al por mayor debido a que manejan un amplio portafolio de productos entre ellos está : ambientadores, biológicos, bolsas, canecas, cepillos, desengrasantes, desinfectantes, detergentes, dispensadores, escobas, esponjillas, gratas , guantes, jabón , pisos, aseo personal, higiénicos, cafetería, bebidas, abarorotes, charcutería, ,medicamentos, papelería, productos varios, medicamentos, ferretería, sacudidores, shampoo, traperos, y recogedores.

Por tal motivo para una empresa con tanta variedad de productos la amenaza de productos sustitutos es baja debido a que esta agencia se encarga de comercializar y no de fabricar.

1.5.5 Poder de negociación con los proveedores. La Distribuidora Jorge Mario Uribe G. – S.A., se encarga de comercializar productos al por mayor y al por menor a nivel nacional. La agencia de Bogotá, D.C., es la encargada de comercializar los productos a todo el departamento de Cundinamarca por tal motivo esta cuenta con una gran variedad de proveedores y un poder alto de negociación, debido a que ellos manejan descuentos, promociones, devoluciones, plazos para los pagos y entrega inmediata de sus productos.

1.5.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter. Con el análisis obtenido en el Cuadro 9., se conoce el entorno del mercado, las oportunidades que hay en él, las ventajas competitivas, las falencias y las acciones de mejora que hay en la agencia de Bogotá, D.C., debido a que se pudo identificar que la organización en cuanto amenazas de productos sustitutos y nuevos entrantes es bajo y medio-bajo debido a que no es fácil llegar a competir a este nicho de mercado por lo que se necesita un alto capital financiero, conocer a los clientes, tener poder de negociación con los clientes y manejar descuentos con proveedores.

En cuanto al poder de negociación con los proveedores y clientes es alto y medio debido a que los dos manejan beneficios y descuentos que permiten una buena rentabilidad a la organización y fidelización por parte de los clientes y por último la rivalidad entre competidores es media debido a que la agencia tiene estrategias adecuadas para poder competir en el mercado.

Cuadro 9. Análisis Fuerzas De Porter.

Fuerza	Poder de la fuerza					Atractivo de la industria
	Bajo (1)	Medio-Bajo (2)	Medio (3)	Medio-Alto (4)	Alto (5)	
Amenaza de productos sustitutos	X					Bajo (1)
Amenaza de nuevos entrantes		X				Medio-Bajo (2)
Poder de negociación de los proveedores					X	Alto (5)
Poder de negociación de los clientes				X		Medio –Alto (4)
Rivalidad entre competidores existentes			X			Medio (3)

Fuente: elaboración propia

1.6 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La Distribuidora Jorge Mario Uribe G. – S.A. fue fundada el 13 de Enero de 1987 en la ciudad de Medellín con el fin de satisfacer las necesidades comerciales del mercado institucional en un momento que no existían entidades similares. Fue registrada con número de Nit: 800215509-2 y código CIIU: 4690 del comercio no especializado, su objetivo principal es la compra y venta de bienes al por mayor clasificándose como empresa del sector terciario de la economía. Está constituida legalmente por los señores(as) Jorge Mario Uribe Gómez (representante legal), Yolanda María Pulido Montoya (representante legal alterno), Martha Nubia Montoya Gómez (fiscal), Cristina Aguirre Correa (fiscal alterno) y Susana Gómez Puerta (tesorera). (Emis University)

Su catálogo de productos inicial se limitaba a productos de limpieza, desinfección y saneamiento. En los años posteriores, el crecimiento de la demanda impulsó la ampliación de la variedad en el inventario Cuadro 10., y mejoras en la infraestructura, conduciendo a la creación de dos nuevas agencias una en la ciudad de Bogotá, D.C., en el año 1998 y otra en el 2002 en la ciudad de Cali.

Cuadro 10. Portafolio de Productos de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G-S.A.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
Ambientadores	Aseo Personal
Biológicos	Higiénicos
Bolsas	Cafetería
Canecas	Bebidas
Cepillos	Abarrotes
Desengrasantes	Charcutería
Desinfectantes	Medicamentos
Detergentes	Papelería
Dispensadores	Productos Varios
Escobas	Medicamentos
Esponjillas	Ferretería
Gratas	Sacudidores
Guantes	Shampoo
Pisos	Recogedores

Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., Disponible en [<http://jorgemariouribe.com/>]. Consultado el 30 de Julio.

A raíz de esto, la agencia principal ubicada en la ciudad La agencia de Bogotá, D.C., inicio con 12 empleados, un furgón y una casa alquilada en el barrio la Floresta,

donde allí tenían su oficina y su bodega. Inicialmente comercializaban productos de las siguientes marcas: Kimberly-Clark, Compañía Nacional de Chocolates S.A., Jhonson & Jhonson y Unilever Andina Colombia Ltda.

A los tres años compraron su primer furgón, ampliaron su portafolio de productos y contrataron más personal de ventas y administrativo.

En el 2005 esta agencia tuvo un inconveniente con uno de sus mejores clientes Vasmor (Administradora Alimentos Aeronáuticos) debido a que esta empresa quebró y les debía una suma importante de dinero. Vasmor para saldar la deuda les propuso que aceptaran como pago dos bodegas que tenían en el parque empresarial el dorado, la agencia de Bogotá, D.C., acepto y se trasladaron a estas bodegas.

Año tras año fueron creciendo y convirtiéndose en una agencia sólida en el mercado, comprando así tres furgones, una carry y dos bodegas más una en el parque empresarial el dorado y otra en el parque industrial puerto central.

En el 2013 se presentó un desfalco por parte del Jefe de Compras, afectando esto su posición en el mercado y su cumplimiento en la entrega de los pedidos con sus clientes.

La agencia de Medellín optó por eliminar de la agencia de Bogotá, D.C., el departamento de Gestión Humana para reducir gastos y el departamento de Gestión Contable para poder tener más control de los recursos financieros de está, también se han realizado cambios en la Gerencia y en el personal debido a que no han encontrado una persona que tenga todos los conocimientos adecuados para este cargo.

Por consecuencia de estos cambios la estructura organizacional de la agencia de Bogotá, D.C., se ha modificado en estos últimos años y actualmente está conformada por un Gerente General, su asistente y tres departamentos (ventas, logística y compras). Donde cada uno cuenta con un jefe y varios auxiliares, con un total de 15 empleados en toda la agencia de Bogotá, D.C.

1.7 AUTODIAGNÓSTICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO

A continuación, se observarán los resultados obtenidos del autodiagnóstico empresarial realizado a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. de la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C., que se realizó con ayuda de la herramienta de la cámara de comercio y acompañada por la Ingeniera Daniela Navarro Silva Gerente de esta agencia.

Las áreas evaluadas son: planeación estratégica, gestión de operaciones, gestión comercial, gestión administrativa, gestión humana, gestión financiera, gestión de la

calidad y gestión logística. Donde a cada área le corresponden una serie de enunciados que se calificaron de 1 a 5 de acuerdo a la siguiente escala en el Cuadro 11., está la clasificación y la explicación de cómo se evaluaron estas áreas.

Cuadro 11. Calificación Autodiagnóstico de la Cámara de Comercio

CLASIFICACIÓN	EXPLICACIÓN
1	Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2	Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar
3	Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
4	Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5	Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formato de Autodiagnóstico Empresarial. Consultado el 31 de Julio.

1.7.1 Planeación estratégica. En la Tabla 20., se evidencian los resultados obtenidos a partir del autodiagnóstico realizado al área de planeación estratégica de la distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C.

Tabla 20. Planeación estratégica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	3
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	3
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	4

Tabla 20. (Continuación)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
No.	Enunciados	Puntaje
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
5	La empresa cuenta con metas de operación medible y verificable en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	3
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	3
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	4
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	4
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	4
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	4
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	1
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	3
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	3
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	3
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	4
Puntaje promedio		3,29

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formato de Autodiagnóstico Empresarial. Consultado el 31 de Julio.

Con los resultados obtenidos en la Tabla 20., se puede analizar que el área de planeación estratégica tiene un puntaje promedio de 3,29, haciendo notar que esta organización internamente no cuenta con una planeación estrategia adecuada y sus colaboradores no están involucrados activamente en la implementación de estrategias. En el ambiente externo presenta falencias debido a que no analizan con frecuencia su entorno y por ende no han desarrollado alianzas con empresas competidoras.

1.7.2 Gestión Comercial. En la Tabla 21., se evidencian los resultados obtenidos a partir del autodiagnóstico realizado al área de gestión comercial de la distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C.

Tabla 21. Gestión Comercial

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	3
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivos).	3
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	4
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compite.	4
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	4
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	5
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	4
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	3
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	4
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	2
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	3
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	2
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	2
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	4
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	3
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	1
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	N/A
Puntaje Promedio		3,19

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formato de Autodiagnóstico Empresarial. Consultado el 31 de Julio.

Con el autodiagnóstico de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C., el área comercial obtuvo un resultado de 3, 19. Lo cual nos permite analizar que están presentando falencias comerciales debido a que no tienen un plan de marketing y mercadeo establecidos lo cual les genera falencias debido a que no saben cuál es su cliente objetivo, no disponen de publicidad para su empresa y sus productos, los precios de sus productos no están determinados con el conocimiento de sus costos y no usan un sistema de quejas y reclamos.

1.7.3 Gestión de operaciones. En la Tabla 22., se evidencian los resultados obtenidos a partir del autodiagnóstico realizado al área de gestión de operaciones de la distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C.

Tabla 22. Gestión De Operaciones

GESTIÓN DE OPERACIONES		
No.	Enunciados	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	3
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	4
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	4
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	4
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	3
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	4
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	4
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	4
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	3

Tabla 22. (Continuación)

GESTIÓN DE OPERACIONES		
No.	Enunciados	Puntaje
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	3
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	3
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	4
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	4
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	4
Puntaje promedio		3,65

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formato de Autodiagnóstico Empresarial. Consultado el 31 de Julio.

La gestión de operaciones en la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C., obtuvo un puntaje promedio 3,65 lo cual permite analizar que la distribuidora en cuanto a la infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa no son los adecuados para atender las necesidades de funcionamiento de la operación actual y futura de esta organización.

1.7.4 Gestión Administrativa. En la Tabla 23., se evidencian los resultados obtenidos a partir del autodiagnóstico realizado al área de gestión administrativa de la distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C. En esta perspectiva se realizará un análisis de los aspectos administrativos principales de la organización y su comportamiento.

Tabla 23. Gestión Administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	3
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3

Tabla 23. (Continuación)

GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
No.	Enunciados	Puntaje
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	3
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	4
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	4
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	4
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	4
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	4
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	4
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	5
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	3
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	3
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	1
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	5
Puntaje promedio		3,65

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formato de Autodiagnóstico Empresarial. Consultado el 31 de Julio.

El resultado que obtuvo esta área fue 3,65 lo cual permite analizar que esta gestión presenta falencias internas las cuales son necesarias mejorarlas debido a que están afectando el funcionamiento de la organización.

1.7.5 Gestión Humana. En la Tabla 24., se evidencian los resultados obtenidos a partir del autodiagnóstico realizado al área de gestión humana de la distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C. En esta perspectiva se realizará un análisis de los aspectos administrativos principales de la organización y su comportamiento.

Tabla 24. Gestión Humana

GESTIÓN HUMANA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	2
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	3
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	2
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	2
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaría.	2
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	2
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	2
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	2
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	3
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	3
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	4
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	5
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	3
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	4

Tabla 24. (Continuación)

GESTIÓN HUMANA		
No.	Enunciados	Puntaje
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	4
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	4
Puntaje promedio		3,12

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formato de Autodiagnóstico Empresarial. Consultado el 31 de Julio.

El resultado obtenido fue de 3.12 lo cual nos permite analizar que esta área necesita implementar programas de habilidades, prácticas y técnicas para la formación humana de sus colaboradores.

1.7.6 Gestión Financiera. En la Tabla 25., se evidencian los resultados obtenidos a partir del autodiagnóstico realizado al área de gestión financiera de la distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C. En esta perspectiva se realizó un análisis de los principales aspectos financieros de la organización y su comportamiento en cuanto a política de inversión que tengan y endeudamiento

Tabla 25. Gestión Financiera

GESTIÓN FINANCIERA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	5
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	5
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	5
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	5
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	5
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	3
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	4

Tabla 25. (Continuación)

GESTIÓN FINANCIERA		
No.	Enunciados	Puntaje
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	4
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	4
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	4
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	4
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	4
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	3
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	4
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	4
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
Puntaje promedio		4,24

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formato de Autodiagnóstico Empresarial. Consultado el 31 de Julio.

El resultado que obtuvo esta área fue de 4.24, lo cual permite analizar que esta área no presenta falencias que afectan a la organización pero que es necesario que mejoren su sistema de contabilidad para así poder controlar y rotar eficientemente sus inventarios y que tengan planes para mejorar su rendimiento financiero.

1.7.7 Gestión De La Calidad. En la Tabla 26., se evidencian los resultados obtenidos a partir del autodiagnóstico realizado al área de gestión de la calidad de la distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C. En esta perspectiva se realizará un análisis de los aspectos de calidad principales de la organización y su comportamiento.

Tabla 26. Gestión De La Calidad

GESTIÓN DE LA CALIDAD		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	4

Tabla 26. (Continuación)

GESTIÓN DE LA CALIDAD		
No.	Enunciados	Puntaje
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	4
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	4
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	4
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	4
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	5
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	N/A
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	4
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	4
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	4
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	4
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	3
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	4
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	4
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	4
17	Promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posición en el mercado	4
Puntaje Promedio		4.00

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formato de Autodiagnóstico Empresarial. Consultado el 31 de Julio.

El resultado obtenido fue 4.00, con esto se puede analizar que esta agencia maneja una buena gestión de calidad pero que es necesario mejorar las falencias que se presentan empezando a capacitar a sus colaboradores en cuanto a temas de calidad y mejoramiento continuo.

1.7.8 Gestión Logística. En la Tabla 27., se evidencian los resultados obtenidos a partir del autodiagnóstico realizado al área de gestión logística de la distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C.

Tabla 27. Gestión Logística

GESTIÓN LOGÍSTICA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	4
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	4
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	4
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	4
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	5
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	1
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	4
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	4
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	3
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	3
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	4
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	1
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	5
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	4

Tabla 27. (Continuación)

GESTIÓN LOGÍSTICA		
No.	Enunciados	Puntaje
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	4
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	4
Puntaje promedio		3,65

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formato de Autodiagnóstico Empresarial. Consultado el 31 de Julio.

El resultado obtenido del autodiagnóstico de la cámara de comercio en el área de logística fue de 3,65. Este resultado nos permite analizar que el plan logístico de la organización presenta falencias las cuales afectan su funcionamiento debido a que no cuentan con programas especializados para el manejo logístico y el de sus inventarios.

1.7.9 Análisis resultados. En la Tabla 28., se evidencia los resultados obtenidos a través del autodiagnóstico empresarial de la cámara de comercio. En puntaje total la Distribuidora Jorge Mario Uribe G. – S.A., en la agencia de la ciudad de Bogotá. D.C., obtuvo el 3,54 el cual permite analizar que esta organización presenta pocas falencias en algunas áreas pero que es indispensable brindarles una solución para que no afecte a la organización en un futuro.

Tabla 28. Análisis de resultados Agencia de Bogotá, D.C.

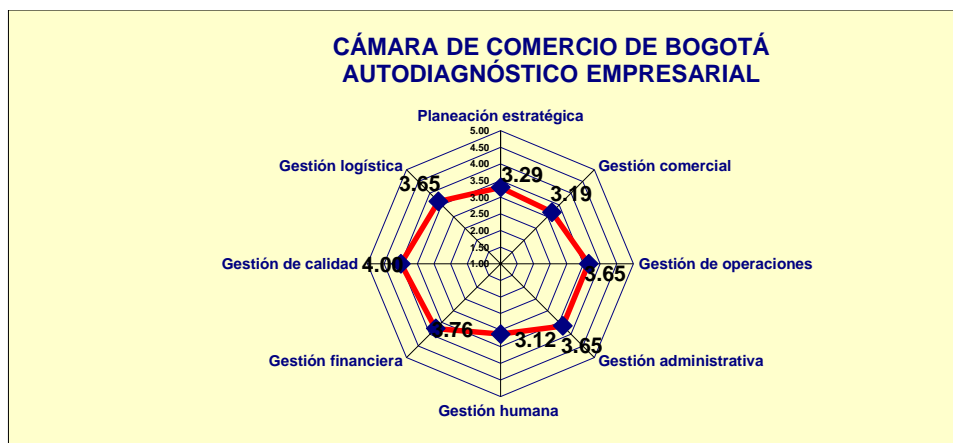
Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	3,29
2	Gestión comercial	3,19
3	Gestión de operaciones	3,65
4	Gestión administrativa	3,65
5	Gestión humana	3,12
6	Gestión financiera	3,76
8	Gestión de calidad	4,00
9	Gestión logística	3,65
Puntaje total		3,54

Fuente: elaboración propia

Con el Autodiagnóstico empresarial de la cámara de comercio se pudo realizar un análisis profundo de cada área de la Agencia de Bogotá, D.C., con esta herramienta se ratifico que las areas que mas presentan falencias son la de gestión humana, comercial y que no poseen una buena planeación estratégica por tal motivo estas falencias pueden llegar a ocasionar en un futuro la disminucion en las utilidades de la organización debido a que el total de este autodiagnostico fue de 3,54.

En la Gráfica 11., se evidencia los resultados obtenidos por cada area de la organización.

Gráfica 11. Análisis Cámara De Comercio.



Fuente: elaboración propia

1.8 Matriz DOFA

Realizando la matriz DOFA a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C., se podrá conocer la situación real en la que se encuentra esta agencia y determinar las ventajas competitivas para así proponer una estrategia idónea en función de sus particularidades y del mercado.

Cuadro 12. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en el sector. Cobertura a nivel nacional Buen servicio al cliente Variedad en su portafolio de productos Facilidades de pago a sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Poco conocimiento del mercado. Falencias en la parte comercial No cuentan con programas de inventario Personal no capacitado
Factores externos		

Cuadro 12. (Continuación)

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Humana de la organización.
Oportunidades	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de grandes empresas a nivel nacional. • Crecimiento económico en el sector y subsector. • Alta demanda de sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con nuevos inversionistas. • Buscar nuevos canales de distribución para así poder ampliar el portafolio de clientes. • Crear nuevas alianzas con clientes y proveedores en donde este permita tener una mayor fidelización de clientes y generar estrategias de precios con sus proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar estrategias intensivas la cual permita tener una mayor participación en el mercado. • Generar estrategias de marketing y publicidad. • Capacitar al personal encargado del Talento Humano de la organización para que así pueda generar las estrategias adecuadas para mejorar el clima laboral y lograr que sus empleados se sientan comprometidos con la Distribuidora.
Amenazas	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Precios más bajos en el mercado • Reformas tributarias • Disminución del PIB (Producto interno bruto) • Aumento en el Déficit Fiscal • Estrategias de marketing y publicidad de la competencia • Incentivos económicos a nuevas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un estándar alto en cuanto al cumplimiento de la entrega de sus pedidos para así poder tener un mejoramiento continuo. • Realizar una estrategia horizontal para así tener mayor control sobre los posibles competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de mercadeo más completo. • Realizar estrategias de enfoque para así poder concentrarse en las falencias que tiene esta organización.

Fuente: elaboración propia

1.9 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

En el diagnóstico realizado a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C., se realizó un análisis de los factores externos e internos que afectan a la organización.

En los factores externos se empezó por analizar los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan de manera positiva o negativamente a esta agencia.

Luego se realizó un análisis profundo del sector terciario de la económica y el subsector del comercio, lo cual se buscaba investigar cuanto ha aportado en los últimos años estas actividades económicas al PIB del país y como están los ingresos y las ventas de las empresas dedicadas al comercio al por mayor.

Con el autodiagnóstico de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G. – S.A., de la agencia de la ciudad de Bogotá, D.C, se pudo identificar las diferentes falencias y debilidades que se encuentran en el sector, subsector y en la agencia.

Para este análisis se empezó por investigar los factores externos e internos del país y de Bogotá, D.C., que afectan a la organización. Esta información se pudo obtener a través de un análisis PESTAL el cual se determinaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan de manera positiva y negativamente a esta agencia.

Seguido de esto se realizó un análisis del sector terciario de la economía y del subsector del comercio, en el cual se quería investigar cómo se ha comportado el producto interno bruto (PIB), en estos últimos años y cuáles son las amenazas y riesgos que puedan llegar a existir en el subsector. Este análisis nos permitió entender que las principales amenazas y riesgos de este subsector es las cantidades de normas existentes y las reformas tributarias que han afectado al crecimiento económico del comercio.

Con el análisis PESTAL, el del sector y subsector se pudo determinar las cinco fuerzas de Porter el cual nos da un panorama más amplio para analizar el nivel de competencia en el sector. Después de esto se realizó un autodiagnóstico de la cámara de comercio, el cual permitió observar las falencias que presentan la organización en cada área y cuáles son las gestiones críticas que necesitan implementar estrategias.

Por último con ayuda del análisis interno y externo de la organización se pudo realizar una matriz DOFA en donde se pudo evidenciar cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización para así poder implementar estrategias de crecimiento y de supervivencia.

2. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado que se desarrollará a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., en la agencia de Bogotá,D.C., tiene como proposito analizar el area comercial, en donde se identificarán las falencias comerciales internas y externas que se estan presentando actualmente en esta agencia.

A partir del respectivo analisis y de las falencias encontradas en el area comercial se plantearan las estrategias adecuadas a esta area donde les permitira lograr una mayor fidelizacion de sus clientes y captacion de nuevos clientes.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

La agencia de Bogotá,D.C., maneja un amplio portafolio de productos los cuales son divididos en cinco zonas en el Cuadro 13., se evidencia que cada zona está conformada por diferentes productos, la primera por alimentos, la segunda por aseo, la tercera por hogar, la cuarta por licores, aguas gaseosas y cigarrillos, la quinta por medicamentos y la sexta por papelería.

Cuadro 13. Portafolio de productos agencia de Bogotá,D.C.

ZONAS	PRODUCTOS
Zona 1	Alimentos
Zona 2	Aseo
Zona 3	Hogar
Zona 4	Licores, Aguas, Gaseosas y Cigarrillos
Zona 5	Medicamentos
Zona 6	Papelería

Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., agencia Bogotá,D.C.

En la Tabla 29., se evidencia las ventas anuales de la agencia en el año 2017, la zona que más vendió fue la segunda con un 52%, seguido a esta se encuentra la 6 con un 31%, la cuatro con un 6%, la tercera con un 4%, la primera con otro 4% y por último la quinta con un 2%.

Tabla 29. Ventas Anuales Por Zonas

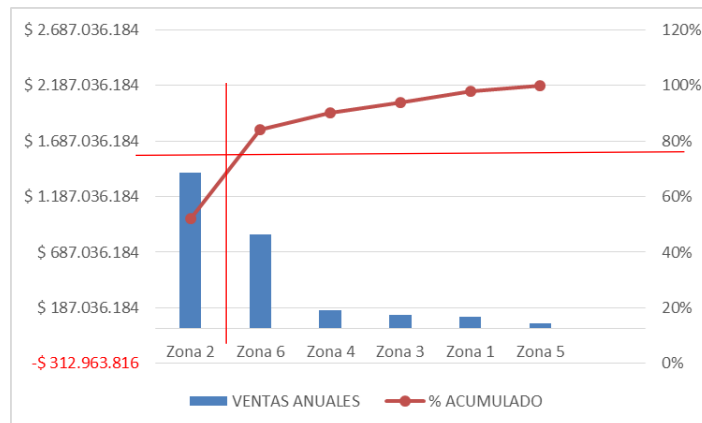
ZONAS	VENTAS ANUALES	%	% ACOMULADO
Zona 2	1.401.871.788	52%	52%
Zona 6	846.111.624	31%	84%
Zona 4	162.836.772	6%	90%
Zona 3	120.000.000	4%	94%
Zona 1	108.000.000	4%	98%
Zona 5	48.216.000	2%	100%
Total	2.687.036.184	100%	100%

Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A. agencia Bogotá,D.C.

En la Gráfica 12., se evidencia un diagrama de Pareto correspondiente a las ventas totales del año 2017, el cual refleja que las dos zonas que compone el 80% de las ventas son: la zona 2 con un 52% y la zona 6 con un 31%.

Por lo tanto, se concluye que los productos que más vende esta agencia es aseo y papelería por ende sus estrategias comerciales están enfocadas en estos productos, pero se necesitan nuevas estrategias para que las otros productos como lo son alimentos, hogar, licores, aguas, gaseosas y cigarrillos y medicamentos aumenten sus ventas y logren tener un buen posicionamiento en el mercado logrando así un aumento en sus ventas y rentabilidad para la agencia.

Gráfica 12. Diagrama de Pareto de productos vendidos Año 2017



Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., agencia Bogotá,D.C.

2.2 DESCRIPCIÓN DE CLIENTES

La Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la agencia de Bogotá, D.C., se ha caracterizado por manejar tres tipos de clientes los primeros son las personas naturales que son aquellas organizaciones que compran al por menor, los segundos son los Pymes que son las pequeñas y medianas empresas estas compran al por mayor y los terceros son los clientes corporativos que se caracterizan por comprar a grandes volúmenes y constantemente.

El porcentaje de participación de estos tres tipos de clientes se puede evidenciar en la Tabla 30., donde el 50% pertenece a Pymes, el 33% a personas naturales y el 17% a clientes corporativos.

Tabla 30. Clientes Agencia De Bogotá, D.C.

Tipos De Clientes	% De participación
Pymes	50%
Persona Natural	33%
Clientes Corporativos	17%
Total	100%

Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., Agencia de Bogotá,D.C.

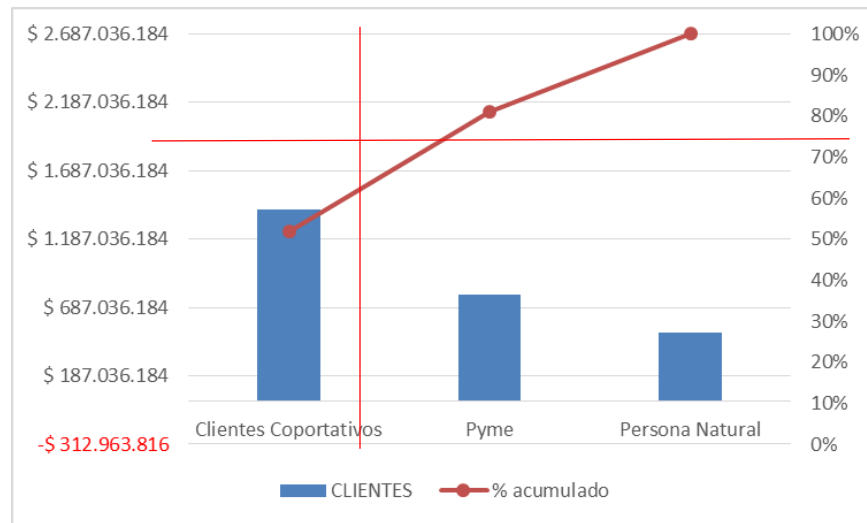
El porcentaje de participación de estos tres tipos de clientes con respecto a las ventas realizadas en el año 2017 fue del 52% por clientes corporativos, el 29% por Pymes y el 19% por clientes naturales.

Tabla 31. % De ventas de los clientes de la Agencia de Bogotá,D.C., en el año 2017

CLIENTES	VENTAS	%
Clientes Coportativos	\$ 1.401.871.788	52%
Pyme	\$ 784.608.000	29%
Persona Natural	\$ 500.556.396	19%
Total	\$ 2.687.036.184	100%

Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. Agencia de Bogotá,D.C.

Gráfica 13. Diagrama de Pareto de clientes



Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. Agencia de Bogotá,D.C.

Con ayuda del diagrama de Pareto que se evidencia en la Gráfica 12., se puede observar que los clientes potenciales de la Agencia de Bogotá, D.C., pertenecen a los corporativos con un 52% en participación en ventas y las pymes con un 29%, estos dos clientes suman un acumulado en ventas del 81% el 19% restante de lo conforman las personas naturales.

2.3 BARRERAS DE ENTRADA

Son las dificultades u obstáculos que una empresa o un nuevo emprendedor se enfrenta al ingresar a un nuevo mercado, en este capítulo se analizarán las barreras de entrada de economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, experiencia en la industria y política gubernamental que afectan o que pueden llegar afectar el crecimiento de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la Agencia de Bogotá, D.C.

2.3.1 Economías de escala. Los costos logísticos en empresas comercializadora son muy altas cuando manejan volúmenes pequeños de sus productos, por tal motivo la agencia de Bogotá,D.C., maneja grandes volúmenes de compra para así reducir sus costos y gastos logísticos y administrativos.

2.3.2 Diferenciación del producto. Cuando una organización logra que sus clientes encuentren una diferenciación en sus productos por variedad o por calidad con respecto a los de la competencia están adquiriendo una ventaja competitiva, debido a que se está generando una fidelización por parte de los clientes hacia la empresa.

Esta agencia se caracteriza por tener una diferenciación en sus productos por variedad debido a que poseen un amplio portafolio de productos, por cobertura a nivel nacional debido a que sus tres agencias cuentan con los permisos establecidos para poder comercializar productos por todo el país, por calidad debido a que cuentan con proveedores con altos estándares y por precios debido a que manejan diferentes descuentos y promociones con sus clientes.

2.3.3 Inversiones de capital. Esta agencia ha presentado diferentes problemas financieros que han ocasionado un incremento en sus costos y gastos administrativos, uno de ellos son los altos costos logísticos que en este momento tienen debido a que no cuentan con un plan logístico adecuado para la distribución de sus productos, el otro de ellos son altos costos de inventario y gastos administrativos.

2.3.4 Experiencia en la industria. Esta agencia cuenta con la experiencia en la industria por diferentes motivos, primero es que poseen beneficios y descuentos con sus proveedores, segundo pueden ofrecerles a sus clientes descuentos y promociones, tercero conocen las diferentes necesidades de sus clientes, cuarto manejan stocks de seguridad bajos, quinto cuentan con canales de distribución eficaces y eficientes y sexto poseen un amplio portafolio de productos.

2.3.5 Política gubernamental. “Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras”³³

En el sector donde se encuentra la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. agencia de Bogotá, D.C., no hay ninguna restricción gubernamental establecida excepto los requerimientos que todas las organizaciones deben tener para su buen funcionamiento.

2.4 SEGMENTACIÓN INDUSTRIAL

En la descripción de los clientes de la agencia de Bogotá, D.C., se evidencia que manejan tres tipos de clientes los cuales tienen características o necesidades similares, por tal motivo es necesario identificar sus necesidades con respecto a sus productos y o servicios.

³³ MICHAEL E. PORTER. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. [En línea]. Disponible en : (https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf). Consultado el 18 de septiembre del 2018

Para identificarlas y realizar una segmentación adecuada con respecto a la actividad económica de esta agencia se implementará una segmentación industrial la cual agrupa a los clientes según las características demográficas, variables operacionales y por los métodos de compra.

2.4.1 Segmentación demográfica. La segmentación demográfica abarca tres variables las cuales son: la industria, el tamaño de la empresa y la ubicación.

2.4.1.1 Industria. Para realizar un análisis adecuado de la industria a la cual pertenecen los clientes de la Agencia de Bogotá, D.C., y de los futuros clientes que pudiesen llegar a tener esta agencia se realizó una investigación en donde se pudo llegar a determinar cuántas empresas estaban registradas en el año 2017 en la ciudad de Bogotá y conocer los diferentes tipos de clientes que actualmente maneja esta agencia.

En la Tabla 32., se observa que de las 728.784 empresas registradas en la ciudad de Bogotá, D.C., en el año 2017 el 50% pertenece a empresas y establecimientos comerciales, el 37% a comercio y el 14% a industrias.³⁴

Tabla 32. Actividad Económica

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Total	%
Empresas y Establecimientos Comerciales	362.193	50%
Comercio	266.485	37%
Industria	100.106	14%

Fuente: Cámara de comercio Bogotá. Bogotá- Región cerró 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. [En línea]. Disponible en [<https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>]. Consultado el 18 de septiembre del 2018.

En la Tabla 33., se evidencia que de las empresas registradas en el año 2017 el 91% pertenece a personas naturales, el 7,8% a Pymes y el 1.2% a clientes corporativos.

Tabla 33. Clasificación de empresas a nivel de Bogotá, D.C.

TIPO DE EMPRESAS	TOTAL	%
Personas Naturales	663285	91%

³⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Bogotá-región cerro 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. [En línea]. Disponible en: (<https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>). Consultado el 28 de septiembre del 2018

Tabla 33. (Continuación)

TIPO DE EMPRESAS	TOTAL	%
Pymes	60359	7,8%
Clientes Corporativos	5140	1,2%

Fuente: Cámara de comercio Bogotá. Bogotá- Región cerró 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. [En línea]. Disponible en [<https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>]. Consultado el 18 de septiembre del 2018.

Y para finalizar con este análisis se refleja en la Tabla 34., las actividades económicas de los diferentes tipos de clientes que actualmente posee esta agencia, los cuales se clasifican en servicios e industrias.

Tabla 34. Actividad Económica Clientes

TIPOS DE CLIENTES	ACTIVIDAD ECONOMICA	% TOTAL
Coporativos	Servicios	87%
	Industria	13%
Pymes	Servicios	94%
	Industria	6%
Personas Naturales	Servicios	100%
	Industria	0%

Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A. agencia de Bogotá,D.C.

2.4.1.2 Tamaño de la empresa. En la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la agencia de Bogotá,D.C., sus clientes se clasifican según el tamaño de sus empresas. Esta clasificación se evidencia en la Tabla 35., en donde se encuentran los tipos de clientes que actualmente tiene esta agencia, de los cuales el 16% pertenece a clientes corporativos, el 33% a personas naturales y el 51% a pymes, para un total de 100 clientes.

Tabla 35. Tipos de clientes Agencia de Bogotá, D.C.

TIPOS DE CLIENTES	
Corporativos	17%
Personas naturales	33%
Pymes	50%

Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A. agencia de Bogotá, D.C.

Haciendo esto referencia que las personas naturales abarcan entre 1-10 empleados, las pymes entre 11-50 y los clientes corporativos entre 51 y más empleados.

2.4.1.3 Ubicación. Para el estudio de la segmentación geográfica se analizará la ciudad de Bogotá, D.C., siendo esta una de las ciudades más grandes de Colombia con una población de 81.181.047 habitantes y con una división territorial y administrativa de 20 localidades, ver Imagen 2.

Imagen 2. Localidades de Bogotá, D.C.



Fuente: SOMOS CUNDINAMARCA. [En línea]. Disponible en [<http://somoscundinamarca.weebly.com/bogotaacute-dc.html>]. Consultado el 18 de septiembre del 2018.

En el 2017 Bogotá, D.C., termino el año con 728.744 empresas y establecimientos de comercio, de ese total 465.237 lo conforman personas naturales y jurídicas y

263.547 establecimientos de comercio³⁵. Las cuales se encuentran ubicadas en las diferentes localidades de la ciudad, siendo Suba la localidad con mayor participación de empresas y establecimientos de comercio, actualmente cuenta con 75.301 seguido a esta se encuentra Kennedy con 262.877, Usaquén con 57.871 y Chapinero con 53.493.³⁶

Comparando el número de empresas según las localidades se evidencia que la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A. en la agencia de Bogotá, D.C., está dejando a un lado la participación en ventas de algunas localidades. La Tabla 36., muestra que el 25% de sus clientes están ubicados en la localidad de Usaquén, el 23% en Chapinero, el 13% en Suba, el 6% en Santafé, el 5% en Engativá, el 5% en Barrios Unidos, el 5% en Rafael Uribe, el 4% en Puente Aranda, el 3% en Los Mártires, el 2% en Antonio Nariño, el 2% en Fontibón, el 1% en Bosa y por último el 1% en Tunjuelito.

Tabla 36. Localidades % clientes

LOCALIDADES	%
Usaquén	25%
Chapinero	23%
Suba	13%
Santafé	6%
Engativá	5%
Barrios Unidos	5%
Rafael Uribe	5%
Puente Aranda	4%
Los Mártires	3%
San Cristobal	3%
Antonio Nariño	2%
Fontibón	2%
Kennedy	2%
Bosa	1%

³⁵CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Bogotá-región cerró 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. [En línea]. Disponible en: (<https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>). Consultado el 28 de septiembre del 2018

³⁶Ibíd.

Tablga 36. (Continuación)

LOCALIDADES	%
Tunjuelito	1%

Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., agencia Bogotá, D.C.

Con estos resultados y en base a la segmentación geográfica se evidencia que esta agencia necesita aumentar su participación en clientes en las localidades que hay mayor participación de empresas y establecimientos de comercios las cuales son Suba que actualmente tiene una participación de clientes de un 13% y en Kennedy de un 2%.

2.4.2 Segmentación Variables Operacionales. Este tipo de segmentación abarca tres variables las cuales son grado de usuario/ no usuario y capacidad de cliente.

2.4.2.1 Grado de usuario/ no usuario. Los productos con mayor rotación en la Agencia de Bogotá,D.C., son los de aseo y papelería estos productos tienen una rotación mensual y en volúmenes significativos debido a que estos productos son de uso diario y constante en las organizaciones.

2.4.2.2 Capacidad de cliente. La Agencia de Bogotá, D.C., al contar con tres tipos de clientes diferentes cada uno realiza sus pedidos de acuerdo a sus necesidades, los corporativos se enfocan en realizar pedidos de mayor volumen y diferentes productos, los pymes volúmenes medios y se enfocan dos o tres productos y las personas naturales manejan volúmenes bajos y se enfocan en un solo producto.

2.4.3 Procedimientos de compra. La relación de compra con los diferentes clientes es muy importante por tal motivo esta Agencia debe cumplir los diferentes requerimientos que pudiesen llegar a solicitar las diferentes empresas, debido a estos ellos manejan políticas de compra que se adaptan a las diferentes peticiones de los clientes.

2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado se realiza con el fin de recolectar la información específica que se requiere para analizar a los clientes de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., en la agencia de Bogotá, D.C., se realizará una investigación primaria por medio de encuestas a los clientes de esta agencia con la cual se obtendrá una recopilación de datos, donde se analizaran los resultados con el fin de conocer estrategias comerciales adecuadas para esta agencia.

2.5.1 Definición de la muestra. Con la información recolectada en la segmentación se concluye que el muestreo que se va a utilizar no es probabilístico, debido a que no se va escoger los consumidores al azar, por el contrario, se define que los clientes potenciales que son los corporativos y las pymes son los que van responder esta agencia.

Se hará muestro por conveniencia debido a que la agencia en los últimos años ha perdido más del 50% de clientes y aun no conocen cuales fueron los motivos que tuvieron en cuenta al retirarse de esta distribuidora., también se necesita conocer que tan alto esta la fidelización de los clientes actuales y que tan satisfechos están con esta agencia.

Se realizará una encuesta enfocada a los clientes potenciales de esta agencia que son los clientes corporativos y las pymes, en la Tabla 37., se evidencia el número de clientes de cada y el total de clientes.

Tabla 37. Número de clientes

CLIENTES	NÚMERO DE CLIENTES
Cientes Corporativos	17
Pymes	50
Total	67

Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., Agencia Bogotá,D.C.

Para calcular el tamaño de la muestra (n) se empleará la fórmula que se encuentra a continuación

Fórmula 1. Tamaño de la muestra

$$n = \frac{j^2 \times N \times p \times q}{e^2(N - 1) + j^2 \times p \times q}$$

Fuente: Rodríguez Restrepo Víctor José, Guía de Iniciativa empresarial y creación de empresas

Donde:

j= Coeficiente de confianza

N= Universo o población

p= Propabilidad a favor

q= probabilidad en contra

n= tamaño de la muestra

e= Error muestral

El tamaño de la muestra se calcula sumando el número de clientes corporativos (17) y el número de pymes (50) esto nos da un total de 67 clientes los cuales serán el número de encuestados, se utiliza un error muestral del 10%, con un intervalo de confianza del 95%, la probabilidad a favor es del 0,5% y la probabilidad en contra es del 0,5%. Remplazando estos datos en la Fórmula 1., se obtendrá el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1,96^2 \times 67 \times 0,5 \times 0,5}{0,1^2(67 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$
$$n = \frac{64,3468}{1,6204}$$
$$n = 39,71 \cong 40$$

2.5.2 Encuesta. “La encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población el cual está diseñado para obtener información específica de los entrevistados.”³⁷ En este caso se desea conocer el grado de fidelización que tienen los clientes corporativos y las pymes con respecto a la agencia.

El modelo de esta encuesta es específicamente dicotómico y de respuesta múltiple, las preguntas van enfocadas hacia la calidad de los productos, fijación de precios, fidelización de los clientes, tiempos de entrega y puntos de vista y estrategias para aumentar la fidelización de los clientes.

En el Anexo A., se puede evidenciar la encuesta.

2.5.3 Análisis de datos. Con la recolección de datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes se procedió a realizar una tabulación por cada pregunta en donde las respuestas se visualizan a partir de gráficos para así poder tener un análisis más claro y contundente.

Pregunta 1. ¿En el momento de realizar la compra cual es el criterio que usted tiene más en cuenta? Ver Tabla 38.

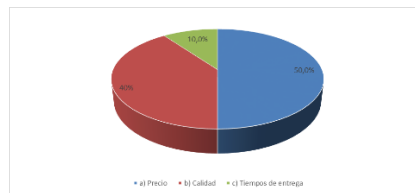
³⁷ Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 212-219

Tabla 38. Criterios importantes a la hora de comprar los productos

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje %
Precio	20	50
Calidad	16	40
Tiempos de entrega	4	10
Total	40	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14. Porcentaje de los criterios más importantes a la hora de comprar los productos.



Fuente: elaboración propia

Para esta organización es muy importante identificar cual es el criterio más importante que tiene en cuenta el cliente a la hora de comprar sus productos, en el Gráfico 14., se evidencia que para el 50% de los encuestados el criterio más importante a la hora de comprar es el precio, seguido a esto con un 40% la calidad y con un 10% los tiempos de entrega.

Pregunta 2. ¿Qué tan importante es la calidad para su empresa al elegir algunos de nuestros productos? Ver Tabla 39.

Tabla 39. Importancia de la calidad en los productos de la agencia de Bogotá, D.C.

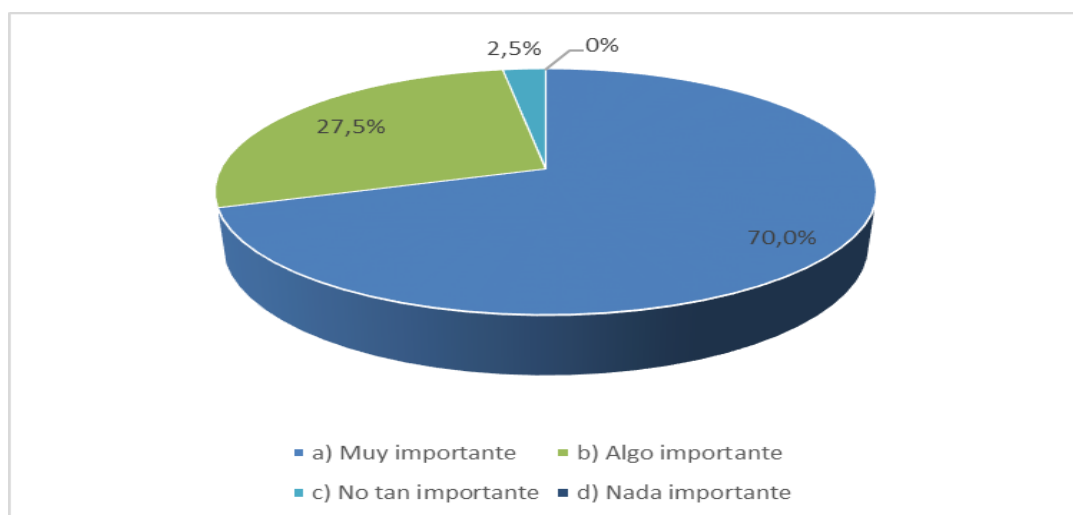
opciones	cantidad de respuestas	porcentaje %
Muy importante	28	70%
Algo importante	11	27,5%
No tan importante	4	3%
Nada importante	0	0%

Tabla 39. (Continuación)

opciones	cantidad de respuestas	porcentaje %
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Porcentaje de la importancia en la calidad de los productos de la agencia de Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

La agencia al manejar diferentes proveedores tiene que tener en cuenta el nivel de calidad que ellos le ofrecen debido que para el 97,5% de sus clientes es muy y algo importante la calidad, y tan solo el 2,5% no es tan importante.

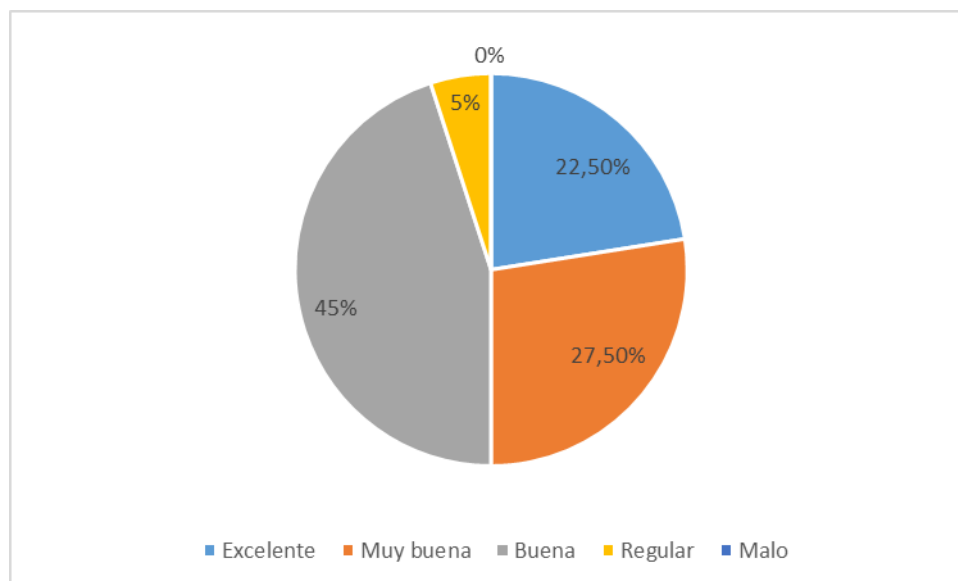
Pregunta 3. ¿Cómo calificaría la relación calidad-precio de los productos?

Tabla 40. Relación Calidad-Precio

opciones	cantidad de respuestas	porcentaje %
Excelente	9	22,5%
Muy buena	11	27,5%
Buena	18	45%
Regular	2	5%
Malo	0	0%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 16. Porcentaje Calidad-Precio



Fuente: elaboración propia

Es muy importante que la agencia maneja una buena balanza entre el precio y la calidad para así poder lograr una fidelización con sus clientes, por el momento esta balanza se está cumpliendo debido a que el 45% de los clientes les parece buena la relación entre calidad- precio, seguido a este el 27.50% muy buena, el 22,50% excelente y el 5% les parece regular.

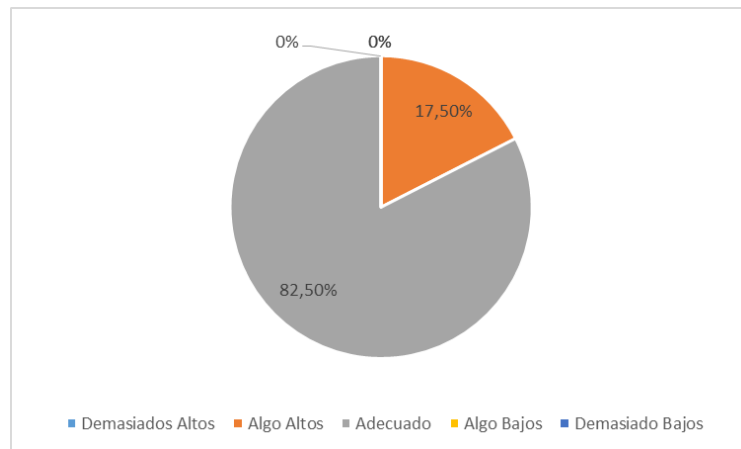
Pregunta 4. ¿Cree que los precios de nuestros productos son demasiados altos, demasiados bajos o adecuados?

Tabla 41. Perspectiva de los clientes acerca de los precios que maneja la agencia de Bogotá,D.C.

Opciones	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Demasiados Altos	0	0%
Algo Altos	7	17,5%
Adecuado	33	82,5%
Algo Bajos	0	0%
Demasiado Bajos	0	0%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17. Porcentaje de la Perspectiva de los clientes acerca de los precios que maneja la agencia de Bogotá,D.C.



Fuente: elaboración propia

Los precios que maneja esta agencia son adecuados para el 82,50% de los clientes y tan solo el 17,50% les parece que son algo altos, por tal motivo es necesario que le brinden a los clientes que les parece que los precios algo altos beneficios o promociones para así poder lograr fidelización por parte de ellos.

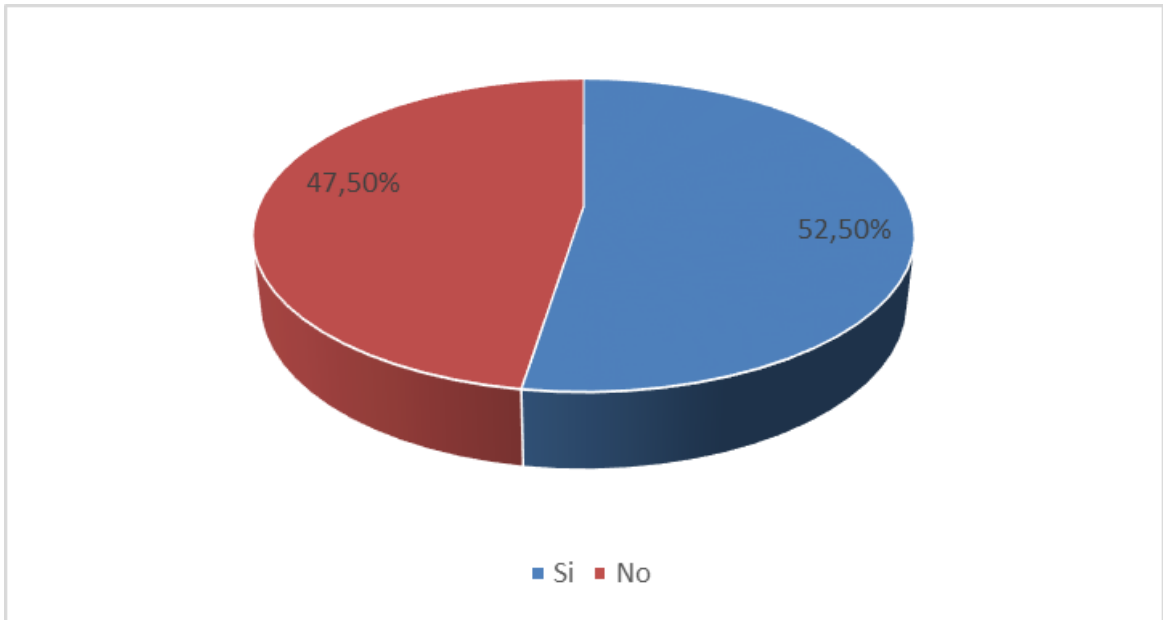
Pregunta 5. ¿La empresa cumple con los tiempos pactados al momento de realizar el pedido?

Tabla 42. Cumplimientos en los tiempos de entrega de la agencia de Bogotá,D.C.

opciones	cantidad de respuestas	porcentaje %
Si	21	52,5%
No	19	47,5%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 18. Porcentaje de los tiempos de entrega de la agencia de Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

Los tiempos de entrega últimamente le ha ocasionado problemas a la Distribuidora con sus clientes debido a que por falencias logísticas no están cumpliendo con los tiempos pactados a la hora de la entrega de sus pedidos, en el Gráfico 18., se evidencia que estos problemas han sido ocasionados al 47,50% de sus clientes ya que ellos expresaron que en algún momento les han incumplido a la hora de la entrega de sus pedidos y tan solo el 52,50% dijeron que no les han incumplido con los tiempos pactados a la hora de la entrega de sus pedidos.

Por medio de este análisis es importante que la agencia realice planes de mejora en cuanto a los problemas logísticos que se están presentando en esta agencia debido a que un alto porcentaje de clientes le han incumplido a la hora de la entrega de sus pedidos y esto podría ocasionar pérdida de sus clientes y disminución en sus ventas.

Pregunta 6. ¿En general que tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con la DJMU?

Tabla 43. Satisfacción de los clientes con respecto a la agencia de Bogotá, D.C

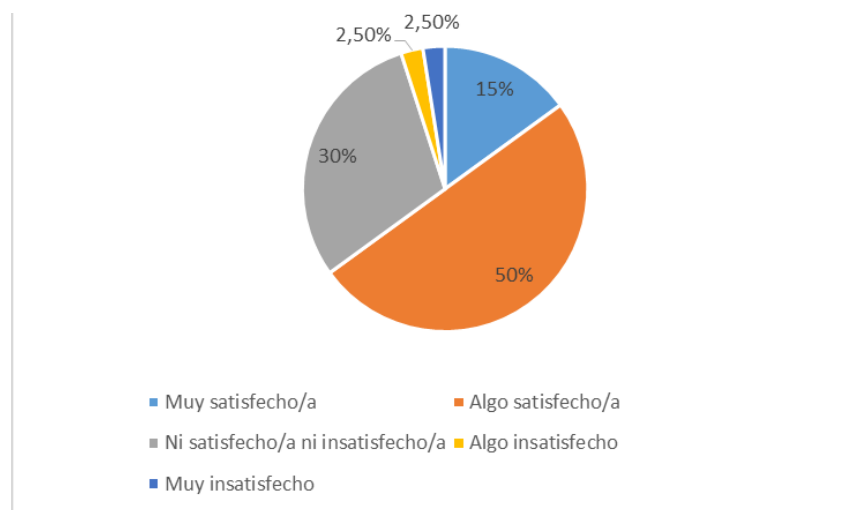
opciones	cantidad de respuestas	porcentaje %
Muy satisfecho/a	6	15%

Tabla 43. (Continuación)

opciones	cantidad de respuestas	porcentaje %
Algo satisfecho/a	20	50%
Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a	12	30%
Algo insatisfecho	1	2,5%
Muy insatisfecho	1	2,5%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 19. Porcentaje de satisfacción de los clientes con la agencia de Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 19., se evidencia que tan satisfechos o insatisfechos están los clientes con la Distribuidora, el 50% de los encuestados están algo satisfechos, el 30% ni satisfechos ni insatisfechos, el 15% muy satisfechos, el 2,50% algo insatisfecho y el otro 2,50% muy insatisfecho.

Con esta perspectiva se evidencia que esta agencia no está generando fidelización con sus clientes debido a que tan solo el 15% están muy satisfechos, estos bajos porcentajes se debe a que esta agencia tiene varios problemas comerciales, logísticos y administrativos que están afectando con la fidelización por parte de sus clientes por tal motivo se recomienda tomar planes de mejora.

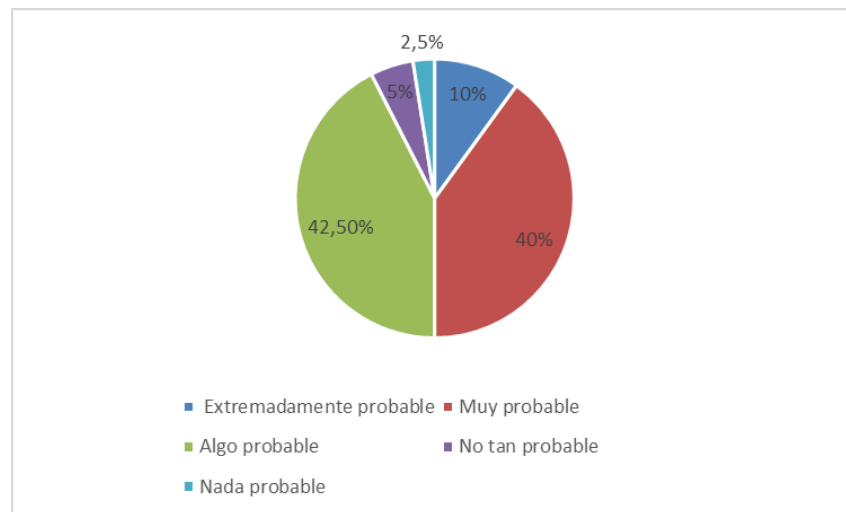
Pregunta 7. ¿Qué tan probable es que usted vuelva a comprar alguno de nuestros productos?

Tabla 44. Fidelización de los clientes de la agencia de Bogotá, D.C.

opciones	cantidad de respuestas	porcentaje %
Extremadamente probable	4	10%
Muy probable	16	40%
Algo probable	17	42,5%
No tan probable	2	5%
Nada probable	1	2,5%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 20. Porcentaje de fidelización de los clientes de la agencia de Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 20., se evidencia que el 42,50% de los clientes dicen que es algo probable que vuelvan a comprar en la agencia, el 40% muy probable, el 10% extremadamente probable, el 5% no tan probable y el 2,5% nada probable.

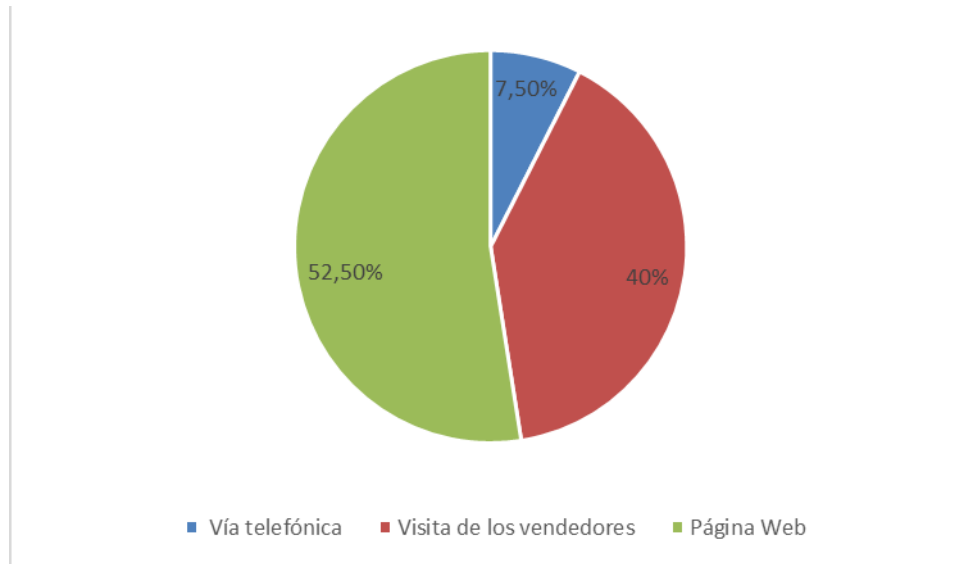
Pregunta 8. ¿Qué medios le gustaría usar para realizar sus pedidos?

Tabla 45. Medios de preferencia para la realización de pedidos de la agencia de Bogotá, D.C.

opciones	cantidad de respuestas	porcentaje %
Vía telefónica	3	7,5%
Visita de los vendedores	16	40%
Página Web	21	52,5%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 21. Porcentajes de preferencias de los medios que prefieren los clientes de la agencia de Bogotá, D.C., para la realización de sus pedidos.



Fuente: elaboración propia

Actualmente los clientes de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., pueden realizar sus pedidos, por vía telefónica, visita de los vendedores o página web. En el Gráfico 21., se evidencia que el 52,50% de los clientes prefieren realizar sus pedidos por medio de la página web, el 40% por visita de los vendedores y el 7,50% por vía telefónica.

En cuanto a este análisis de la pregunta 8, se recomienda que la agencia de Bogotá, D.C., implemente una página web adecuada, llamativa y de fácil acceso para sus clientes a la hora de conocer sus productos y de realizar sus pedidos debido a que

actualmente esta agencia presenta falencias en su página web y no es posible verificar precios, realizar cotizaciones y pedidos.

2.5.4 Análisis de la encuesta. En la encuesta realizada a los clientes de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A, en la agencia de Bogotá,D.C., se puede concluir que los criterios más importantes que tiene en cuenta el cliente a la hora de realizar sus pedidos son el precio de los productos y la calidad de ellos. Por tal motivo es necesario que la agencia siga manejando un precio adecuado de sus productos y que manejen proveedores que les garantice una buena calidad de sus productos para así poder satisfacer las necesidades de sus clientes.

En cuanto a temas internos de la organización como los tiempos de entrega de los pedidos y la forma de realizar los clientes los pedidos, esta agencia presenta problemas los cuales han afectado a la fidelización de sus clientes.

Uno de esos problemas es el incumplimiento a la hora de la entrega de sus pedidos debido a que la agencia de Bogotá,D.C. no posee un sistema logístico adecuado que le permita cumplir con los tiempos pactados a la hora de la entrega de sus pedidos. El otro problema es que la página web que maneja actualmente esta agencia no se encuentra en las condiciones adecuadas para la realización de un pedido por este medio y el 52.5% de los clientes encuestados prefieren realizar sus pedidos por plataformas digitales.

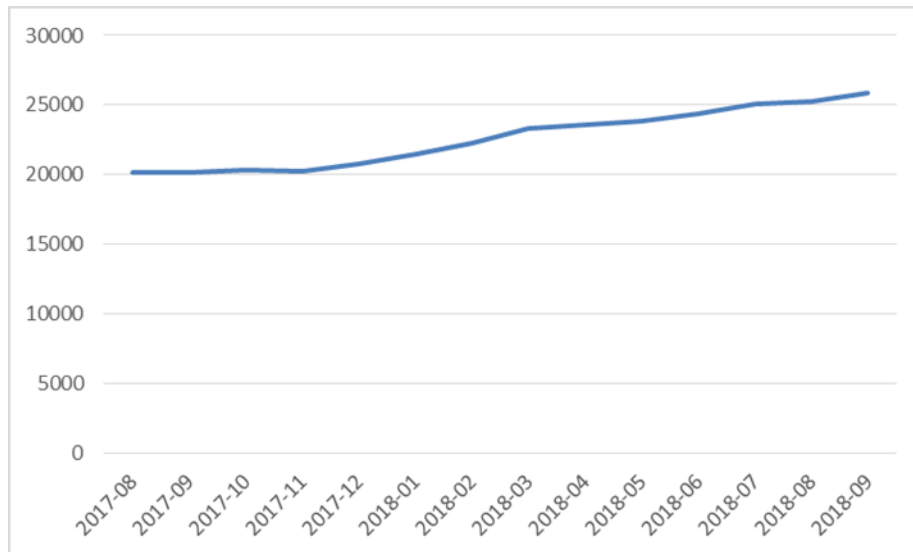
Dichos problemas han afectado en la fidelización de sus clientes debido a que solo el 10% de los clientes encuestados están extremadamente seguros de que van a volver a comprar en la agencia.

2.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para calcular la demanda de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en Agencia de Bogotá,D.C., se tomaran como datos históricos la demanda desde el de mes Agosto del año 2017 hasta el mes de Septiembre del año 2018.

En la Gráfica 22., se evidencia la tendencia de la demanda histórica de la agencia de Bogotá,D.C.

Gráfica 22. Demanda Mensual de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., agencia de Bogotá, D.C



Fuente: elaboración propia

- Proyección de la demanda. En la Tabla 46., se encuentra los datos históricos de la demanda mensual de la agencia de Bogotá, D.C, desde el mes de agosto del año 2017 hasta el mes de septiembre del año 2018.

Tabla 46. Demanda Mensual de los productos vendidos por la agencia de Bogotá, D.C.

Mes	F(t)	Ventas
2017-08	1	20134
2017-09	2	20138
2017-10	3	20338
2017-11	4	20248
2017-12	5	20748
2018-01	6	21448
2018-02	7	22298
2018-03	8	23298
2018-04	9	23542
2018-05	10	23882

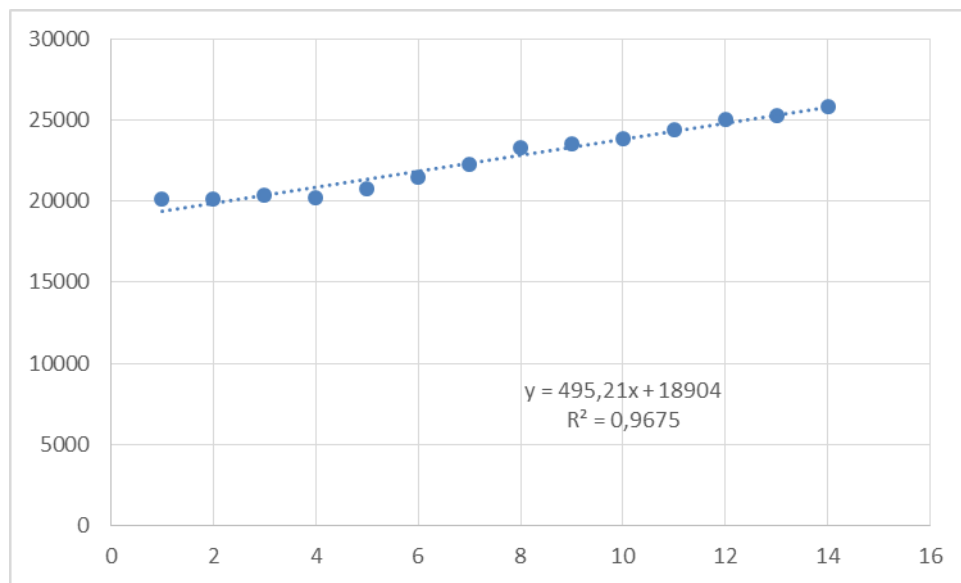
Tabla 46. (Continuación)

Mes	F(t)	Ventas(u)
2018-06	11	24382
2018-07	12	25082
2018-08	13	25282
2018-09	14	25838

Fuente: elaboración propia

En relación con la Tabla 46, se presenta la Gráfica 23., en donde se observa que la demanda histórica de la agencia de Bogotá, D.C., presenta una tendencia lineal la cual permite realizar una proyección por el método de regresión lineal por medio de la función de Excel, en donde se obtiene un índice de correlación de $r=0,9675$, la cual nos indica que es viable pronosticar la demanda por este método ya que su resultado se acerca a uno (1).

Gráfica 23. Demanda Mensual de los productos vendidos por la agencia de Bogotá, D.C



Fuente: elaboración propia

Con ayuda de la herramienta de Excel pronostico se pudo determinar la demanda futura de la agencia de Bogotá, D.C., desde el mes de octubre del año 2018 hasta el mes de noviembre del año 2019, estos datos se evidencian en la Tabla 47.

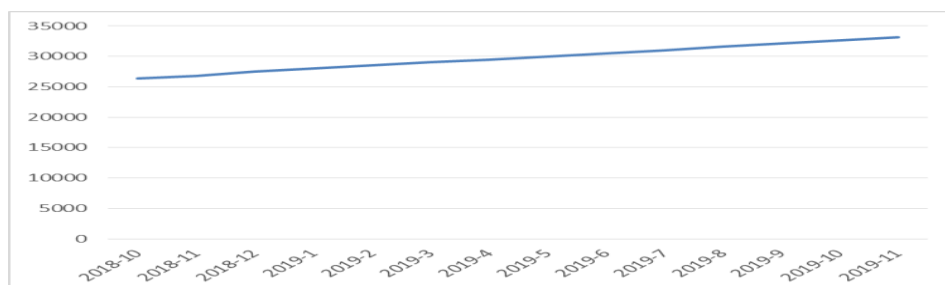
Tabla 47. Demanda futura de las unidades vendidas de la agencia de Bogotá, D.C

Mes	F(t)	Ventas
2018-10	15	26333
2018-11	16	26828
2018-12	17	27519
2019-1	18	28050
2019-2	19	28567
2019-3	20	29094
2019-4	21	29487
2019-5	22	29990
2019-6	23	30524
2019-7	24	31033
2019-8	25	31568
2019-9	26	32082
2019-10	27	32632
2019-11	28	33152

Fuente: elaboración Propia

A partir de los datos obtenidos en la Tabla 47., se concluye que la demanda de esta agencia va a tener un crecimiento positivo el cual se corrobora esta información con la Grafica 24., en donde esta refleja un crecimiento lineal, obteniendo un aumento de 7314 unidades vendidas hasta el mes de noviembre del año 2019.

Gráfica 24. Demanda Proyectada



Fuente: elaboración propia

2.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la agencia de Bogotá,D.C., depende directamente de la demanda que se tenga anual en esta organización, por consiguiente para realizar la proyección de la oferta para los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 se tomarán como datos históricos la demanda del mes de agosto del año 2017 hasta el mes de septiembre del año 2018, estos datos se evidencian en la Tabla 48.

Tabla 48. Datos Históricos Demanda

Mes	F(t)	Ventas
2017-08	1	20134
2017-09	2	20138
2017-10	3	20338
2017-11	4	20248
2017-12	5	20748
2018-01	6	21448
2018-02	7	22298
2018-03	8	23298
2018-04	9	23542
2018-05	10	23882
2018-06	11	24382
2018-07	12	25082
2018-08	13	25282
2018-09	14	25838

Fuente: elaboración propia

A partir de estos datos y con ayuda de la herramienta Excel se realiza la proyección adecuada para calcular la oferta para los siguientes años, esta se observa en la Tabla 49. En donde se calculó la oferta desde el mes de Enero hasta Diciembre del año 2019 y en la Grafica 25., se evidencia el crecimiento de la oferta.

Tabla 49. Oferta Pronosticada

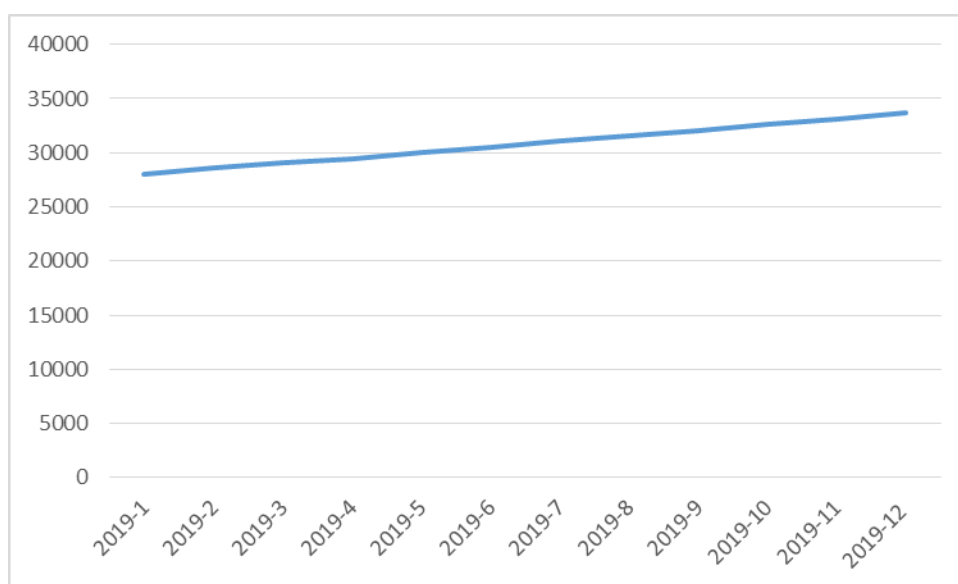
Mes	F(t)	Ventas
2019-1	18	28050
2019-2	19	28567
2019-3	20	29094
2019-4	21	29487
2019-5	22	29990
2019-6	23	30524

Tabla 49. (Continuación)

Mes	F(t)	Ventas
2019-7	24	31033
2019-8	25	31568
2019-9	26	32082
2019-10	27	32632
2019-11	28	33152
2019-12	29	33662

Fuente: elaboración propia

Gráfica 25. Proyección Oferta



Fuente: elaboración propia

Con los datos obtenidos en la Tabla 49., se puede evidenciar que la oferta de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., va a tener un crecimiento positivo durante los siguientes años y que la oferta depende directamente de la demanda mensual que se tenga en la Agencia.

2.8 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo se realiza con el fin de comparar la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., en la agencia de Bogotá, D.C., con empresas del sector donde comercializa esta distribuidora con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de

los competidores para así poder implementar estrategias de mejora a la organización.³⁸

Para la realización de esta matriz se comparan las empresas Brillo Institucional, Detalgraf S.A. y la distribuidora, en donde se les evaluará cinco factores críticos de éxito que toda empresa debe cumplir para garantizar su sobrevivencia en el sector.

Estos factores se tomaron en cuenta a partir de la investigación de mercados donde se dio conocer los atributos más importantes a la hora de comprar un producto los cuales son: el portafolio de productos, tiempo de entrega, cobertura, precios de comercialización y medios de realización de sus pedidos el cual se evaluará páginas web debido a que los clientes encuestados prefieren este medio para la realización de los pedidos. Las ponderaciones de calificación de estos factores se evaluarán de 1- 4, siendo 1 debilidad principal, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza principal.

Para obtener el resultado del puntaje de ponderación se multiplicará el peso de cada factor crítico de éxito de cada organización por la calificación de cada uno, en donde los resultados se suman y se obtiene el puntaje total de esta matriz.

La matriz de perfil competitivo se puede evidenciar en la Tabla 50.

Tabla 50. Matriz De Perfil Competitivo

Factores Críticos De Éxito	Empresa Lider BRILLO INSTUTUCIONAL			Competencia DETALGRAF S.A.			Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A.		
	PESO	C	PP	PESO	C	PP	PESO	C	PP
Portafolio De Productos	0,30	4	1,2	0,22	2	0,66	0,30	4	1,2
Tiempos De Entrega	0,15	3	0,45	0,13	3	0,39	0,25	2	0,5
Cobertura	0,1	2	0,2	0,25	3	0,75	0,20	4	0,8
Precios	0,25	4	1	0,25	4	1,00	0,20	4	0,8
Paginas Web	0,20	4	0,8	0,15	3	0,45	0,05	1	0,1
Total	1	-	3,65	1	-	3,25	1,00	-	3,40

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 50., se pudo observar que las tres organizaciones cuentan con fortalezas y debilidades que les permite tener una posición en el mercado, con

³⁸ LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. [En línea]. Disponible en: (<https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>). Consultado el 12 de septiembre del 2018.

los puntajes obtenidos se cataloga como la empresa líder Brillo Institucional debido a que su puntaje fue del 3,65 y cuenta con fortalezas principales las cuales son el amplio portafolio de productos que manejan, los buenos precios y la realización de sus pedidos por medio de la plataforma web, también cuenta una fortaleza menor que son los tiempos de entrega y una debilidad menor la cual es la cobertura que maneja esta agencia debido a que actualmente están distribuyendo solo a la ciudad de Bogotá, D.C., la Distribuidora está en segundo lugar con un puntaje de 3,35 teniendo tres fortalezas principales que son el portafolio de productos, la cobertura y los precios que manejan, también cuenta con dos debilidades una principal y otra menor, la principal es los tiempos de entrega y la otra es la falta de una página web dinámica y fácil de usar. Y la empresa Detalgraf S.A., con un puntaje de 3,03 la que se cataloga en el tercer puesto teniendo 1 fortaleza principal que son los precios y 3 fortalezas menores las cuales son los tiempos de entrega, cobertura y pagina web y por ultimo una debilidad menor la cual es el portafolio de productos.

Con los resultados obtenidos se concluye que la Distribuidora tiene que implementar una página web de fácil acceso y que sea dinámica para la realización de sus pedidos debido a que es muy importante contar con este medio para la realización de sus pedidos ya que sus clientes prefieren este medio, otra recomendación que se les da es la ampliar sus portafolios de productos según las necesidades de sus clientes

2.9 MARKETING MIX

El objetivo del marketing mix es la implementación de estrategias comerciales que ayuden a que la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la agencia de Bogotá,D.C, mejore su posicionamiento en el mercado, aumente la fidelización de sus clientes y mejore los procesos internos de la agencia.

Para lograr este objetivo se analizarán ocho variables que corresponden a las 8p de los servicios, las cuales son: producto, precio, distribución, promoción, proceso, evidencia, personas y productividad.

2.9.1 Producto. Esta agencia se dedica a la comercialización de diferentes productos al por mayor y al detal actualmente manejan una gran variedad de productos, cuentan con 3850 productos los cuales son divididos por diferentes zonas.

En la zona 1 se encuentra todos los productos que pertenece alimentos, actualmente cuentan con 373 productos de diferentes marcas. En la zona 2 se encuentran los productos que pertenece aseo actualmente cuentan con 1747 productos debido a que esta es la zona que más productos venden. En la zona 3 se

encuentran los productos de hogar actualmente cuentan con 369 productos. En la zona 4 se encuentran licores, agua, gaseosas y cigarrillos actualmente cuentan con 242 productos. En la zona 5 se encuentra todo lo relacionado a medicamentos actualmente cuentan con 201 productos y en la zona 6 se encuentra todo lo relacionado con papelería y actualmente cuentan con 918 productos.

2.9.2 Precio. Esta agencia cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado, durante este lapso de tiempo han manejado varias estrategias en cuanto a la fijación de precios de sus productos.

Una de las estrategias que manejan es el tipo de negociación que tienen con sus clientes debido a que ellos utilizan métodos de financiación por un lapso máximo de 30 días y manejan descuentos y bonos dependiendo del volumen de la compra, otra de las estrategias que utilizan es que los precios se fijan dependiendo del volumen de compra, la forma de pago (efectivo o crédito), el tiempo de entrega y por último el tipo de cliente (Corporativos, Pymes o Personas Naturales).

De acuerdo a las estrategias de precios que maneja actualmente esta Agencia se propone implementar nuevas estrategias que permitan incentivar la compra en sus clientes actuales y en los futuros. Por tal motivo se establecen tres estrategias las cuales van acorde al tipo de productos que vende esta Agencia.

- Precio promedio del mercado. Los productos que tienen mayor rotación en el mercado y que tengan promedios bajos de compra se les realizara un promedio de precios con respecto al mercado para así poder fidelizar a clientes y aumentar las ganancias de la organización.
- La estrategia de precio alto. La Agencia maneja unos productos con características y especificaciones únicas que los hacen ser llamativos al mercado es allí donde se incrementa el precio de estos productos por sus especificaciones, de igual manera cuando la Agencia reduzca los tiempos de entrega de los pedidos los productos podrían tener un incremento en su precio por el valor agregado que les está ofreciendo la organización.
- La estrategia de precio bajo. Con ayuda del software se identificarán los productos que tengan baja rotación y que estén próximos a vencer por consiguiente se les realizara una promoción y publicidad adecuada en donde se les reduzca en un porcentaje el precio.

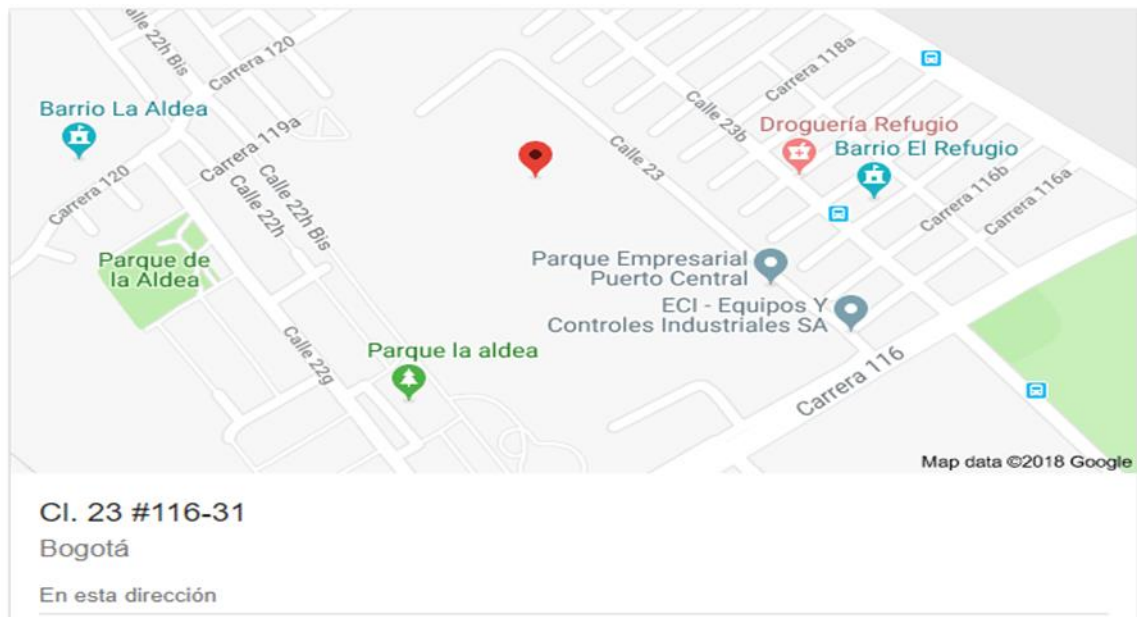
2.9.3 Plaza. Esta agencia les entrega directamente los pedidos a sus clientes a las direcciones establecidas, por tal motivo es necesario que este en un sector estratégico de la ciudad y tenga buenas vías de acceso para así poder disminuir los tiempos de entrega de sus pedidos. Actualmente la agencia de Bogotá, D.C., se encuentra ubicada en la calle 23 # 116-31 bodega 29, barrio Atahualpa localidad de

Fontibón, ciudad de Bogotá, D.C. en la Imagen 3., se evidencia la ubicación de la agencia.

Esta agencia se encuentra en una plaza buena debido a que está ubicada en un lugar estratégico de la ciudad, cuenta con seis vías principales de acceso que son la 26, la 13, la Cali, la Esperanza, la Boyacá y la 68 las cuales les ayuda a planificar una buena ruta para la entrega de sus pedidos debido a que los clientes están ubicados en toda la ciudad y sus clientes potenciales se encuentran en la localidad de Usaquén y Chapinero.

Aparte de esta oficina ubicada en el barrio Atahualpa se propone que la Agencia de Bogotá,D.C., implemente una página web en donde permita a los clientes realizar los pedidos de una manera eficaz y eficiente. Logrando reducir tiempos de facturación y entrega de los pedidos y aumentando las ventas debido a las estrategias comerciales que se plantean por medio de esta página web las cuales son evidenciadas en el ítem de promoción de este proyecto.

Imagen 3. Ubicación de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., agencia de Bogotá, D.C.



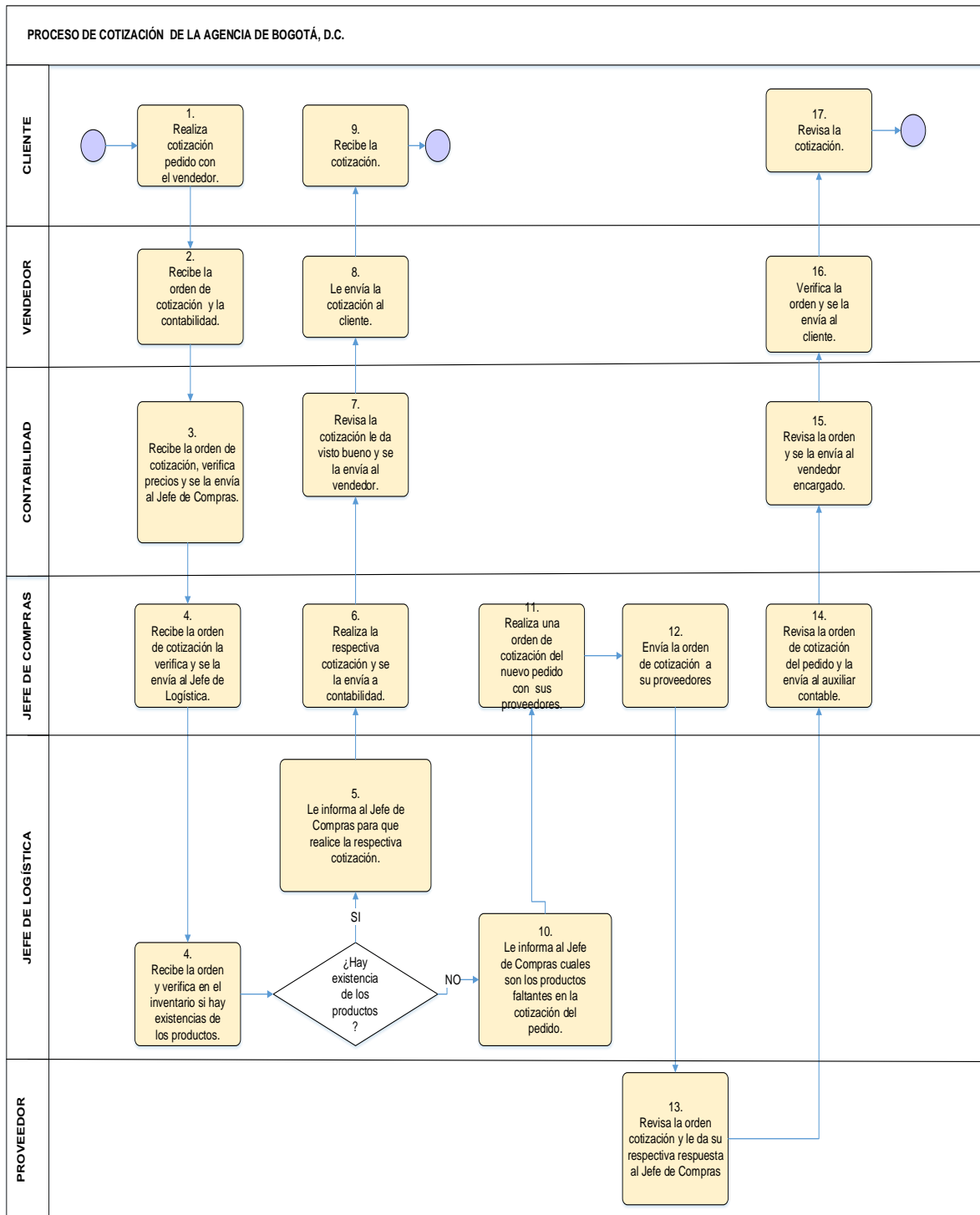
Fuente: Google Maps. [En línea]. Disponible en: (<https://www.google.com.co/maps/place/Cl.+23+%23116-31,+Bogot%C3%A1/@4.690126,-74.1501847,18z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9cc042e55f93:0x947310378c6120b8!8m2!3d4.6905559!4d-74.1493195>.) Consultado el: 13 de septiembre el 2018

2.9.4 Proceso. La agencia de Bogotá,D.C. maneja dos procesos comerciales el primero es cuando el cliente realiza una cotización y el segundo cuando realiza una orden de pedido, los dos procesos tienen canales de distribución largos, los cuales

generan un incremento en sus tiempos de procesos ocasionando así incumplimientos en los tiempos de entrega de los pedidos e inconformidades con los clientes.

En el Diagrama 1., refleja que el proceso comercial actual de cotización de un pedido, el cual abarca diferentes áreas de la Agencia y el tiempo de proceso aproximadamente es 3 a 5 días hábiles.

Diagrama 1. Proceso Comercial de Cotización



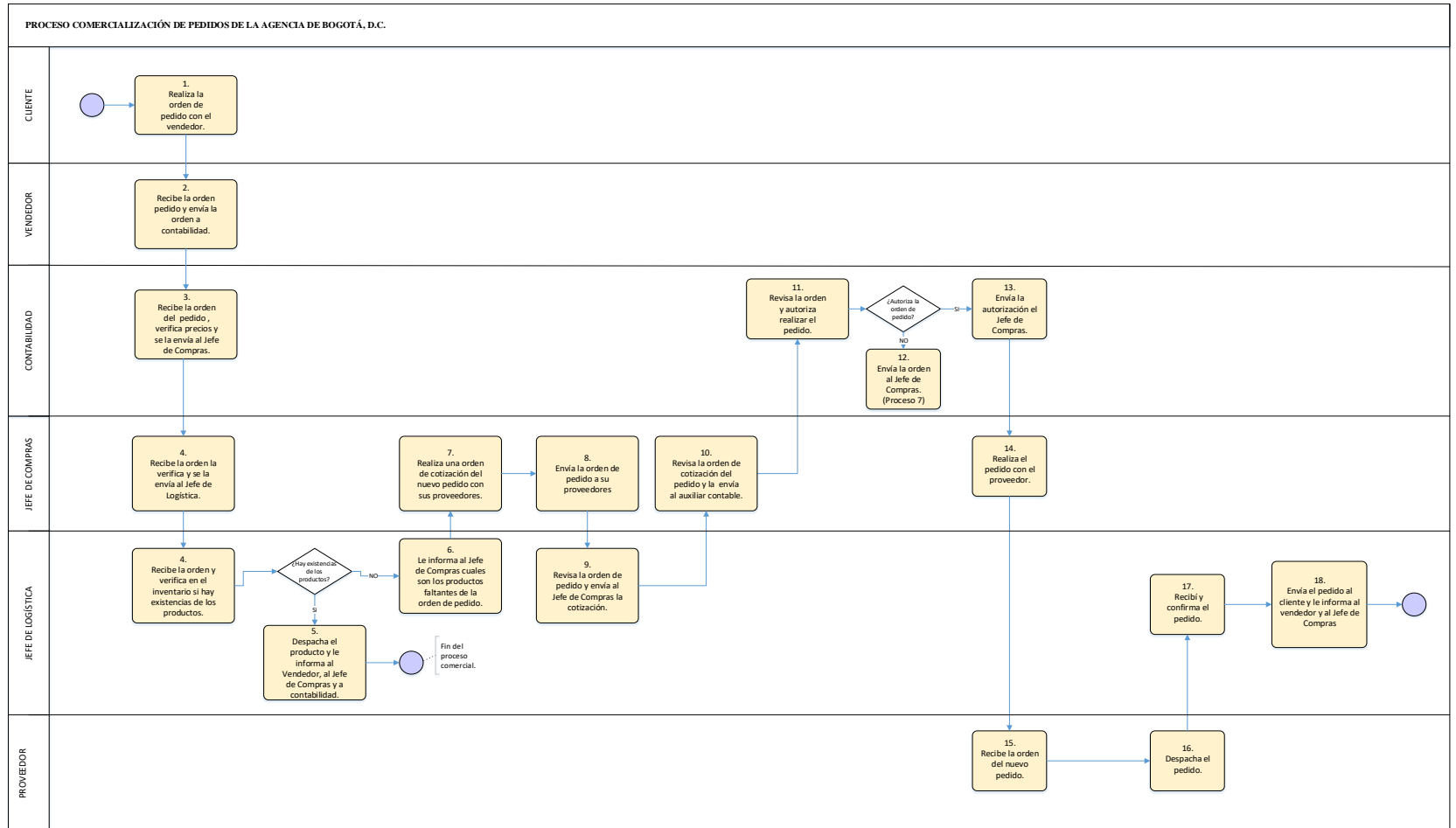
Fuente: elaboración propia

En el Diagrama 2., se observa que el proceso comercial de pedido es ineficiente debido a que no hay una centralización por parte de las áreas de la agencia y por ende los tiempos de este proceso aumentan cuando alguna área presenta falencias llegando a ocasionar incumplimiento a la hora de la entrega de sus pedidos.

Por los motivos mencionados en los dos procesos comerciales que maneja esta Agencia se sugiere que mensualmente las áreas se reúnan y consoliden los precios que les brindan sus proveedores para así poder establecer los precios de venta a sus diferentes tipos de clientes.

En cuanto al manejo de inventarios se sugiere una actualización de su software el cual permita conocer a todas las áreas los precios establecidos de sus productos, el inventario, la rotación y los clientes potenciales. Más adelante se explica cómo va hacer el funcionamiento de este software.

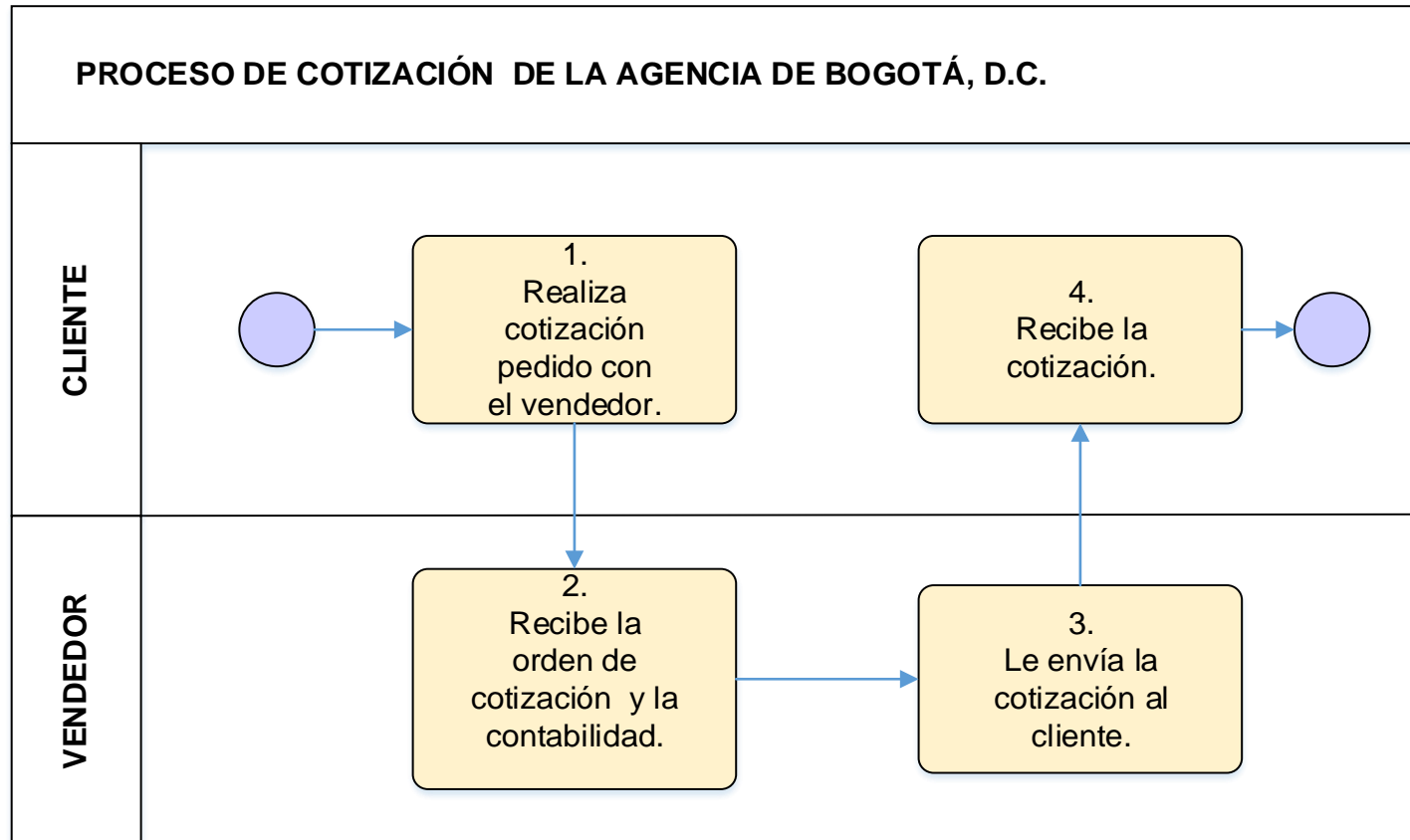
Diagrama 2. Proceso Comercial Realización de Pedidos de la Agencia de Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

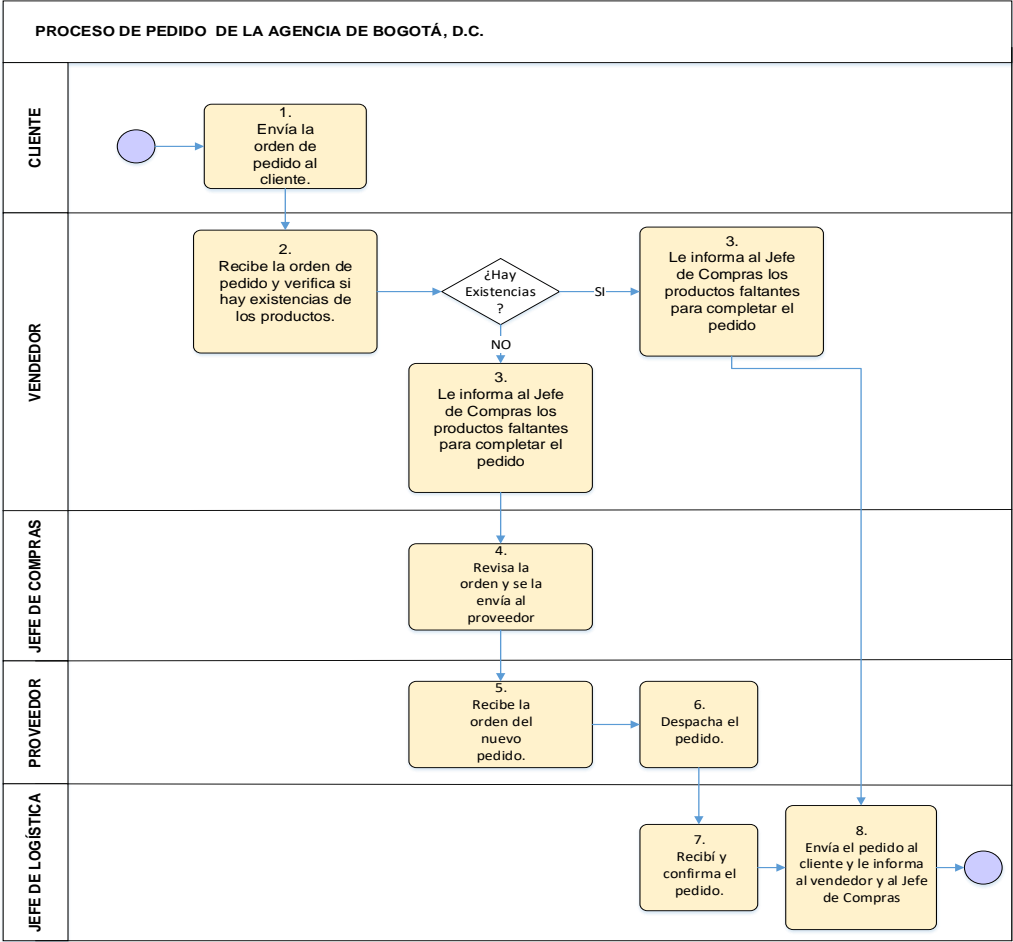
En el Diagrama 3., y en el Diagrama 4., se evidencia los nuevos procesos comerciales sugeridos para la Agencia de Bogotá, D.C., en donde se minimizarán los tiempos de procesos.

Diagrama 3. Proceso comercial sugerido para cotizaciones



Fuente: elaboración propia

Diagrama 4. Proceso Comercial Realización de Pedidos Agencia de Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

2.9.5 Evidencia Física. En la evidencia física de esta agencia se analiza la presentación del personal de ventas debido a que su actividad económica es comercializar productos al por mayor por ende sus vendedores tienen que visitar a sus clientes mensualmente.

En cuanto a la presentación del personal de ventas de la agencia de Bogotá, D.C., se les recomienda tener en sus trajes una cucarda militar la cual evidencie el logotipo de la Distribuidora, con el fin de que sus vendedores se sientan identificados con la organización a la hora de realizar sus procesos comerciales.

2.9.6 Productividad. Actualmente la agencia de Bogotá, D.C., no tiene establecidos índices que permitan evaluar la satisfacción de los clientes, como las quejas, preguntas, reclamos y sugerencias, por tal motivo es indispensable que esta agencia tenga índices de productividad en donde se pueda evaluar la satisfacción de los clientes para así poder lograr tener un mejoramiento continuo.

En el Cuadro 14., se plantea tres índices que permitirán evaluar el nivel de productividad de la agencia de Bogotá, D.C., en donde se evaluarán la satisfacción de cliente, el incumplimiento en la entrega de los pedidos y los pedidos rechazados.

Cuadro 14. Índices de Productividad

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	Meta
Satisfacción al cliente	Conocer la cantidad de quejas, reclamos, sugerencias generados y con que efectividad se dan respuesta.	$\frac{\# \text{preguntas contestadas}}{\# \text{preguntas solicitadas}} \times 100$	%	Mensual	0%-30% Ineficiente 31%-61% Adecuado 62%-100% Excelente
Cumplimiento en la entrega de los pedidos	Conocer el porcentaje de incumplimiento de los tiempos pactados de la entrega de los pedidos.	$\frac{\# \text{pedidos entregados en el tiempo pactado}}{\# \text{pedidos realizados}} \times 100$	%	Mensual	0%-60% Ineficiente 61%-90% Adecuado 91%-100% Adecuado
Pedidos rechazados por alguna inconformidad	Conocer el porcentaje de pedidos rechazados por los clientes	$\frac{\# \text{Pedidos rechazados}}{\# \text{Total de pedidos}} \times 100$	%	Mensual	0%-60% Ineficiente 61%-90% Adecuado 91%-100% Adecuado

Fuente: elaboración propia

2.9.7 Personal. Las relaciones comerciales que actualmente posee la Agencia de Bogotá, D.C., se establecen por medio de las visitas a los clientes por parte de los vendedores, las cuales se realizan con una frecuencia mensual o cada vez que algún cliente necesite una cotización o agendar una nueva cita con algún vendedor.

Por los motivos mencionados anteriormente se evidencia que los canales de comunicación de la Agencia necesitan una mejora la cual les permita tener más contacto con sus clientes, es por esto que se propone una actualización del software que poseen actualmente en donde les permitirá almacenar la información histórica y actual de los productos y tener un mejor canal de comunicación con sus clientes.

En el Anexo B se encuentran las especificaciones de este software el cual mejorara diferentes falencias que posee esta Agencia.

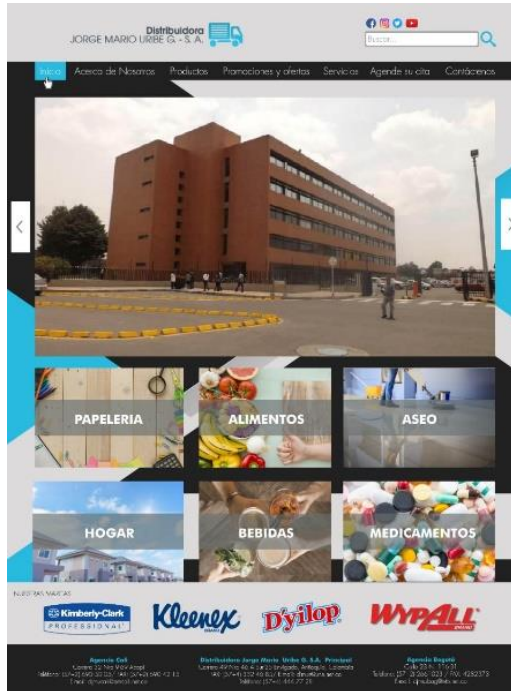
2.9.7.1 Promoción. Con la información recolectada en este capítulo, se evidencia que la agencia de Bogotá, D.C., presenta falencias comerciales, logísticas y de marketing las cuales les dificulta tener un buen funcionamiento de la agencia y una mayor rentabilidad.

Por tal motivo se plantean estrategias comerciales a través de la actualización de la página web en donde permita a los clientes tener una mayor comunicación y también la actualización del software que poseen actualmente ya que está presentando falencias

2.9.7.2 Página web. En base a la investigación de mercados se concluye que los clientes prefieren realizar sus pedidos, agendar la cita con los vendedores, conocer precios y características de los productos por medio de la página web de la Distribuidora.

Actualmente la página web de la Distribuidora presenta falencias debido a que no deja realizar pedidos por este medio, no se encuentra los precios de los productos, no se permite realizar cotizaciones ni compras y los productos que hay en inventario nos los mismos que aparecen en la página web por ende esta página tendrá que tener una actualización la cual incluya las mejoras que se proponen a continuación.

Imagen 4. Inicio de la página web



Fuente: elaboración propia

En la Imagen 4., se observa la nueva página de inicio de la distribuidora en la cual se pretende dar un mini resumen de lo que los clientes van a poder encontrar en esta página web.

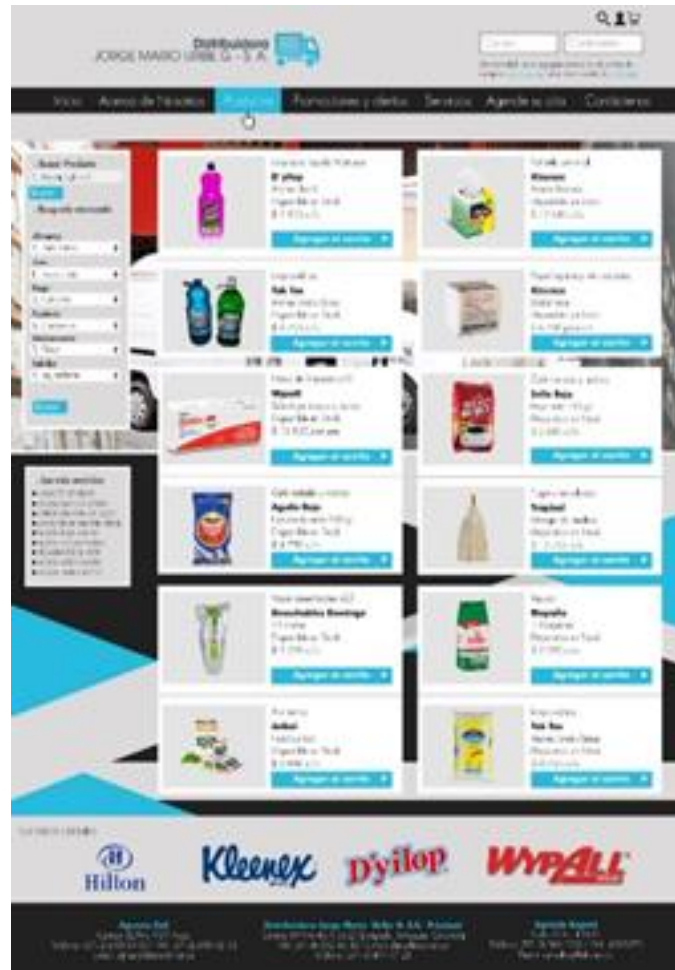
Imagen 5. Información de la empresa



Fuente: elaboración propia

En la Imagen 5., los clientes se encontrarán con la información pertinente acerca de la empresa en donde está la historia, la misión, la visión y los objetivos de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A.

Imagen 6. Productos



Fuente: elaboración propia

En la Imagen 6., aparecerá los productos que ofrece la agencia de Bogotá, D.C., en el costado izquierdo de la página esta la opción de buscar algún producto específico, donde también se encuentra la opción de búsqueda avanzada la cual permite optimizar los tiempos de la búsqueda de los clientes, seguido a esto aparecerá un listado de los productos más vendidos.

El listado de productos disponibles que aparece en la página esta sincronizado por medio del nuevo software de la empresa en donde este actualiza la página y muestra la cantidad de productos que hay disponibles en el inventario de la agencia, si el producto que está buscando el cliente no se encuentra en inventario, este

automáticamente le notifica por medio de un mensaje al jefe de compras donde el realizará el pedido correspondiente al distribuidor encargado.

Imagen 7. Promociones

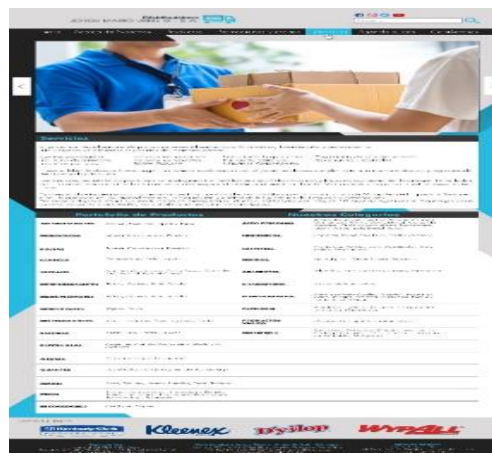


Fuente: elaboración propia

En la Imagen 7., se evidenciará todas las promociones y ofertas que posee esta agencia mensualmente en donde los primeros días del mes se postulan las ofertas y cada semana se postularan diferentes productos que cuentan con promociones diferentes a las del mes.

Por medio del correo electrónico de los clientes y de los vendedores se les hará saber cuáles son las promociones correspondientes al mes y a la semana.

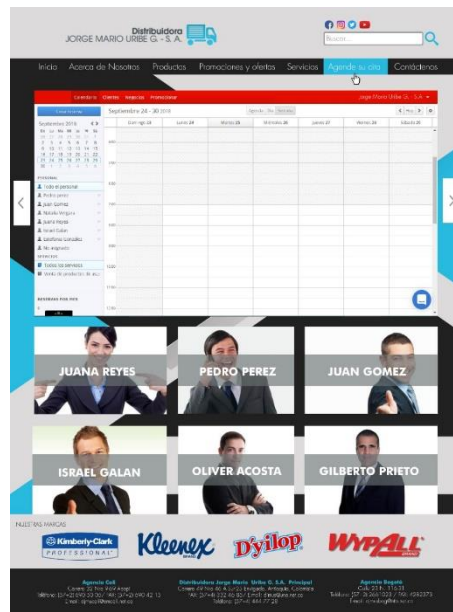
Imagen 8. Servicios



Fuente: elaboración propia

En la Imagen 8., se postula los servicios que maneja la distribuidora actualmente.

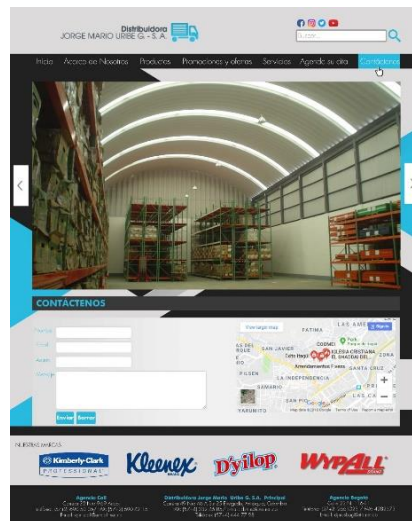
Imagen 9. Agendación de cita



Fuente: elaboración propia

En la actualización que se sugiere para la página web, se plantea que los clientes que prefieren la realización de sus pedidos por medio de los vendedores puedan agendar su cita por la página ya que en esta se tendrá el horario disponible de los vendedores.

Imagen 10. Contacto



Fuente: elaboración propia

Por ultimo en la Imagen 10., estará el buzón de sugerencias el cual será atendido por la persona encargada de la página web.

2.10 COSTOS Y GASTOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Para el desarrollo del estudio de mercado se evidenciaron unas acciones de mejora las cuales representan unos costos y gastos que se pueden ver en la Tabla 51.

Tabla 51. Costos estudio de mercado

descripción	costos
Cucarda Militar	\$ 225.000
Página Web	\$ 3.319.589
Software	\$ 7.440.000
Total	\$ 10.984.589

Fuente: elaboración propia

El detalle de estos costos se evidencia en el Anexo B

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Este capítulo tiene como objetivo realizar una reestructuración administrativa a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la agencia de Bogotá, D.C., en donde se abordarán las falencias internas que actualmente presenta esta agencia.

Para esta reestructuración se analizará el área administrativa con el fin de encontrar las falencias actuales que posee esta agencia en materia de planeación estratégica, análisis organizacional, planificación de recursos humanos, estudio de salarios y nómina.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es aquella herramienta que le permite a las organizaciones tener una visualización de su futuro, y determinar la dirección de la empresa a través de su misión, visión, valores corporativos, objetivos, metas, políticas y estrategias.

3.1.1 Misión. La misión es “lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.”³⁹

La misión actual de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., es “Garantizar el desarrollo sostenible en la distribución de productos, servicios y asesoría personalizada en aseo, cafetería, papelería y todo tipo de suministros orientados al mercado institucional en los sectores: Industrial, comercial, hospitalario, hotelero, financiero, educativo, eclesiástico, público y de servicios. Brindamos la mejor alternativa en costo, servicios outsourcing a nuestros clientes, satisfaciendo a nuestros accionistas con una rentabilidad progresiva, para fortalecer la solidez financiera y conseguir un crecimiento armónico en el mercado, que nos permita la expansión a nivel nacional; ofreciendo mejor calidad de vida a nuestros empleados y generar nuevos empleos.”

La misión actual de la Distribuidora abarca diferentes aspectos de la organización, son claros en los productos que venden y los diferentes tipos de clientes que pueden llegar a tener, se quieren caracterizar por brindar bajos costos y servicios de outsourcing. En un ámbito general quieren llegar a cumplir las necesidades de sus clientes, inversionistas y colaboradores, pero presentan falencias debido a que están sesgando sus tipos de clientes ya que se evidencia que solo les venderán a clientes corporativos, y en cuanto a su portafolio productos lo limitan a solo papelería

³⁹PROMONEGOCIOS.NET. definición de misión.[En línea]Disponible en : (<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>). consultado el 1 de octubre del 2018

aseo y cafetería. Por tal motivo se les sugiere unos cambios a la misión la cual abarque los temas mencionados anteriormente.

Misión propuesta “Somos una empresa comercializadora de productos alimenticios y de aseo, comprometidos en prestar un servicio eficiente y eficaz a nuestros clientes a través de altos estándares de calidad y personal altamente calificado proactivo y comprometido con la Distribuidora”.

3.1.2 Visión. La visión es la imagen que se tiene del lugar donde se quiere llegar como organización, la cual permite plantear un futuro deseable el cual sea lo suficientemente claro y motivador para otros como para trabajar para su cumplimiento.

La visión actual que tiene la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., es “En el año 2022, tendremos un cubrimiento nacional que nos permita consolidarnos como la mejor opción para nuestros clientes, proveedores y colaboradores, incursionando en otros sectores como los bienes raíces. Nos distinguiremos por un excelente servicio personalizado y con un compromiso permanente con nuestros clientes, con la capacidad de satisfacer cualquier solicitud de compra en un tiempo record, contando con un selecto grupo de personas profesionales en cada área, dispuestos siempre a prestar asesoría a nuestros clientes en sus necesidades; permanentes comprometidos con la misión de la compañía.”⁴⁰

Esta visión se proyecta como una organización que quiere crecer en el mercado consolidándose como unas de las mejores empresas del sector, también quieren incursionar en otros sectores económicos y brindarles a sus clientes un muy buen servicio, pero poseen un problema debido a que estos proyectos los querían cumplir para el 2014 y hasta el momento no los han logrado cumplir entonces se sugiere una actualización de su visión la cual les permita cumplir este objetivo en los años siguientes.

La actualización de la visión es la siguiente “En el 2023 seremos una empresa reconocida a nivel nacional por la comercialización de productos alimenticios y de aseo, con altos estándares de calidad y satisfacción al cliente por medio de la potencialización del talento humano, innovación y calidad en los productos y en los procesos comerciales y administrativos.”

3.1.3 Valores corporativos. Son aspectos que identifican la cultura de una organización. Son propios de un equipo, de una empresa en función de sus competencias, de la manera como interpretan el entorno y las expectativas de sus clientes y dueños, por esta razón es importante incorporar valores que vayan de

⁴⁰ DISTRIBUIDORA JORGE MARIPO URIBE G.-S.A. misión. [En línea]. Disponible en : (<http://jorgemariouribe.com/>). Consultado el 1 de octubre del 2018

acuerdo a la misión, visión y que comprenda todas las áreas de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A.

- **Honestidad.** En la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., le brindamos a nuestros clientes, proveedores y colaboradores transparencia, honestidad y compromiso en todos nuestros procesos comerciales y administrativos.
- **Servicio.** Es responsabilidad de todas las áreas de la Distribuidora brindar una atención integral encaminada a cumplir sus expectativas teniendo como prioridad la satisfacción de nuestros clientes internos como externos.
- **Responsabilidad.** En la Distribuidora Jorge Mario G.-S.A., proyectamos todos nuestros procesos para que se realicen con la atención adecuada, el cuidado y el cumplimiento del deber.
- **Cumplimiento.** Para la Distribuidora Jorge Mario G.-S.A., es muy importante el cumplimiento en los procesos comerciales y administrativos por tal motivo hacemos nuestro mayor esfuerzo para cumplir con los tiempos pactados a la hora de la entrega de nuestros pedidos y los pagos respectivos con nuestros proveedores y colaboradores.
- **Compromiso.** En la Distribuidora Jorge Mario G.-S.A., estamos comprometidos por realizar nuestro trabajo de la mejor manera posible para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.1.4 Objetivos. Los objetivos de una organización se basan con el fin del cumplimiento de la misión y la visión de la organización, donde se proyecta el horizonte al cual una empresa pretende alcanzar y describe la situación hacia donde esta quiere llegar.

Para la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., se plantean los siguientes objetivos.

- Incrementar la participación en el mercado en un 15% para el año 2019.
- Garantizar la correcta satisfacción del cliente con los productos y servicios ofrecidos por la Agencia.
- Mantener el indicador de rotación de personal inferior al 15%.

3.1.5 Metas. Las metas son las propuestas para el cumplimiento de los objetivos en términos cuantitativos y cualitativos de una organización, en donde los delimitan en tiempo y cantidad. En conclusión, se puede decir que las metas son los resultados a los que la empresa pretende llegar en un determinado tiempo.

A continuación, se describen las metas propuestas para la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A.

- Implementar bimestralmente un plan de trabajo comercial con los clientes en donde se logre obtener un incremento del 5% en las ventas.
- Para finalizar el primer semestre del 2019 haber recuperado el 10% de los clientes perdidos.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector que aporten como mínimo en un 5% en el incremento de las ventas.
- Crear campañas publicitarias donde se dé a conocer la Agencia y el nuevo método de realizar los pedidos.
- Prestar un servicio de calidad para los clientes donde se logre una satisfacción no por debajo del 95%.
- Crear un módulo de atención al cliente en el cual serán atendidas en un plazo máximo de dos días hábiles las PQRS (sugerencias, quejas y reclamos) de los clientes y proveedores.
- Garantizar en un 90% los tiempos establecidos a la hora de la entrega de los productos.
- Desarrollar semestralmente un plan de capacitación e integración y motivación para los colaboradores de la Agencia
- Disminuir en un 85% la rotación del personal de la agencia.
- Aumentar en un 70% la eficiencia y eficacia de los colaboradores de la Agencia.

3.1.6 Estrategias. Para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S. A, en la agencia de Bogotá, D.C., se plantearán las siguientes estrategias:

- Se implementará estrategias de penetración de mercado a través de campañas publicitarias y eventos comerciales en donde se dé a conocer la Agencia y el nuevo modelo de comercialización.
- Realizar una adecuada estandarización de los procesos comerciales y administrativos en donde se tenga más control sobre las quejas, reclamos y sugerencias por parte de los clientes y proveedores.

- Mejorar los canales de comunicación entre Jefes inmediatos y personal a cargo, a través de actividades de integración que fortalecen estos canales y hacen sentir a los colaboradores identificados con la organización.

En el Cuadro 15., se evidencia el Plan Estratégico Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., Agencia de Bogotá, D.C 2019-2023

Cuadro 15. Plan Estratégico Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., Agencia de Bogotá, D.C 2019-2023

objetivos	metas	estrategias	responsable	indicador
Incrementar la participación en el mercado en un 15% para el año 2019.	Implementar bimestralmente un plan de trabajo comercial con los clientes en donde se logre obtener un incremento del 5% en las ventas.	Se implementará estrategias de penetración de mercado a través de campañas publicitarias y eventos donde se dé a conocer la Agencia y el nuevo modelo de comercialización.	Gerente General y Jefe Administrativo	$\# Ventas = \frac{\# Ventas 2019 - \# Ventas 2018}{\# Ventas 2018} * 100$
	Para finalizar el primer semestre del 2019 haber recuperado el 10% de los clientes perdidos.			
	Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector que aporten como mínimo en un 5% en el incremento de las ventas.			
	Crear campañas publicitarias donde se dé a conocer la Agencia y el nuevo método de realizar los pedidos.			
Garantizar la correcta satisfacción del cliente con los productos y servicios ofrecidos por la Agencia.	Prestar un servicio de calidad para los clientes donde se logre una satisfacción no por debajo del 95%.	Realizar una adecuada estandarización de los procesos comerciales y administrativos donde se tenga más	Gerente General	$\# PQRS = \frac{\# Ventas 2019 - \# PQRS 2019}{\# Ventas 2019} * 100$

Cuadro 15. (Continuación)

objetivos	metas	estrategias	responsable	indicador
	Quejas y reclamos) de los clientes y proveedores.	control sobre las quejas, reclamos y sugerencias por parte de los clientes, proveedores y colaboradores		
	Garantizar en un 90% los tiempos establecidos a la hora de la entrega de los productos.			
Mantener el indicador de rotación de personal inferior al 15%	Desarrollar semestralmente un plan de capacitación e integración y motivación para los colaboradores de la Agencia	Mejorar los canales de comunicación entre Jefes inmediatos y personal a cargo, a través de actividades de integración que fortalecen estos canales y hacen sentir a los colaboradores identificados con la organización.	Jefe Administrativo	$\#RTE = \frac{\# \text{ Rotación de empleados}}{\# \text{ Total de empleados}} * 100$
	Disminuir en un 85% la rotación del personal de la agencia.			
	Aumentar en un 70% la eficiencia y eficacia de los colaboradores de la Agencia.			

Fuente: elaboración propia

3.1.7 Políticas. Las políticas organizacionales son las que gestiona de forma correcta administración de una empresa, por tal motivo es necesario establecer las normas y reglas que permitan cumplir con las directrices y objetivos establecidos por las organizaciones. Para la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la agencia de Bogotá, D.C., se plantean las siguientes políticas organizacionales.

Políticas comerciales

- El pago a los proveedores se realizará a los treinta días después de haber realizado el pedido.
- La Agencia manejará diferentes promociones y descuentos que van acorde con el volumen de compra de los clientes.
- A los clientes se les da un plazo de pago no superior a los 30 días de haber realizado el pedido.
- Ofrecer los productos que actualmente este manejando la Agencia.

Políticas Ambientales

- Manejar una apropiada y responsable selección de residuos.
- Contar con un almacenamiento adecuado de los productos.

Políticas Servicio Al Cliente

- Responder las quejas, sugerencias o inquietudes a los clientes en un plazo no superior a dos días hábiles.
- Realizar el seguimiento a la orden de compra y velar por el cumplimiento de los tiempos pactados.
- Agendar las visitas con los clientes mínimo con una semana de anticipación.
- Brindarles información adecuada y pertinente a los clientes.
- Comunicarse con los clientes por medio de los canales de comunicación establecidos por la Agencia.

Políticas de Gestión Humana

- Todo el personal de la agencia debe estar carnetizado.
- Realizar un plan de vacaciones anual.

- Los vendedores al momento de realizar la visita al cliente deben portar y tener en algún lugar visible el carnet y el distintivo de la empresa.
- Mínimo con tres días de anticipación los vendedores deben programar el horario de las visitas a los clientes y avisarle al Jefe Inmediato.

3.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización.⁴¹

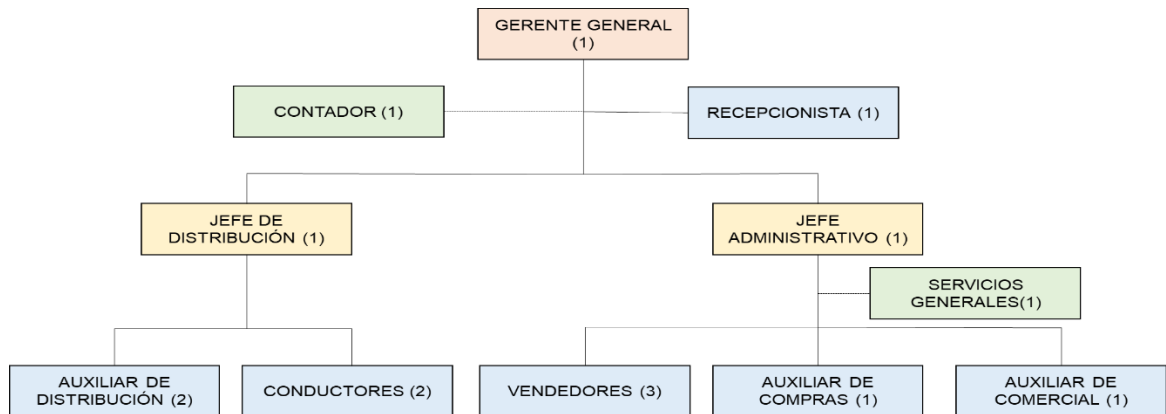
Actualmente la agencia de Bogotá, D.C. posee falencias en el ámbito organizacional debido a que no cuentan con un organigrama el cual les permitirá observar la cadena de mando dentro de la agencia y tener canales de comunicación efectivos.

3.2.1 Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización, que refleja, en forma esquemática las áreas que componen la organización, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.

La Agencia de Bogotá, D.C., actualmente no cuenta con un organigrama establecido, que permita observar el nivel jerárquico, los niveles de mando y los canales de comunicación entre los departamentos y sus colaboradores. Por estos motivos se propuso un organigrama en forma lineal, cuyo objetivo es identificar los cargos, niveles de jerarquización y los canales de comunicación de la Agencia.

⁴¹HARVARD DEUSTO. La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes competitivas. [En línea]. Disponible en: (<https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>). Consultado el 25 de septiembre del 2018

Organigrama Agencia de Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

3.2.2 Manual de funciones. “El manual específico de funciones y de competencias laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las organizaciones; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos”.⁴²

Actualmente la Agencia de Bogotá, D.C., posee un manual de actividades de cada puesto de trabajo en el cual no se especifica cuáles son las funciones y responsabilidades de cada trabajador, lo que implica que sus colaboradores no realicen las funciones correspondientes a su contrato y que entre las áreas se presenten incumplimientos en sus objetivos. Por tal motivo se establecieron los manuales de funciones para los cargos actuales y para los propuestos, estos se realizaron por el método de la observación directa, se observa el manual de funciones para el Gerente General de la Agencia y en el Anexo C., se encuentran los manuales de funciones para los demás cargos.

⁴² FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales año 2015. [En línea]. Disponible en: (http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablecerModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales_+ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a). Consultado el 25 de septiembre del 2018

Manual de funciones Gerente General

	MANUAL DE FUNCIONES	HOJA 1 DE 9
	GERENTE GENERAL	
Nombre del cargo	Gerente General	
Dependencia	Ninguna	
Número de cargos	1	
Jefe Inmediato	Gerente General	
Personal a cargo	Auxiliar Administrativo, Jefe de distribución, compras y comercial y recepcionista	
OBJETIVOS DEL CARGO		
Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, comerciales, financieras y logísticas de la Distribuidora.		
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines con especialización en gerencia de empresas o especializaciones afines	
Experiencia requerida	Mínimo de dos años en cargos gerenciales y administrativos	
FUNCIONES DEL CARGO		
Dirigir la Distribuidora al momento de tomar decisiones, supervisar y lograr que la Agencia sea líder en el sector		
Analizar y resolver los problemas que se lleguen a presentar dentro y fuera de la Agencia		
Planear los objetivos, metas y estrategias de la organización a corto y largo plazo		
Velar por el cumplimiento de la planeación estratégica		
Velar por el correcto funcionamiento de las actividades realizadas en la organización		
Velar por el bienestar de los colaboradores		
Supervisar el correcto cumplimiento de las funciones de los empleados		
Manejar adecuadamente el dinero y valores a los cuales tiene acceso por el ejercicio de sus funciones		
Evaluar el desempeño de sus subordinados		
Resolver problemas de ámbito financiero, administrativo y contable.		
Establecer relaciones con empresas del mismo sector, creando relaciones mutuamente beneficiosas		
ESFUERZO DEL CARGO		
Físico	No requiere uso de fuerza física	
Mental	Requiere alta concentración y esfuerzo mental	
Visual	Uso continuo del computador	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Alta	X	

Media		
Baja		
Elaborado Por	Aprobador por	Fecha
Paula Andrea Gómez Torres		Octubre 01 del 2018

Fuente: elaboración propia

3.3 PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO

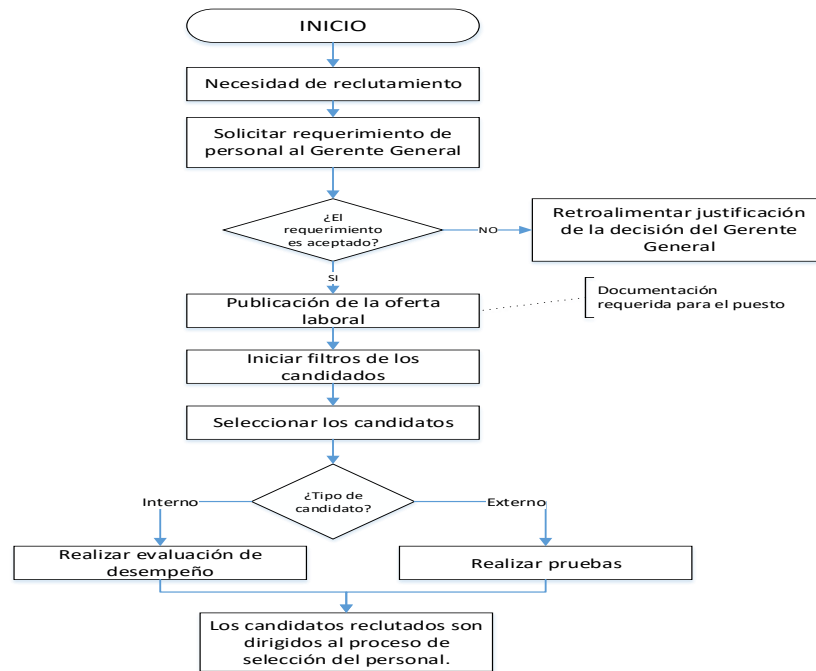
Es una técnica que usa la organización para determinar la demanda de empleados que padecerá en un futuro, también identifican los aspectos a tener en cuenta para el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los colaboradores de la organización.

La Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A., en la Agencia de Bogotá, D.C., no cuenta con un Área de recursos humanos, por esta razón no hay una planificación para el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal. Todas las decisiones que tienen que ver con los Recursos Humanos de la Agencia son tomadas y dirigidas por el Gerente General. Debido a esto es de gran importancia proponer los procesos correspondientes para la planificación del recurso humano.

3.3.1 Reclutamiento. Es un conjunto de procedimientos que se utilizan con el fin de atraer, comunicar y divulgar a los candidatos del mercado laboral, la existencia de una vacante en la Agencia.

En el Diagrama 5., se muestra el proceso de reclutamiento para la Agencia de Bogotá, D.C., el cual surge de una necesidad de nuevo personal en algún Área de la Agencia, al existir esta necesidad directamente se comunican con el Auxiliar Administrativo en donde el crea un documento solicitándole al Gerente General la aprobación de este reclutamiento, si no es aprobado el Gerente General informa el por qué y el auxiliar administrativo evalúa las razones y le informa al Área que está solicitando el reclutamiento en donde ellos realizan una nueva petición de reclutamiento, si es aprobado el reclutamiento por parte del Gerente General el auxiliar administrativo procede a publicar la oferta en los medios establecidos y con los requerimientos necesarios, seguido a esto el Auxiliar Administrativo selecciona a los candidatos que cumplen con la documentación, revisa si el tipo de candidato es externo o interno y realiza las pruebas correspondientes para los candidatos, por último los candidatos reclutados son dirigidos al proceso de selección de personal.

Diagrama 5. Reclutamiento de personal Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

Cuadro 16. Componentes proceso de reclutamiento personal Bogotá, D.C.

componente	descripción
Necesidad de reclutamiento	Este requerimiento surge de la necesidad de algún área donde necesitan una vacante
Solicitar requerimiento de personal al Gerente General	Se le solicita al Gerente General y se le presenta los motivos para la creación de una vacante.
¿El requerimiento es aceptado?	El Gerente General decide la apertura de esta vacante, si no la aprueba explica motivos y si la aprueba envía los requerimientos al Jefe Administrativo para que realice la correspondiente publicación.
Publicación de la oferta	El Jefe Administrativo publica la oferta en los correspondientes medios de publicación

Cuadro 16. (Continuación)

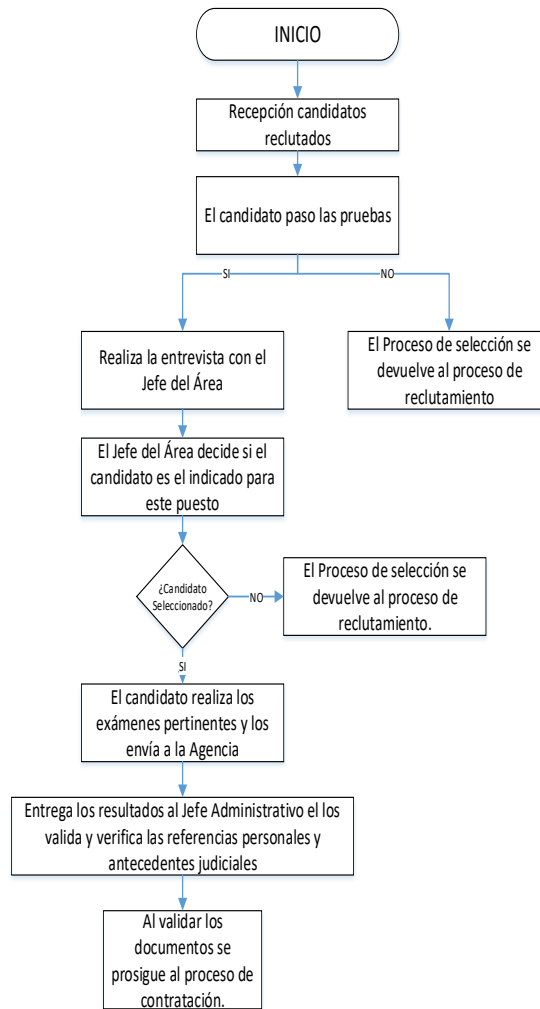
componente	descripción
Iniciar filtros de los candidatos	Según los requerimientos solicitados por el área se empiezan a realizar los filtros correspondientes para elegir al candidato.
¿Tipo de candidato?	Se analiza y se revisa si el candidato es externo o interno para así poder realizar las pruebas correspondientes
Realizar evaluación de desempeño	Si el candidato es interno realizan la evaluación de desempeño
Realizar pruebas	Si el candidato es externo realiza las pruebas correspondientes
Los candidatos reclutados son dirigidos al procesos de selección del personal	Se realiza el ultimo filtro en donde se escoge al candidatos más apropiados para la vacante y se prosigue al proceso de selección

Fuente: elaboración propia

3.3.2 Selección. Consiste en seleccionar a la persona idónea para la vacante postulada, en donde se escoge al candidato que cumpla con todos los requerimientos necesarios para desempeñarse en el cargo postulado. Este procedimiento inicia cuando el reclutamiento del personal termina.

En el Diagrama 6., se evidencia la continuación del proceso de reclutamiento y selección en donde se empieza por analizar a los candidatos reclutados, seguido a esto se revisa si pasaron las pruebas pertinentes, si no las pasaron el proceso de selección de ese candidato termina y se vuelve a escoger a mas candidatos, pero si por el contrario el candidato paso las pruebas se realiza la entrevista con el Jefe del Área encargado de este puesto en donde el decide si aprueba o no aprueba su contratación, si no la aprueba se finaliza este proceso y se devuelve al proceso de reclutamiento, pero si aprueba la contratación el candidato se realiza los exámenes pertinentes y se lo entrega al auxiliar administrativo donde el los valida y verifica antecedentes judiciales y referencias personales e inmediato se realiza la contratación. En el Anexo D se encuentra el formato de la entrevista que se utiliza en el momento de la selección del personal.

Diagrama 6. Selección de personal Agencia de Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

Cuadro 17. Componentes proceso de selección del personal Bogotá, D.C.

componente	descripción
Recepción candidatos seleccionados	Una vez terminado el proceso de reclutamiento se prosigue a realizar el proceso de selección del personal.

Cuadro 17. (Continuación)

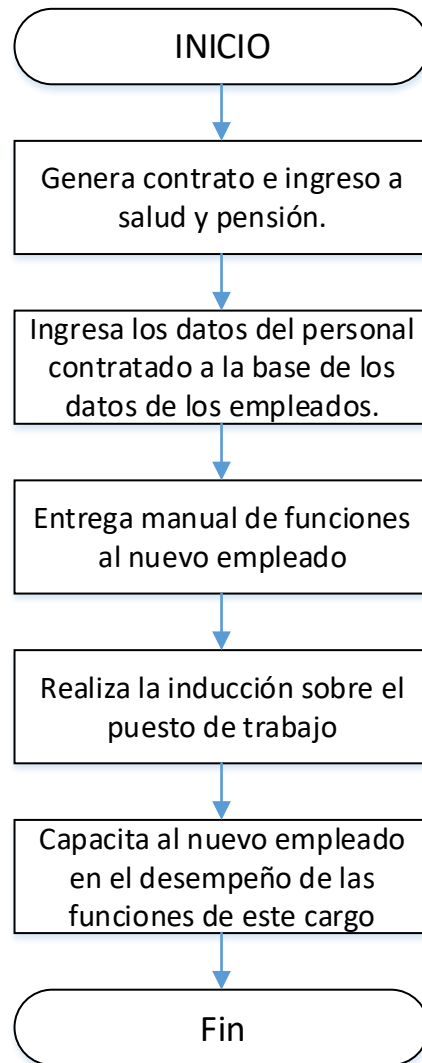
componente	descripción
	Si no paso las pruebas el proceso termina o se devuelve al proceso de reclutamiento.
El candidato paso las pruebas	Se revisa y se rectifica si el candidato pasó las pruebas correspondientes al cargo. Si paso las pruebas se prosiguen a realizar la entrevista con el Jefe del Área. Si no paso las pruebas el proceso termina o se devuelve al proceso de reclutamiento.
El Jefe del Área decide si el candidato es el indicado para este puesto	El Jefe del Área realiza la correspondiente entrevista al candidato y decide la contratación de él.
¿Candidato Seleccionado?	Si paso la entrevista el candidato prosigue a realizase los exámenes médicos correspondientes y se los envía a la Agencia. Si no el proceso se devuelve al proceso de reclutamiento.
Entrega los resultados al Jefe Administrativo, el los valida y verifica las referencias personales y antecedentes judiciales	El candidato seleccionado le entrega los documentos al Jefe Administrativo y valida la información pertinente.
Al validar los documentos se prosigue al proceso de contratación.	Se prosigue al proceso de contratación.

Fuente: elaboración propia

3.3.3 Contratación. Es el proceso mediante el cual la Agencia de Bogotá, D.C., contrata los servicios de una persona a cambio de una remuneración monetaria en donde a través del contrato queda especificado sus obligaciones y derechos dentro de la organización. Esta contratación se realiza de acuerdo a la ley vigente, para así garantizar los intereses y derechos de la Agencia y de los colaboradores.

En el Diagrama 7., se observa el proceso de contratación de personal de la Agencia de Bogotá,D.C.

Diagrama 7. Contratación de personal Agencia de Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

Cuadro 18. Componentes proceso de selección de personal

componente	descripción
Genera contrato e ingreso a salud y pensión	Jefe Administrativo genera el contrato al nuevo empleado el cual lo firma y lo revisa.

Cuadro 18. (Continuación)

componente	descripción
Ingresa los datos del personal contratando a la base de los datos de los empleados	Jefe Administrativo ingresa los datos correspondientes del nuevo cargo y del nuevo empleado al software de la Agencia.
Entrega manual de funciones al nuevo empleado	El Jefe Inmediato le hace entrega al nuevo empleado el manual de funciones de su cargo
Realiza la inducción sobre el puesto de trabajo	El Jefe Inmediato le hace la inducción y entrega correspondiente del puesto de trabajo.
Capacita al nuevo empleado en el desempeño de las funciones de este cargo	El Jefe Inmediato capacita al nuevo empleado en las funciones a desarrollar

Fuente: elaboración propia

3.3.4 Inducción. Es el proceso mediante el cual la Agencia de Bogotá, D.C., busca la introducción y adaptación del trabajador en el nuevo cargo en donde el nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, normas y reglamentos.⁴³

Para la Agencia de Bogotá, D.C., se planteó un procedimiento adecuado para la inducción de los nuevos empleados en donde ellos conocerán la organización por medio del Jefe Inmediato o del Auxiliar Administrativo.

Esto se evidencia en el Cuadro 19.

Cuadro 19. Proceso de inducción

inducción
La empresa (Su historia)
Servicios que ofrecen

⁴³Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: McGraw Hill, 207. Consultado el 20 de octubre del 2018.

Cuadro 19. (Continuación)

Los derechos y obligaciones del personal
Los términos del contrato de trabajo
Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios
Las normas y reglamentos interior de trabajo
Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral
El puesto que ocupara; la naturaleza de trabajo; horarios, salarios y oportunidades de ascensos
Relaciones del cargo con otros cargos
La descripción detallada del puesto

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: McGraw Hill, 207. Consultado el 20 de octubre del 2018.

3.3.5 Capacitación. Es el proceso mediante el cual la organización realiza actividades con el fin de que sus colaboradores se capaciten en diferentes temas relacionados con su cargo, permitiendo esto aumentar el conocimiento de ellos y la productividad de la organización.

Actualmente la Agencia de Bogotá, D.C., no posee ningún proceso adecuado para llevar acabo las capacitaciones que pudiesen llegar a tener, por tal motivo se sugiere un proceso de capacitación el cual se evidencia en el Cuadro 20.

Cuadro 20. Proceso de capacitación

No.	PROCESOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE ANÁLISIS
1	Diagnóstico de la situación	Detención de las necesidades de capacitación	Análisis organizacional Análisis de talento humano Análisis de la estructura de cargos Análisis de capacitación Análisis de competencias generales
2	Diseño		A quien capacitar Cómo capacitar

Cuadro 20. (Continuación)

No.	PROCESOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE ANÁLISIS
			Donde se capacitara
			Cuando capacitar
			Para que capacitar
3	Implementación	Aplicación del programa de capacitación	Promoción y ejecución del proyecto
			Tipos de capacitación
			Técnicas de capacitación
			Etapas de capacitación
4	Evaluación y control	Evaluación y control de los resultados obtenidos en la capacitación	Monitoreo del proceso
			Evaluación y medición de los resultados
			Comparación de la situación actual con la anterior
			Análisis de Beneficio / Costo

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: McGraw Hill, 207. Consultado el 20 de octubre del 2018.

De acuerdo con el Cuadro 20., la Agencia debe regirse bajo este proceso de capacitación con el fin de aumentar el conocimiento y las habilidades de los colaboradores de la organización.

En el Cuadro 21., se propone para la Agencia de Bogotá, D.C., las siguientes capacitaciones las cuales van dirigidas a todo el personal de la organización.

Cuadro 21. Capacitaciones propuestas a la Agencia

TEMAS	RESPONSABLES	FECHAS	JUSTIFICACIÓN	RECURSOS FÍSICOS REQUERIDOS
Gestión estratégica	Gerente General	Enero del 2019	Esta capacitación les va a brindar la información pertinente de la nueva planeación estratégica (misión, visión, valores corporativos, objetivos, metas, estrategias y políticas) y análisis organizacional (organigrama y manual de funciones) a los colaboradores de la Agencia	Estas capacitaciones se realizaran en las instalaciones de la Agencia

Cuadro 21. (Continuación)

TEMAS	RESPONSABLES	FECHAS	JUSTIFICACIÓN	RECURSOS FÍSICOS REQUERIDOS
Gestión commercial	Gerente General	Abril del 2019	Se desarrollará las capacitaciones de acuerdo a las estrategias comerciales que haya aceptado la gerencia general en donde se les explica a los colaboradores las nuevas metas y objetivos comerciales. También se les hará la explicación sobre el uso de la nueva plataforma digital.	Estas capacitaciones se realizaran en las instalaciones de la Agencia
Gestión del talento humano	Gerente General	Agosto del 2019	Se Implementará capacitaciones de integración con los colaboradores de la Agencia	
Software	Gerente General	Diciembre del 2019	El proveedor brinda la capacitación para el uso y explicación del nuevo software que se va emplear en la Agencia.	

Fuente: elaboración propia

3.4 ESTUDIO DE SALARIOS

Es un grupo de normas donde se integran herramientas conceptuales y técnicas con el fin de establecer y mantener estructuras de salarios adecuados donde la remuneración sea justa y de acorde a las responsabilidades de cada cargo. Para este estudio se implementarán factores externos e internos donde se utilizarán metodologías que se basan en comparaciones cuantitativa y cualitativa.

3.4.1 Salarios actuales. Actualmente la Agencia de Bogotá, D.C., cuenta con 8 cargos los cuales pertenecen a Gerente General, Jefe De Compras, Jefe De Despacho, Asesor Comercial, Auxiliar De Despacho, Conductores y Recepcionista los sueldos van desde \$78.1242 a \$ 6600000, para esta Agencia se crearon dos cargos los cuales son el Asesor Comercial y Asesor De Compras En la Tabla 52., se evidencia los sueldos actuales de la Agencia y los de los nuevos cargos.

Tabla 52. Sueldos actuales de la Agencia de Bogotá,D.C.

CARGOS	SALARIOS (\$)
Gerente General	6.600.000
Jefe De Administración	1.770.000
Jefe De Distribución	1.360.000
Auxiliar Comercial	900.000
Auxiliar De Compras	900.000
Vendedor	781.242
Auxiliar De Distribución	900.000
Conductores	900.000
Recepcionista	781.242

Fuente: Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A, Agencia de Bogotá,D.C.,

3.4.2 Estudio de factores salariales. La estructura salarial que se propone, se realiza a través del método de asignación de puntos el cual consiste en descomponer los trabajos en sus factores integrantes y estos, a la vez en grados. A los grados que miden la mayor o menor intensidad en que los factores están contenidos en los trabajos, se les asigna un determinado número de puntos.

Para llevar a cabo el método de la asignación de puntos se debe tener en cuenta la base de puntos con la que se va a desarrollar el estudio en el cual en la Tabla 53., se evidencia que hasta 10 cargos la base de puntos es 800 la cual es la que vamos a utilizar para este estudio de salarios.

Tabla 53. Base de puntos

cargos	sub factores	base de puntos
Hasta 10	Hasta 7	800
Entre 11 y 20	Entre 8 y 10	1000
Entre 21 y 40	Entre 11 y 13	2000
Más de 40	Más de 13	3000

Fuente: elaboración propia

También se tendrá en cuenta los factores de evaluación que por medio de los manuales de funciones establecidos por cada cargo se evaluarán los cuatro factores más importantes para tener en cuenta en este estudio salarial. Estos factores se evidencian en la Tabla 54.

Tabla 54. Factores De Evaluación

factor	ponderación
Requisitos Intelectuales	40%
Responsabilidades	30%
Personal A Cargo	20%
Experiencia Laboral	10%

Fuente: elaboración propia

- **Requisitos Intelectuales:** En este factor se tiene en cuenta la educación e iniciativa.
- **Responsabilidades:** En este factor se tiene en cuenta las responsabilidades de cada cargo en cuanto a la toma de decisiones, materiales, equipos, dinero, y manejo de información.
- **Personal a cargo:** Corresponde al número de personas que tiene a cargo
- **Experiencia laboral:** Hace referencia al tiempo mínimo trabajado desarrollando la actividad para la cual fue contratado en la Agencia.

3.4.3 Calificación de cada factor. Al obtener la base de puntos y los factores de evaluación, se prosigue a realizar la calificación para los siete sub-factores de este estudio salarial.

En la Tabla 55., se evidencia la asignación de puntos por cada sub factor.

Tabla 55. Asignación de puntos

factor	ponderación	puntos	sub factor	ponderación	puntos
Requisitos Intelectuales	40%	320	Educación	25%	200
			Iniciativa	15%	120
Responsabilidades	30%	240	Contacto con el cliente	18%	144
			Informacion confidencial	12%	96
			Tiempo minimo trabajado	15%	120
Experiencia Laboral	15%	160	Fisico	5%	40
Esfuerzo	15%	80	Mental y Visual	10%	80
			Total	100%	800

Fuente: elaboración propia

Conociendo los factores y sub factores que se van a tener en cuenta para el estudio de salarios, se establecen las escalas de calificación de acuerdo al número de grados en cada factor. En la Tabla 56., se observa los grados de cada sub factor y su descripción.

Tabla 56. Tabla de valoración

factor	sub factor	grado	descripción
		1	Bachiller
Requisitos Intelectuales	Educación	2	Técnico o Tecnólogo
		3	Profesional
		4	Especialización
		1	Solo ejecuta ordenes
Requisitos Intelectuales	Iniciativa	2	Requiere de cierta interpretación de las órdenes recibidas
		3	Requiere de constante interpretación de las órdenes recibidas
		4	Trabajos de naturaleza compleja con total autonomía
		1	Contactó con solo los compañeros de trabajo y el jefe inmediato
Responsabilidades	Contacto con el cliente	2	Contactó con los clientes
		3	Contacto con clientes y proveedores
		1	No maneja información
		2	Baja información
		3	Media información
		4	Alta información
	Tiempo Minimo Trabajado	1	0-6 meses
		2	6-12 meses

Tabla 56. (Continuación)

factor	sub factor	grado	descripción
Responsabilidades Experiencia Laboral	Tiempo minimo trabajado	3	12-24 meses
		4	24 meses en adelante
Esfuerzo	Fisico	1	No posee esfuerzo fisico
		2	Bajo esfuerzo fisico
		3	Medio esfuerzo fisico
		4	Alto esfuerzo fisico
	Mental y Visual	1	No posee esfuerzo mental ni visual
		2	Bajo esfuerzo mental y visual
		3	Medio esfuerzo mental y visual
		4	Alto esfuerzo mental y visual

Fuente: elaboración propia

Luego definir los grados y la descripción de cada sub sector se realizará la razón de progresión aritmética de cada de uno de ellos utilizando la Fórmula 2., esta progresión se observa en la Tabla 56.

Fórmula 2. Progresión aritmética

$$Rp = \frac{Pmax - Pmin}{n - 1}$$

Fuente: NIEBEL BENJAMÍN, Ingeniería industrial.metodos, tiempos y movimientos ISBN 9701502175

En donde:

- Rp: Es la razón de la progresión aritmética
- Pmax: Puntaje del grado máximo
- Pmin: Puntaje del grado mínimo
- N: Número de grados del factor

Con el resultado obtenido mediante la progresión aritmética se establecen los puntos por cada grado de factor, en donde el puntaje para el grado 1 es el %individual asignado en la calificación de factores; luego de esto se suma progresivamente el resultado de la razón de la progresión con el resultado de cada grado hasta llegar al grado 4. Estos resultados se evidencian en la Tabla 57.

Tabla 57. Progresión Aritmética

SUB FACTOR	% TOTAL	% INDIVIDUAL	PUNTOS MAX	Razón de progresión	1	2	3	4
Educación	40%	25%	200	58,3	25	83,3	141,6	199,9
Iniciativa		15%	120	35	15	50	85	120
Contacto con el cliente	30%	18%	144	63	18	81	144	-
Informacion confidencial		12%	96	28	12	40	68	96
Tiempo minimo trabajado	15%	15%	120	35	15	50	85	120
Fisico	15%	5%	40	11,66666666	5	16,6	28,3	40
Mental y Visual		10%	80	23,33333333	10	33,3	56,6	80

Fuente: elaboración propia

Luego de esto se procede a realizar la calificación para cada cargo de la Agencia de acuerdo a los puntajes calculados para los grados de los diferentes factores de este estudio de salarios. Estos puntajes se observan en la Tabla 58.

Tabla 58. Puntos Totales

Cargo	Requisitos Intelectuales		Responsabilidades		Experiencia Laboral	Esfuerzo	
	Educación	Iniciativa	Contacto con el cliente	Información confidencial	Tiempo mínimo trabajado	Físico	Mental y Visual
Gerente General	200	120	144	96	120	5	80
Jefe Administrativo	141,6	120	144	96	120	16,6	56,6
Jefe Distribución	141,6	85	81	68	120	28,3	56,6
Auxiliar Comercial	83,3	50	81	40	85	5	56,6
Auxiliar Compras	83,3	50	81	40	85	5	33,3
vendedor	83,3	50	81	40	85	5	56,6
Auxiliar De Distribución	25	50	81	40	50	28,3	10
Conductores	25	15	18	40	50	40	10
Recepcionista	25	15	81	40	50	40	33,3

Fuente: elaboración propia

3.4.4 Propuesta ajuste salarial. A partir del método de asignación salarial por puntos, se realiza una progresión la cual permite calcular los salarios ajustados en base a los puntos asignados para cada cargo.

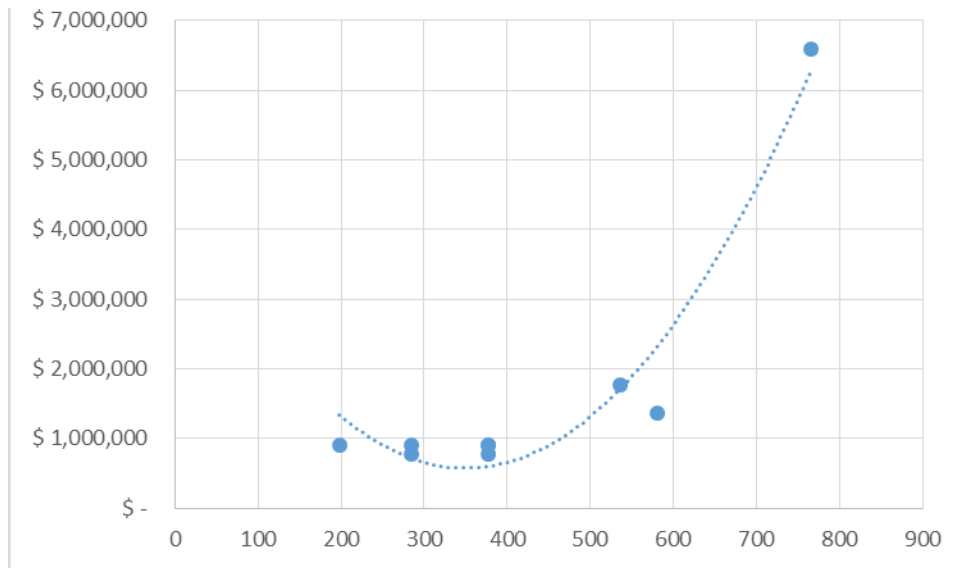
Para esta progresión se tomarán dos variables una es la X que son los puntos totales de cada cargo y la otra es Y que son los salarios actuales que maneja la Agencia. La Tabla 59., muestra los datos correspondientes a estas dos variables.

Tabla 59. Regresión

Cargos	Puntos (X)	Salarios Actuales (y)
Gerente General	765	6,600,000
Jefe Administrativo	536.6	1,770,000
Jefe Distribución	580.5	1,360,000
Auxiliar Comercial	377.6	900,000
Auxiliar Compras	377.6	900,000
Vendedor	377.6	781,242
AuxiliarDe Distribución	284.3	900,000
Conductores	198	900,000
Recepcionista	284.3	781,242

Fuente: elaboración propia

Gráfica 26. Regresión



Fuente: elaboración propia

Después de realizar el ajuste salarial correspondiente a los cargos actuales de la Agencia e incluyendo los dos nuevos cargos se prosigue a calcular los sueldos propuestos con ayuda del método de salarios por puntos.

Tabla 60. Comparación de sueldos actuales y propuestos

Cargos	Salarios Actuales	Salarios Propuestos	Diferencias	Salarios Ajustados
Gerente General	6,600,000	5,781,850	- 818,150	6,600,000
Jefe Administrativo	1,770,000	3,386,042	1,616,042	3,386,042
Jefe Distribución	1,360,000	2,915,848	1,555,848	2,915,848
Auxiliar Comercial	900,000	1,456,834	556,834	1,456,834
Auxiliar Compras	900,000	1,456,835	556,835	1,456,835
Vendedor	781,242	1,456,836	675,594	1,456,836
Conductores	900,000	586,067	-313,933	900,000
Recepcionista	781,242	632,481	-148,761	781,242

Fuente: elaboración propia

Al calcular los nuevos salarios ajustados se encontraron diferencias entre los sueldos actuales y propuestos algunos cargos aumentaron y otros disminuyeron, sin embargo, por aspectos legales los sueldos actuales que tiene la Agencia no se

pueden reducir, por lo tanto, para la remuneración de estos cargos seguirá siendo la misma.

Se aconseja que la Agencia tenga en cuenta este estudio salarios al momento de realizar una nueva contratación debido a que existen algunos cargos con alta responsabilidad y obligaciones, pero el sueldo no es el adecuado y existen otros cargos que con el ajuste salarial tuvieron un incremento alto.

3.4.5 Proyección salarial. Para la realización salarial de los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 de la Agencia de Bogotá, D.C., se toma como referencia el valor de los salarios ajustados y el indicador de índices del precio del consumidor (IPC) los cuales se evidencian en la Tabla 61 .

Tabla 61. Proyección de los IPC

AÑO	IPC PROYECTADO %
2019	3,50
2020	3,50
2021	3,50
2022	3,50
2023	3,50

Fuente: PROYECCIONES COLOMBIA. Unidad de planeación minero energética –upme. [En línea]. Consultado el 29 de octubre del 2018. disponible en:
[<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=zgvmyxvsdgrvbwfpbnxpbmdlbmlcmIhzmluyw5jawvvytiwmdb8z3g6mzc4mzgzmkyndu1mdmwmq>]

Con los datos del IPC expuestos en la Tabla 61., se prosigue a realizar la proyección de los sueldos propuestos de la Agencia de Bogotá, D.C., para los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023. Esta proyección se evidencia en la Tabla 62.

Tabla 62. Proyección salarial Agencia de Bogotá,D.C.

Cargos	Salario Mensual 2018	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente General	6,600,000.00	6,831,000.00	7,070,085.00	7,317,537.98	7,573,651.80	7,838,729.62
Jefe Administrativo	3,386,042.00	3,504,553.47	3,627,212.36	3,754,164.79	3,885,560.55	4,021,555.17
Jefe De Distribución	2,915,000.00	3,017,025.00	3,122,620.88	3,231,912.61	3,345,029.55	3,462,105.58
Auxiliar Comercial	1,456,834.00	1,507,823.19	1,560,596.81	1,615,217.69	1,671,750.31	1,730,261.57
Auxiliar De Compras	1,456,834.00	1,507,823.19	1,560,596.81	1,615,217.69	1,671,750.31	1,730,261.57
Vendedor	1,456,834.00	1,507,823.19	1,560,596.81	1,615,217.69	1,671,750.31	1,730,261.57
Auxiliar De Distribución	900,000.00	931,500.00	964,102.50	997,846.09	1,032,770.70	1,068,917.68
Conductores	900,000.00	931,500.00	964,102.50	997,846.09	1,032,770.70	1,068,917.68
Recepcionista	781,243.00	808,585.47	836,802.68	866,090.77	896,403.95	927,778.08

Fuente: elaboración propia

3.5 NÓMINA

Con la proyección salarial de los cargos de la Agencia, se prosigue a realizar la liquidación de la nómina de los colaboradores, la cual permite identificar los diferentes aspectos que la Agencia adeuda con el colaborador.

Para este proceso se tiene en cuenta los conceptos de acuerdo a la legislación laboral colombiana los cuales son: aportes fiscales, prestaciones sociales y seguridad social En el Cuadro 22., se exponen los criterios y conceptos que se tendrán en cuenta para la liquidación de la nómina de los años 2018, 2019, 2020, 2021,2022 Y 2023.

Cuadro 22. Criterios y conceptos de liquidación de nomina

Concepto	Valor
APORTE PARAFISCALES	
Caja de compensación	4% del salario devengado
PRESTACIONES SOCIALES	
Cesantías	Aporte del 8.33% mensual del salario devengado
Intereses sobre cesantías	Aporte del 1% mensual de las cesantías
Prima de servicios	Aporte del 8,33 del salario devengado
Vacaciones	Aporte del 4,17% del salario devengado
SEGURIDAD SOCIAL	
Salud	Aporte del 4% del salario devengado por parte del empleado
	Aporte del 8,50% del salario devengado por parte de empleador
Pensión	Aporte del 4% el empleado
	Aporte del 12% el empleador
ARL	Nivel de riesgo de trabajo es de tipo I, Aporte de 1,044%

Fuente: Guía laboral. [En línea]. Disponible en: (<https://www.gerencie.com/guia-laboral>). Consultado el 20 de octubre del 208.

A partir de los datos obtenidos en el Cuadro 22., y de los salarios propuestos para la Agencia de Bogotá, D.C., se prosigue a realizar la liquidación de nómina de los años 2018 hasta el año 2023, en la Tabla 63., se evidencia la proyección de la nómina para estos años, y en la Tabla 64., se observa la propuesta para el año 2019 y en los Anexos E se encuentran las proyección de los otros años.

Tabla 63. Proyección de nomina

año	sueldos	liquidación y aportes	total
2019	290,785,472	120,989,992	411,775,464
2020	300,962,046	125,224,251	426,186,298
2021	311,495,686	129,607,093	441,102,779
2022	322,398,031	134,143,340	456,541,371
2023	322,115,703	146,679,205	468,794,908

Fuente: elaboración propia

Tabla 64. Aporte de seguridad social por parte del empleado año 2019

CARGOS	Salario Propuesto Mensual	NO. Trabajadores por cargo	Total Salario Por Cargo	Auxilio De Transporte	Total Devengado Mensual	Salud 4%	Pensión 4%	Total deducido	Total a pagar al empleado
Gerente General	6,831,000	1	6,831,000	-	6,831,000	273,240	273,240	546,480	6,284,520
Jefe Administrativo	3,504,553	1	3,504,553	-	3,504,553	140,182	140,182	280,364	3,224,189
Jefe De Distribución	3,017,025	1	3,017,025	-	3,017,025	120,681	120,681	241,362	2,775,663
Auxiliar Comercial	1,507,823	1	1,507,823	91,298	1,599,122	63,965	63,965	127,930	1,471,192
Auxiliar De Compras	1,507,823	1	1,507,823	91,298	1,599,122	63,965	63,965	127,930	1,471,192
Vendedor	1,507,823	3	4,523,470	273,895	4,797,365	191,895	191,895	383,789	4,413,576
Auxiliar De Distribución	931,500	2	1,863,000	182,597	2,045,597	81,824	81,824	163,648	1,881,949
Conductores	931,500	2	1,863,000	182,597	2,045,597	81,824	81,824	163,648	1,881,949
Recepcionista	808,585	1	808,585	91,298	899,884	35,995	35,995	71,991	827,893
Total base aportes mensual			25,426,280	912,984	26,339,264	1,053,571	1,053,571	2,107,141	24,232,123
Total base aportes anual			305,115,359	10,955,806.20	316,071,164.88	12,642,846.60	12,642,847	25,285,693	290,785,472

Fuente: elaboración propia

Tabla 65. Aporte de seguridad social por parte del empleador año 2019

Cargos	Salario Propuesto Mensual	Seguridad Social		Aportes Para Fiscales	Neto a cargo del empleador
		Pensión 12%	ARL 1,044%	Caja de compensación 4%	
Gerente General	6,831,000	819,720	71,042	273,240	1,164,002
Jefe Administrativo	3,504,553	420,546	36,447	140,182	597,176
Jefe De Distribución	3,017,025	362,043	31,377	120,681	514,101
Auxiliar Comercial	1,507,823	180,939	15,681	60,313	256,933
Auxiliar De Compras	1,507,823	180,939	15,681	60,313	256,933
Vendedor	4,523,470	542,816	47,044	180,939	770,799
Auxiliar De Distribución	1,863,000	223,560	19,375	74,520	317,455
Conductores	1,863,000	223,560	19,375	74,520	317,455
Recepcionista	808,585	97,030	8,409	32,343	137,783
Total base aportes mensual	25,426,280	3,051,154	264,433	1,017,051	4,332,638
Total base aportes anual	305,115,359	36,613,843	3,173,200	12,204,614	51,991,657

Fuente: elaboración propia

Tabla 66. Aporte prestaciones sociales por parte del empleador año 2019

CARGOS	Total devengado mensual	Cesantias 8,33%	Intereses sobre cesantias 1%	Prima servicios 8,33%	Vacaciones 4,17%	Neto a cargo del empleador
Gerente General	6,831,000	569,022	68,310	569,022	284,853	1,491,207
Jefe Administrativo	3,504,553	291,929	35,046	291,929	146,140	765,044
Jefe De Distribución	3,017,025	251,318	30,170	251,318	125,810	658,617
Auxiliar Comercial	1,599,122	133,207	15,991	133,207	66,683	349,088
Auxiliar De Compras	1,599,122	133,207	15,991	133,207	66,683	349,088
Vendedor	4,797,365	399,620	47,974	399,620	200,050	1,047,265
Auxiliar De Distribución	2,045,597	170,398	20,456	170,398	85,301	446,554
Conductores	2,045,597	170,398	20,456	170,398	85,301	446,554
Recepcionista	899,884	74,960	8,999	74,960	37,525	196,445
Total base aportes mensual	26,339,264	2,194,061	263,393	2,194,061	1,098,347	5,749,861
Total base aportes anual	316,071,165	26,328,728	3,160,712	26,328,728	13,180,168	68,998,335

Fuente: elaboración propia

Tabla 67. Total a pagar por parte del empleador año 2019

Cargos	Neto a pagar al empleado	Total a pagar seguridad social y aportes parafiscales	Total a pagar prestaciones sociales	Total nómina
Gerente General	6,284,520	1,164,002	1,491,207	8,939,730
Jefe Administrativo	3,224,189	597,176	765,044	4,586,409
Jefe De Distribución	2,775,663	514,101	658,617	3,948,381
Auxiliar Comercial	1,471,192	256,933	349,088	2,077,213
Auxiliar De Compras	1,471,192	256,933	349,088	2,077,213
Vendedor	4,413,576	770,799	1,047,265	6,231,639
Auxiliar De Distribución	1,881,949	317,455	446,554	2,645,958
Conductores	1,881,949	317,455	446,554	2,645,958
Recepcionista	827,893	137,783	196,445	1,162,121
Total base aportes mensual	24,232,123	4,332,638	5,749,861	34,314,622
Total base aportes anual	290,785,472	51,991,657	68,998,335	411,775,464

Fuente: elaboración propia

3.6 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL CON LA RESTRUCTURACIÓN

Al realizar el diagnostico correspondiente a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en Agencia de Bogotá,D.C., se identificaron falencias en las áreas comerciales y administrativas de esta organización, dichas falencias se corroboraron al realizar el autodiagnóstico empresarial de la Cámara de Comercio en donde arrojo un resultado de 3.54 evidenciando problemas en la Planeación Estratégica con un puntaje de 3.29, Gestión Comercial con 3.19, Gestión Humana 3.12. Por tal motivo se procedió a realizar la restructuración en donde se plantearon estrategias comerciales y administrativas para la agencia, seguido a esto se procedió a realizar el un nuevo diagnostico empresarial el cual arrojo un puntaje total de todas las áreas de 4.14 mejorando así su planeación estratégica con un puntaje de 4.5, la gestión comercial 4.23 y la gestión administrativa 4.47. Estos datos se pueden observar en la Tabla 68., y en la Gráfica 27.

El autodiagnóstico de cada área se evidencia en el Anexo F.

Tabla 68. Análisis de resultados Agencia de Bogotá,D.C.

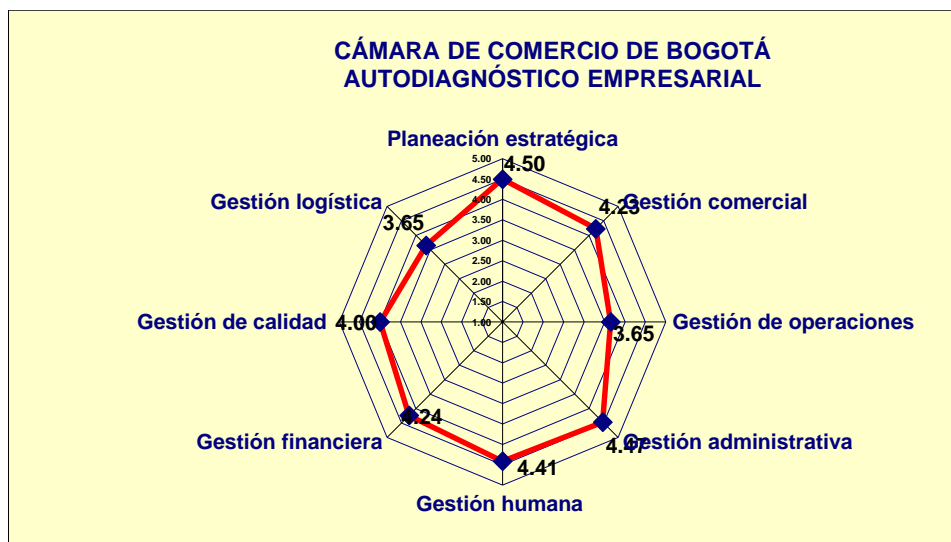
Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	4.5

Tabla 68. (Continuación)

Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
2	Gestión comercial	4.23
3	Gestión de operaciones	3,65
4	Gestión administrativa	4.47
5	Gestión humana	4.41
6	Gestión financier	4.24
8	Gestión de calidad	4,00
9	Gestión logística	3,65
Puntaje total		4.14

Fuente: elaboración propia

Gráfica 27. Análisis de la cámara de comercio



Fuente: elaboración propia

3.7 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

En este capítulo los costos administrativos corresponden a los recursos necesarios para las operaciones y manejos dentro de la Agencia, y los gastos hacen referencia a la administración general del negocio.

Entre costos y gastos administrativos se toman en cuenta la diferencia entre los salarios y nominas actuales y los propuestos en el año 2019, también se cuenta la

tercerización del asesor de servicios generales y las capacitaciones que se tienen programadas.

Tabla 69. Salario y Nómina Actual y Propuesto Año 2019

año	propuesto	actual	diferencia
2,019	411,775,464	284,297,786	127,477,678

Fuente: elaboración propia

Tabla 70. Capacitaciones Agencia de Bogotá,D.C

No. Capacitaciones	Nombre de la capacitación	No. Capacitados	Precio Total
1	Gestión estrategica	14	1,990,000
1	Gestión comercial	14	1,990,000
1	Gestion del talento humano	14	2,890,000
Total			6,870,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 71. Costos y Gastos Administrativos

descripción	total
Salarios y Nómina	127,477,678
Servicios Generales	7.251.120
Capacitaciones	6.870.000
Total	141.598.798

Fuente: elaboración propia

En el anexo G se encuentra las cotizaciones para las inversiones propuestas en este capitulo.

4. ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se evalúa la viabilidad y factibilidad de realizar la restructuración comercial administrativa a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la Agencia de Bogotá, D.C., en donde se tendrá en cuenta las inversiones propuestas para así poder calcular y comparar los resultados de los indicadores financieros actuales con los propuestos.

Las inversiones propuestas para la Agencia de Bogotá, D.C., se evidencian en la Tabla 72., en donde a partir de estas y en base a los estados de resultados del año 2017 se calcula el flujo de caja, el valor presente neto (VPN), la tasa interna de oportunidad (TIO), la tasa interna de retorno (TIR) y el Beneficio Costo (B/C) de esta restructuración.

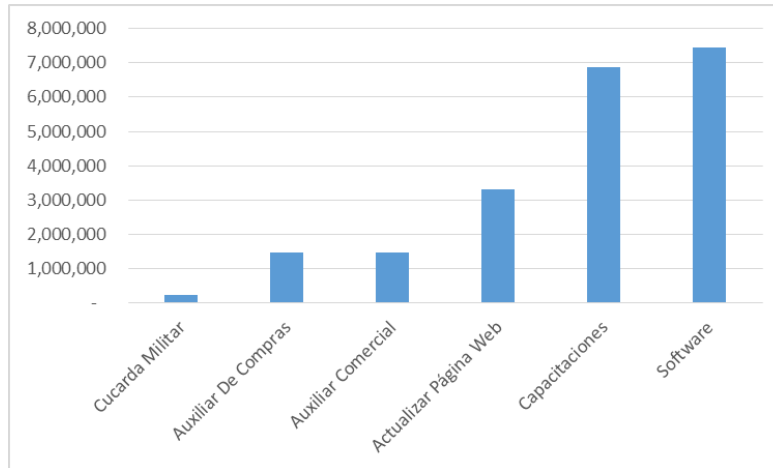
Tabla 72. Inversiones Agencia de Bogotá, D.C.

Activos Diferidos	Total
Cucarda Militar	225,000
Auxiliar De Compras	1,456,834
Auxiliar Comercial	1,456,834
Actualizar Página Web	3,319,589
Capacitaciones	6,870,000
Software	7,444,000
Total	20,772,257

Fuente: elaboración propia

El total de inversiones que se propusieron fueron seis inversiones las cuales fueron un bien tangible que son las cucardas militares y cinco bienes intangibles que son las capacitaciones, actualización de la página web, software y las contrataciones de dos cargos nuevos que son auxiliar de compras y comercial. En la Gráfica 28. Se evidencia que la inversión que tiene más costo es el software con un total de \$7.440.000 mil y la que tiene menos costo es la contratación de los auxiliares con un presupuesto de \$1.456.834.

Gráfica 28. Inversiones Agencia de Bogotá, D.C



Fuente: elaboración propia

4.1 FLUJO DE CAJA ACTUAL

El flujo de caja hace referencia a las entradas y salidas netas de dinero de una organización, para realizar este flujo de caja se tomará como base los estados de resultados del año 2017 y se realizará una proyección de acuerdo al Índice del Precio del Consumidor (IPC) hasta el año 2023. Estos índices se reflejan en la Tabla 73.

Tabla 73. IPC

IPC	
AÑO	%
2018	3,5
2019	3,5
2020	3,5
2021	3,5
2022	3,5
2023	3,5

Fuente: PROYECCIONES COLOMBIA. Unidad de planeación Minero Energética –UPME. [En línea]. Disponible en: [https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnpbmdlbmllcmllhZmluYW5jaWVyYTlwMDB8Z3g6Mzc4MzgZMDkyNDU1MDMwMQ]. Consultado el 29 de octubre del 2018

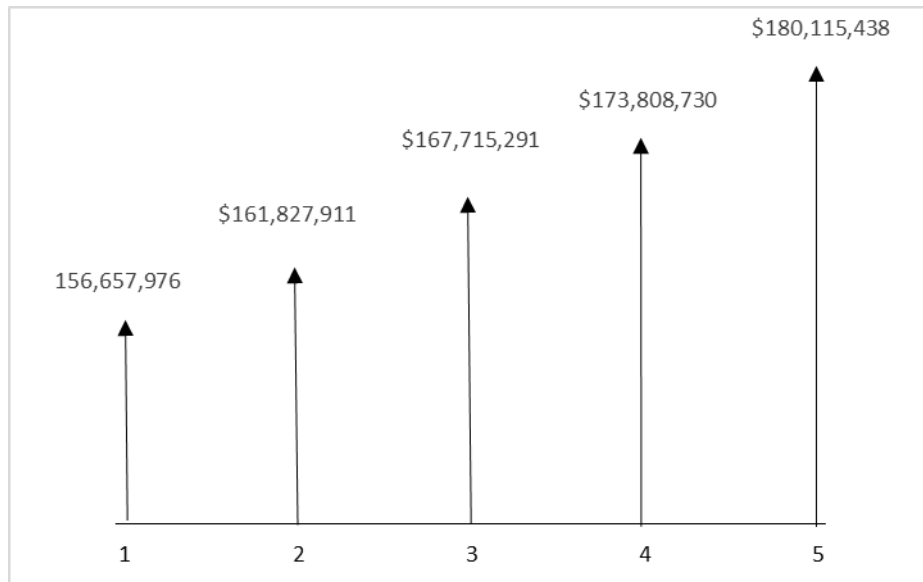
Tabla 74. Flujo De Caja Actual De La Agencia De Bogotá, D.C.

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	2,687,036,184	2,781,082,450	2,878,420,336	2,979,165,048	3,083,435,825	3,191,356,079	3,303,053,541
Costos de ventas	2,149,628,947	2,224,865,960	2,302,736,269	2,383,332,038	2,466,748,660	2,553,084,863	2,642,442,833
Utilidad bruta	537,407,237	556,216,490	575,684,067	595,833,010	616,687,165	638,271,216	660,610,708
Gastos de administración	2,629,563,073	273,880,060	284,297,786	294,715,513	304,697,118	315,028,080	325,720,625
Gastos de ventas	53,740,724	55,621,649	57,568,407	59,583,301	61,668,716	63,827,122	66,061,071
Depreciación activos fijos y amortización activos diferidos	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad perdida antes de impuestos	220,766,142	226,714,781	233,817,875	241,534,196	250,321,330	259,416,014	268,829,012
Impuesto utilidad perdida despues de impuestos	72,852,827	74,815,878	77,159,899	79,706,285	82,606,039	85,607,285	88,713,574
Depreciación activos fijos y amortización activos diferidos	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos	-	-	-	-	-	-	-
Activos diferidos	-	-	-	-	-	-	-
Flujo neto efectivo	147,913,315	151,898,903	156,657,976	161,827,911	167,715,291	173,808,730	180,115,438

Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 28., se observa el flujo de caja actual de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la Agencia de Bogotá, D.C.

Gráfica 29. Flujo De Caja Actual De La Agencia De Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

Los cálculos correspondientes al flujo de caja actual se pueden observar en el Anexo G.

4.2 FLUJO DE CAJA PROPUESTO

En base a los estados de resultados de la Agencia de Bogotá, D.C. del año 2017 y tomando como base el año 2018 se realiza la proyección de los ingresos en base al incremento de ventas que se pronosticó en el estudio de mercados, el cual es del 15%, en gastos administrativos se calcula con el salario propuesto e incluyendo los dos cargos nuevos que son el auxiliar de compra y el auxiliar comercial y también se incluyen las capacitaciones. En activos diferidos se incluye las cucardas militares, la actualización de software y de la página web.

A Continuación, en la Tabla 75., se puede evidenciar el flujo de caja propuesto para la Agencia de Bogotá, D.C.

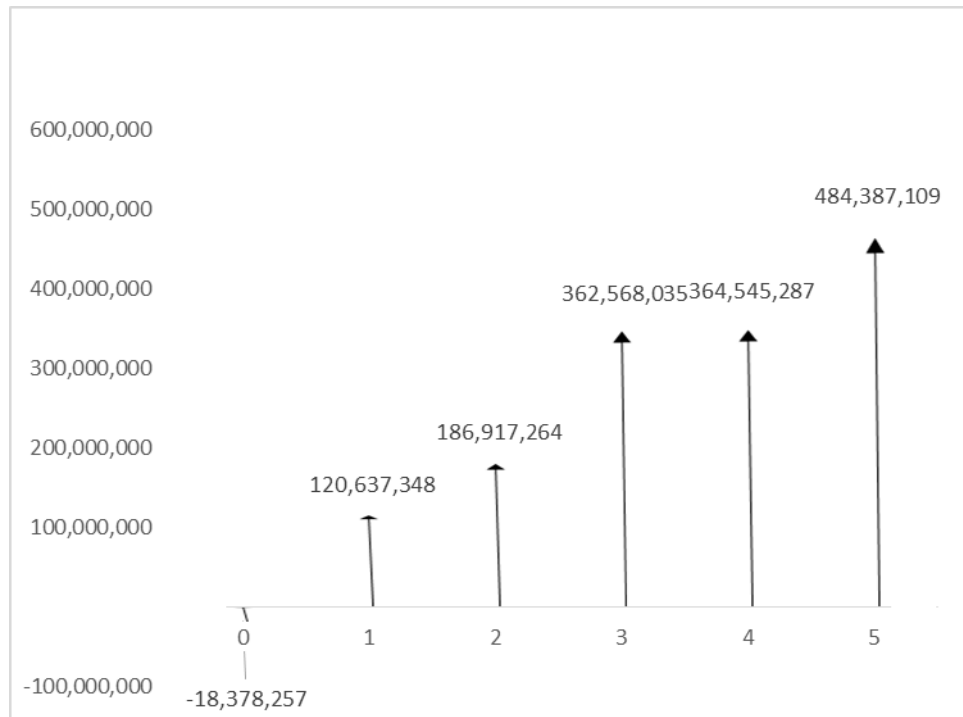
Tabla 75. Flujo De Caja Propuesto A La Agencia De Bogotá, D.C.

DESCRIPCIÓN	2018 0	2019 1	2020 2	2021 3	2022 4	2023 5
Ingresos	2,781,082,450	3,310,183,387	3,939,945,776	4,689,520,460	5,581,701,727	6,643,620,481
Costos de ventas	-	2,648,146,709	3,151,956,621	3,751,616,368	4,465,361,382	5,314,896,385
Utilidad bruta	-	662,036,677	787,989,155	937,904,092	1,116,340,345	1,328,724,096
Gastos de administración	-	416,859,724	431,291,707	304,049,820	461,691,325	473,968,310
Gastos de ventas	-	66,203,668	78,798,916	93,790,409	111,634,035	132,872,410
Depreciación activos fijos y amortización activos diferidos	-	2,197,717	2,197,717	2,197,717	2,197,717	2,197,717
Utilidad perdida antes de impuestos	-	176,775,568	275,700,816	537,866,146	540,817,269	719,685,660
Impuesto	-	58,335,938	90,981,269	177,495,828	178,469,699	237,496,268
utilidad perdida despues de impuestos	-	118,439,631	184,719,547	360,370,318	362,347,570	482,189,392
Depreciación activos fijos y amortización activos diferidos	-	2,197,717	2,197,717	2,197,717	2,197,717	2,197,717
Inversiones	18,378,257	-	-	-	-	-
Activos fijos	-	-	-	-	-	-
Activos diferidos	18,378,257	-	-	-	-	-
Flujo neto efectivo	- 18,378,257	120,637,348	186,917,264	362,568,035	364,545,287	484,387,109

Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 30., se refleja el Flujo de Caja Propuesto para la Agencia de Bogotá, D.C.

Gráfica 30. Flujo De Caja Propuesto Agencia de Bogotá, D.C.



Fuente: elaboración propia

En el flujo de caja propuesto para la Agencia de Bogotá, D.C., se evidencia que las utilidades tendrán un crecimiento superior al flujo de caja actual excepto en el año 2019 las utilidades no serán superiores debido a la inversión que se realizará a esta organización.

Teniendo en cuenta el flujo de caja actual y el propuesto se realiza la diferencia de flujos para así poder calcular el flujo de caja neto diferencial, el cual nos servirá para calcular los correspondientes indicadores financieros que se utilizarán para este proyecto. Este flujo de caja se evidencia en la Tabla 76.

Tabla 76. Flujo de Caja Neto Diferencial

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PERIODO	-	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA CON	20,772,257	120,637,348	186,917,264	362,568,035	364,545,287	484,387,109
FLUJO DE CAJA SIN	-	156,657,976	161,827,911	167,715,291	173,808,730	180,115,438
FLUJO DIFERENCIAL	20,772,257	36,020,628	25,089,353	194,852,744	190,736,558	304,271,671

Fuente: elaboración propia

4.3 TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD (TIO)

Es la tasa interna de retorno de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, es decir que es la tasa mínima que espera el inversionista en rendimiento de la restructuración aplicada a la Agencia de Bogotá, D.C., para ello se tuvo en cuenta los indicadores económicos como el DTF, el Índice del precio del consumidor (IPC) y la Tasa del Inversionista.

El DTF que se utiliza para esta restructuración es el promedio del año 2018 desde el mes de febrero 26 hasta Octubre 15 del presente año, esto se evidencia en la Tala 77., el Índice del precio del consumidor (IPC) es un promedio del 3,5% y la Tasa del Inversionista esperada establecida por el Gerente General de la Agencia de Bogotá, D.C. es del 8%.

Tabla 77. DTF Promedio Del Año 2018

DTF	%
Valor Máximo	5,1
Valor Mínimo	4,38
Valor Promedio	4,69

Fuente: dólar web. [En Línea]. Disponible en: <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dtf.html>. Consultado el 31 de octubre del 2018

Con los respectivos datos de la Tabla 77., y con la información suministrada anteriormente se procede a calcular la TIO (Tasa Interna de Retorno) empleando la Fórmula 3.

Fórmula 3. Tasa Interna De Retorno

$$TIO = ((1 + DTF \text{ prom}) * (1 + Inflación) * (1 + Tasa \text{ interna de inversión}) - 1)$$

Fuente: GERENCIA GENERAL. [En línea]. Disponible. [<http://zusideroldan.blogspot.com/2017>]. Consultado en noviembre 01 del 2018

$$TIO = ((1 + 0,0469) * (1 + 0,035) * (1 + 0,08) - 1)$$
$$TIO = 0,1702$$

$$TIO = 17,02\%$$

Realizando el cálculo respectivo a la Formula 3., se obtuvo una TIO del 17,02%, es decir que la Agencia de Bogotá,D.C., podría llegar a una rentabilidad mínima del 17,02%.

4.4 VALOR PRESENTO NETO (VPN).

Este indicador financiero nos permite calcular la viabilidad de la inversión realizada a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la Agencia de Bogotá, D.C., en donde se evalúa con la Tasa Interna de Oportunidad (TIO) y con los flujos de caja neto diferencial. Para este cálculo se utilizará la Formula 4.

Fórmula 4. Valor Presente Neto (VPN)

$$VPN = -I + \frac{Fc 1}{(1 + i)^1} + \frac{Fc 2}{(1 + i)^2} + \frac{Fc 3}{(1 + i)^3} + \frac{Fc 4}{(1 + i)^4} + \frac{Fc 5}{(1 + i)^5}$$

Fuente: Neftci salih. Ingeniería Financiera. ISBN 9871046499

En donde:

I: Inversión

Fc: Flujo De Caja de los respectivos años

i: Tasa de Oportunidad

A partir de la Formula 4., se realizó un análisis adecuado a este indicador en donde se calcula el Valor Presente Neto (VPN), a partir del flujo de caja netos diferenciales, del valor de la inversión y de la Tasa Interna de Oportunidad (TIO).

Donde:

$$VPN = -20,772,257 + \frac{-36.020.628}{(1 + 17,02\%)^1} + \frac{25.089.353}{(1 + 17,02\%)^2} + \frac{194.852.744}{(1 + 17,02\%)^3} + \frac{190.736.558}{(1 + 17,02\%)^4} + \frac{304.271.671}{(1 + 17,02\%)^5}$$

$$VPN = \$ 370.290.604$$

El VPN actual nos dio un resultado de \$370.290.604 lo cual con estos resultados se puede concluir que el VPN propuesto siendo mayor al actual y a cero (0) es viable realizar la restructuración comercial administrativa a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la Agencia de Bogotá, D.C.

4.5 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es el beneficio o pérdida que tendrá la inversión de este proyecto, para que la Tasa Interna de Retorno (TIR) sea favorable, este porcentaje tiene que ser mayor a la Tasa Interna de Oportunidad (TIO), es decir que la TIR tiene que ser mayor a 17,02%. Para calcular este porcentaje se utilizará los flujos de caja neto diferencial y el valor de las inversiones, con estos datos obtenidos se calcula la TIR con ayuda de la función de Excel. Estos procedimientos se pueden evidenciar en la Tabla 78.

Tabla 78. Tasa Interna De Retorno De La Agencia De Bogotá, D.C.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PERIODO	-	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA CON	20,772,257	120,637,348	186,917,264	362,568,035	364,545,287	484,387,109
FLUJO DE CAJA SIN	-	156,657,976	161,827,911	167,715,291	173,808,730	180,115,438
FLUJO DIFERENCIAL	20,772,257	36,020,628	25,089,353	194,852,744	190,736,558	304,271,671

Fuente: elaboración propia

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de la restructuración comercial administrativa de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la Agencia de Bogotá, D.C., nos dio un porcentaje del 121%, siendo este superior a la Tasa Interna de Oportunidad (TIO), lo cual quiere decir que el proyecto es viable y que si obtuvo un valor superior es porque la mayor parte de las inversiones que se proponen para esta agencia pertenecen a bienes intangibles ocasionando un incremento en la Tasa Interna de Retorno (TIR), debido a que no hay amortización en las inversiones.

4.6 RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Este método permite comparar los beneficios y costos de este proyecto, por medio de la relación entre la sumatoria de los ingresos y egresos traídos al valor presente y utilizando la Tasa Interna de Oportunidad (TIO) que es del 17,02%.

Fórmula 5. Valor presente flujo neto diferencial

$$VPN \text{ BENEFICIOS} = 0 + \frac{25.089.353}{(1+0,1702)^2} + \frac{194.852.744}{(1+0,1702)^3} + \frac{1907367.558}{(1+0,1702)^4} + \frac{304.271.671}{(1+0,1702)^5}$$

$$VPN \text{ FLUJO NETO} = \$ 380.299.947$$

Para calcular el VPN de flujo neto diferencial se tomaron los valores de los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, pero en el año 2019 como nos dio una utilidad negativa este valor sería cero y se calcularía este VPN por aparte y haría parte del valor de la inversión

$$VPN \text{ COSTOS} = \$ 20.772.257 + \frac{36.020.628}{(1+0.1702)^{-1}}$$

$$VPN \text{ COSTOS} = \$ 51.553.857$$

Empleando la Fórmula 6., se remplazarán los valores correspondientes para así poder calcular el Beneficio Costo de este proyecto.

Fórmula 6. Relación Beneficio Costo

$$\text{Relación Beneficio Costo} = \frac{\sum \text{Valor Presente Beneficio}}{\text{Valor Presente Costos}}$$

Fuente: Neftci Salih, Ingeniería financiera. ISBN 9871046499

En donde:

\sum Valor Presente Beneficios es: \$ 380.299.947
Valor Presente Costos= \$ 51.553.857

Remplazando la formula nos da un resultado de:

$$\text{Relación Beneficio Costo} = \frac{\sum 380.299.947}{51.553.857}$$

$$\text{Relación Beneficio Costo} = 7$$

El resultado de beneficio costo fue de 7 esto quiere decir que por cada peso invertido a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la Agencia de Bogotá,D.C., se verán reflejado 7 pesos de beneficio económico.

4.7 CONCLUSIONES ESTUDIO FINANCIERO

Realizando el respectivo análisis a los indicadores financieros utilizados para determinar la viabilidad de este proyecto se concluye que las propuestas y mejoras que se plantearon para la restructuración comercial administrativa a la Agencia de Bogotá,D.C., son viables , debido a que en un plazo no superior a dos años las utilidades de esta Agencia tendrían un crecimiento positivo y favorable para la organización, el VPN arrojó un resultado de \$ 370.290.604 el cual es mayor a cero y nos indica que este proyecto es viable y se obtuvo un Beneficio/Costo de \$7 lo cual quiere que por cada peso invertido se verán en \$7 pesos de beneficio económico.

5. CONCLUSIONES

- Con el diagnóstico realizado a la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en la Agencia de Bogotá, D.C., se pudo determinar que presentan ventajas competitivas en el mercado gracias a la experiencia que tiene en el sector y al capital financiero que poseen. Sin embargo, presentan falencias administrativas y comerciales las cuales afectan su funcionamiento y están ocasionando una disminución en sus ingresos, por tal motivo se plantean estrategias comerciales y administrativas por medio de la matriz DOFA que permitan fortalecer y aumentar la participación del mercado.
- A partir del estudio de mercado se concluye que la estrategia comercial que esta implementado la Agencia de Bogotá, D.C., no son las adecuadas y por lo tanto han tenido una disminución en sus ingresos y perdida de sus clientes, por tal motivo se proponen unas estrategias comerciales adecuadas para poder aumentar la fidelización de sus clientes y captar nuevos nichos de mercados. Con estas mejoras se puede generar un crecimiento del 15% en ingresos ya que se identificó que los clientes corporativos y las pymes son los que representan un alto porcentaje en ventas y conforme a las inconformidades de estos dos tipos de clientes se propusieron las estrategias.
- En el estudio administrativo se encontró que la Agencia de Bogotá, D.C., no posee un área administrativa adecuada que permita el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, por ende se estableció una planeación estratégica, una estructura organizacional y una descripción de cargos por medio de los manuales de funciones de los empleados, por último se realizó un estudio de salarial adecuado y equitativo para los colaboradores de la organización.
- Para calcular si financieramente es viable la reestructuración comercial administrativa a la Agencia de Bogotá, D.C., se calcularon diferentes indicadores financieros teniendo en cuenta el incremento en el flujo de caja propuesto y las inversiones que fueron de \$ 20,772,257 , el primer indicador que se calculo fue el de Valor Presente Neto (VPN) dando como resultado \$370.290.604 el cual nos da la aprobación de que el proyecto es viable debido a que su valor es mayor a cero (0), el segundo fue la Tasa Interna de Retorno (TIR) que fue del 121% que también ratifica su viabilidad y el último fue el Beneficio Costo (B/C) que fue de \$7 que quiere decir que por cada peso invertido en la Agencia se verán reflejados \$7 pesos de beneficios económicos, gracias a estos indicadores se concluye que este proyecto es viable.

6. RECOMENDACIONES

- Hacer énfasis a las estrategias que se propusieron en la matriz DOFA, realizada en el diagnóstico de la Distribuidora Jorge Mario Uribe G.-S.A., en Agencia de Bogotá, D.C. ya que estas permitirán mejorar las debilidades y amenazas que presenta esta organización.
- Implementar estrategias horizontales en donde se pueda tener un mayor control sobre los posibles competidores y estrategias de enfoque que ayuden a fortalecer la organización.
- Generar estrategias de mercado las cuales permitan aumentar su participación en el mercado, lograr mayor fidelización por parte de los clientes.
- Actualizar la página web en donde se logre minimizar los tiempos de procesos comerciales y aumentar las ventas por medio de publicidad, promociones y fácil acceso.
- Implementar el software adecuado para el control de los procesos comerciales y administrativos de la Agencia.
- Fortalecer los canales de comunicación con los clientes.
- Llevar a cabo la planeación estratégica propuesta, tener en cuenta el nuevo organigrama y el estudio de salarios propuesto. De igual manera implementar las capacitaciones propuestas en este trabajo de grado.
- Implementar los respectivos cambios que se le hicieron a la planeación estratégica de la Agencia debido a que estos van enfocados al cumplimiento de los objetivos y metas, de igual manera implementar el nuevo manual de funciones de los empleados y asistir a las capacitaciones propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. ¿Qué es producto interno bruto en Colombia? [en línea]. Disponible en : (<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>). Consultado el 15 de Julio del 2018.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca: [En línea]. Disponible en: (Balance de la economía). el 18 de Julio del 2018.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Bogotá-región cerro 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. [En línea]. Disponible en: (<https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>). Consultado el 28 de septiembre del 2018.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formato de Autodiagnóstico Empresarial. Consultado el 31 de Julio.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Plan De Ordenamiento Territorial. [En línea]. Disponible en [<https://www.ccb.org.co/Transformar-Bogota/Gestion-Urbana/Ordenamiento-territorial/Plan-de-Ordenamiento-Territorial>]. Consultado el 18 de Julio de 2018

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: McGraw Hill, 207. Consultado el 20 de octubre del 2018.

Clima de Negocios en Bogotá – Región. Disponible en [<https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota>]. Consultado el 18 de Julio del 2017

CLIMA DE NEGOCIOS EN COLOMBIA Y BOGOTÁ. [En línea] Disponible en: [<https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota>]. Consultado el 26 de Julio del 2018.

CLIMA DE NEGOCIOS EN COLOMBIA Y BOGOTÁ. Sociedades extranjeras. [En línea]Disponible [<https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota>]. Consultado el 26 de Julio del 2018

COLCIENCIAS. Objetivos generales. [En línea]. Disponible en: [http://legadoweb.colciencias.gov.co/sobre_colciencias/objetivos-generales]. Consultado el 28 de Julio del 2018

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ENCUESTAS. (DANE). PIB Ramas de Actividad Económica de Bogotá, D.C., [En línea]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_IV_trim_17.pdf]. Consultado el 27 de Julio del 2018.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ENCUESTAS. (DANE). Producto Interno Bruto (PIB) trimestral de Bogotá. D.C. 2017. [En línea]. Disponible [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_IV_trim_17.pdf]. Consultado el 26 de Julio del 2018.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Boletín de indicadores económicos. [En línea]. Disponible en (http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf). Consultado el 16 de Julio del 2018

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) mercado laboral. [En línea]. Disponible en: [<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>]. Consultado el 20 de Julio del 2018

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Índice de precios al consumidor (IPC). [En línea]. Disponible en: (http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_abr18.pdf). Consultado el 17 de Julio del 2018

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). PIB por enfoque de producción. [En línea]. Disponible en [<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>]. Consultado el 20 de Julio del 2018.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Producto Interno Bruto (PIB). [En línea]. Disponible en: [<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>]. Consultado el 17 de Julio del 2018

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Producto Interno Bruto Histórico. [En línea]. Disponible en: [<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib#base-2005>]. Consultado el 29 de Julio del 2018

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Crecimiento poblacional. [En línea]. Disponible en

[<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>]. Consultado el 20 de Julio del 2018.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Estadísticas por tema tecnología e innovación. [En línea]. Disponible en: [<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion>]. Consultado el 20 de Julio del 2018.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Índice de precios al consumidor (IPC) históricos. [En línea]. Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>). Consultado el 17 de Julio del 2018

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. (DANE). Producto Interno Bruto – Históricos. [En línea] Disponible en: [<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib#base-2005>]. Consultado el 29 de Julio del 2018.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. (DANE). Producto Interno Bruto, Primer Semestre del 2018. [En línea]. Disponible en: [<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib#base-2015>]. Consultado el 29 de Julio del 2018.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (DANE). Encuesta anual de comercio (EAC) históricos. [En línea]. Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac/encuesta-anual-de-comercio-eac-historicos>) Consultado el 20 de Julio.

DINERO. Creación de empresas y comercios creció 8% en Bogotá. [En línea]. Disponible en: [<https://www.dinero.com/empresas/articulo/creacion-de-empresas-en-bogota-en-el-2017/254679>]. Consultado el 29 de Julio del 2018.

DINERO. Que significa que Colombia alcance 50 millones de habitantes. [En línea]. Disponible en: (<https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398>). Consultado el 17 de Julio del 2028

DINERO. Ventas del comercio minorista. [En línea]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/ventas-del-comercio-minorista-en-colombia-2017/255297>. Consultado el 18 de Julio del 2018

DISTRIBUIDORA JORGE MARIPO URIBE G.-S.A. misión. [En línea]. Disponible en : (<http://jorgemariouribe.com/>). Consultado el 1 de octubre del 2018

Distribuidora Jorge Mario Uribe G.- S.A. agencia de Bogotá,D.C.

DÓLAR WEB. [En Línea]. Disponible en: <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dtf.html>. Consultado el 31 de octubre del 2018

EL ESPECTADOR. Los problemas del comercio: muchas normas, impuestos y protestas. [En línea]. Disponible en :(<https://www.elespectador.com/economia/los-problemas-del-comercio-muchas-normas-impuestos-y-protestas-articulo-713214>). Consultado el 20 de Julio

FREEDOM ECONOMIC INDEX. Los problemas del comercio: muchas normas, impuestos y protestas. [En línea]. Disponible en :(<https://www.elespectador.com/economia/los-problemas-del-comercio-muchas-normas-impuestos-y-protestas-articulo-713214>) Consultado el 20 de Julio

FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales año 2015. [En línea]. Disponible en: (http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablecerModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales_+ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a). Consultado el 25 de septiembre del 2018

Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 212-219

GERENCIA GENERAL. [En línea]. Disponible. [<http://zusideroldan.blogspot.com/2017>]. Consultado en Noviembre 01 del 2018

GUILLERMO BOTERO. EL ESPECTADOR. Los problemas del comercio: muchas normas, impuestos y protestas. [En línea]. Disponible en :(<https://www.elespectador.com/economia/los-problemas-del-comercio-muchas-normas-impuestos-y-protestas-articulo-713214>) Consultado el 20 de Julio

Guía laboral. [En línea]. Disponible en: (<https://www.gerencie.com/guia-laboral>). Consultado el 20 de octubre del 2018.

Guía para el diseño de estructuras salariales en las empresas. Edgardo Mejía

HARVARD DEUSTO. La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes competitivas. [En línea]. Disponible en: (<https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>). Consultado el 25 de septiembre del 2018

INFORME DE CALIDAD DE VIDA EN BOGOTÁ 2016. Empleo ramas de la actividad económica. [En línea]. Disponible en: [<http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-calidad-de-vida-de-bogota-en-2016/>]. Consultado el 28 de Julio del 2018.

INFORME DE CALIDAD DE VIDA EN BOGOTÁ 2016. Tasas de participación laboral Bogotá, D.C. [En línea]. Disponible en: [<http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-calidad-de-vida-de-bogota-en-2016/>]. Consultado el 28 de Julio del 2018

LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. [En línea]. Disponible en: (<https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>). Consultado el 12 de septiembre del 2018.

MICHAEL E. PORTER. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. [En línea]. Disponible en : (https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf). Consultado el 18 de septiembre del 2018

MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE 2019. Normatividad ambiental en Colombia. [En línea]. Disponible en: [<http://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/leyes>]. Consultado el 24 de Julio del 2018

MINISTERIO DE COMERCIO. Acuerdos comerciales y de inversión internacionales vigentes. [En línea]. Disponible en: (http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes). Consultado el 15 de julio del 2018

MINISTERIO TIC. Acerca del Min TIC. [En línea]. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>). Consultado el 20 de Julio del 2018

Neftci salih. Ingeniería Financiera. ISBN 9871046499

NIEBEL BENJAMÍN, Ingeniería industrial.metodos, tiempos y movimientos ISBN 9701502175
objetivos políticos. [En Línea]. Disponible:
http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_ciencia_tecnologia_e_innovacion_2017_primer_semestre.pdf. Consultado el 29 de Julio del 2018

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Que hace el PTP. [En línea]. Disponible en: (<https://www.ptp.com.co/conozcanos/que-hace-ptp>). Consultado el 15 de Julio del 2018

PROMONEGOCIOS.NET. definición de misión.[En línea]Disponible en : (<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>). consultado el 1 de octubre del 2018

PROYECCIONES COLOMBIA. Unidad de planeación minero energética –upme. [En línea]. Consultado el 29 de octubre del 2018. disponible en: [https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=zgvmyxvsdgrvbwfpxbmdlbmlcmlhzmluyw5jawvvytiwmdb8z3g6mzc4mzgzmdkyndu1mdmwmq]

PROYECTO DEL PLAN DE DESARROLLO BOGOTA 2016-2020. [En línea]. Disponible en [https://assets.documentcloud.org/documents/2821653/Proyecto-Plan-de-Desarrollo-2016-2020.pdf]. Consultado el 25 de Julio del 2018.

Proyecto Plan De Desarrollo Bogotá 2016-2020. [En línea]. Disponible en [https://assets.documentcloud.org/documents/2821653/Proyecto-Plan-de-Desarrollo-2016-2020.pdf]. consultado el 25 de Julio del 2018

Rodríguez Restrepo Víctor José, Guía de Iniciativa empresarial y creación de empresas

SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. Objetivos específicos. [En línea]. Disponible: http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_ciencia_tecnologia_e_innovacion_2017_primer_semestre.pdf. Consultado el 29 de Julio del 2018.

SECRETARIA DE PLANEACIÓN. informe ejecutivo de ciencia, tecnología, e innovación en el distro capital. [En línea]. Disponible en : http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_ciencia_tecnologia_e_innovacion_2017_primer_semestre.pdf. Consultado el 29 de Julio del 2018

SECRETARIA DE PLANEACIÓN. informe ejecutivo de ciencia, tecnología, e innovación en el distro capital. [En línea]. Disponible en : http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_ciencia_tecnologia_e_innovacion_2017_primer_semestre.pdf. Consultado el 29 de Julio del 2018.

SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE. Marco jurídico normatividad ambiental. [En línea]. Disponible: <http://ambientebogota.gov.co/en/web/escombros/marco-juridico>. Consultado el 29 de Julio del 2018

SECRETARÍA GENERAL ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Marco legal normatividad. [En línea]. Disponible: <http://secretariageneral.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad>. Consultado el 29 de Julio del 2018.

SOBRE POLITICA. Desempleo en Colombia. [En línea]. Disponible en: (<http://sobrepolitica.com/desempleo-en-colombia/>). Consultado el 20 de Julio del 2018

SOMOS CUNDINAMARCA. [En línea]. Disponible en [<http://somoscundinamarca.weebly.com/bogotaacute-dc.html>]. Consultado el 18 de Septiembre del 2018

TIPOS DE LEYES Y TIPO DE MAYORIAS. [En línea]. Disponible en [<http://www.congresovisible.org/democracia/congreso/funciones/leyesymayorias/>]. Consultado el 25 de Julio del 2018].

ANEXO A.
FORMATO DE LA ENCUESTA

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para la Distribuidora Jorge Mario Uribe G. – S.A. Es muy importante conocer la satisfacción de nuestros clientes, por tal motivo le pedimos el favor de diligenciar esta pequeña encuesta.



- 1 ¿En el momento de realizar la compra cual es el criterio que usted tiene más en cuenta?
 - a) Precio
 - b) Calidad
 - c) Tiempos de entrega

- 2 ¿Qué tan importante es la calidad para su empresa al elegir algunos de nuestros productos?
 - a) Muy importante
 - b) Algo importante
 - c) No tan importante
 - d) Nada importante

- 3 ¿Cómo calificaría la relación calidad-precio de los productos?
 - a) Excelente
 - b) Muy buena
 - c) Buena
 - d) Regular
 - e) Mala

- 4 ¿Cree que los precios de nuestros productos son demasiados altos, demasiados bajos o adecuados?
 - a) Demasiado altos
 - b) Algo altos
 - c) Adecuado
 - d) Algo bajos
 - e) Demasiados bajos

- 5 ¿La empresa cumple con los tiempos pactados al momento de realizar el pedido?
- a) Si
 - b) No
- 6 ¿En general que tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con la DJMU?
- a) Muy satisfecho/a
 - b) Algo satisfecho/a
 - c) Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a
 - d) Algo insatisfecho
 - e) Muy insatisfecho
- 7 ¿Qué tan probable es que usted vuelva a comprar alguno de nuestros productos?
- a) Extremadamente probable
 - b) Muy probable
 - c) Algo probable
 - d) No tan probable
 - e) Nada probable
- 8 ¿Qué medios le gustaría más usar para realizar sus pedidos?
- a) Vía telefónica
 - b) Visita de los vendedores
 - c) Página Web
- 9 ¿Qué medios le gustaría más usar para realizar sus pedidos?
- a) Vía telefónica
 - b) Visita de los vendedores
 - c) Página Web

Encuesta Diligenciada

Distribuidora
JORGE MARIO URIBE G. - S. A. 

1 ¿ En el momento de realizar la compra cual es el criterio que usted tiene más en cuenta?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Tiempos de entrega

✖ Recorte rectangular

2 ¿Qué tan importante es la calidad para su empresa al elegir algunos de nuestros productos?

- a) Muy importante
- b) Algo importante
- c) No tan importante
- d) Nada importante

3 ¿ Cómo calificaría la relación calidad-precio de los productos?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

4 ¿Cree que los precios de nuestros productos son demasiados altos, demasiados bajos o adecuados?

- a) Demasiado altos
- b) Algo altos
- c) Adecuado
- d) Algo bajos
- e) Demasiados bajos

5 ¿La empresa cumple con los tiempos pactados al momento de realizar el pedido?

- a) Si
- b) No

6 ¿En general que tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con la DJMU?

- a) Muy satisfecho/a
- b) Algo satisfecho/a
- c) Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a
- d) Algo insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

7 ¿Qué tan probable es que usted vuelva a comprar alguno de nuestros productos?

- a) Extremadamente probable
- b) Muy probable
- c) Algo probable
- d) No tan probable
- e) Nada probable

8 ¿Qué medios le gustaría más usar para realizar sus pedidos?

- a) Vía telefónica
- b) Visita de los vendedores
- c) Página Web

ATRÁS

ENVIAR

ANEXO B
COTIZACIÓN ESTUDIO DE MERCADO

COTIZACIÓN SOFTWARE

El nuevo software permitirá almacenar la información histórica y actual de los productos y clientes que maneja esta agencia.

1. Creación de usuarios (Perfiles):

- a. Súper Administrador: Tiene acceso sin límite a la herramienta de administración, podrá crear, modificar y/o eliminar productos, usuarios (Administradores de empresa y gestores) asignar y revocar permisos. Todas las acciones realizadas quedarán auditadas en un histórico de solo lectura. El usuario por defecto tiene este perfil.
- b. Administrador de empresa: Tiene acceso a la herramienta de gestión para una empresa determinada. Podrá crear, eliminar y/o modificar usuarios gestores, productos o datos asociados y generar reportes.
- c. Usuario gestor: Tiene acceso a la herramienta de gestión para conocer nuevos productos y generar cotizaciones. Este usuario tendrá acceso limitado al momento de editar, solo podrá editar datos de contacto de un usuario o empresa, los datos de los productos permanecerán en modo de solo lectura y solo podrán ser cambiados por un usuario administrador.

2. Notificaciones

- a. Se generarán notificaciones de vencimiento de los productos perecederos para él o los usuarios seleccionados por él administrador.
- b. Se generaran notificaciones cuando algún producto llegue a su stock mínimo para él o los usuarios seleccionados por él administrador.
- c. Se generara notificaciones cuando se tenga un exceso de stock de seguridad para él o los usuarios seleccionados por él administrador.
- d. Se generar notificaciones cuando el carrito de compras descargue del inventario una compra para él o los usuarios seleccionados por él administrador.
- e. Se generar notificaciones cuando este cerca los respectivos pagos con los proveedores para él o los usuarios seleccionados por él administrador.

- f. Se generaran notificaciones a los clientes cuando se encuentre uno o más productos en promoción de la agencia.
- g. Se generan notificaciones a los clientes para recordarles la cita con los vendedores o para recordarles realizar nuevamente el pedido por la página web.
- h. Se generaran notificaciones de los productos más vendidos mensualmente para él o los usuarios seleccionados por él administrador.

3. Uso de la solución (Usuario gestor).

- a. Ingreso a la plataforma de usuario con usuario y contraseña.
- b. Pantalla principal: Podrá ver un listado de los productos de la compañía, realizar acciones tales como, agregar un nuevo producto, generar un reporte.
- c. Diálogo de creación de nuevos clientes: Podrá ingresar los datos de un nuevo cliente, el sistema solicitará confirmación para que verifique que la información sea correcta en los campos que hayan sido seleccionados por el administrador, ya que no podrá modificarla una vez ingresado el registro.
- d. Diálogo de creación de nuevos clientes: Podrá ingresar los datos de un nuevo cliente, el sistema solicitará confirmación para que verifique que la información sea correcta en los campos que hayan sido seleccionados por el administrador, ya que no podrá modificarla una vez ingresado el registro.
- e. Diálogo de creación/edición de usuarios: Podrá modificar los datos de contacto de un usuario crear un nuevo usuario o ver sus detalles. Los datos como identificación de usuario y contraseña del mismo solo podrán ser modificados por un administrador. Los usuarios creados desde este perfil no tendrán acceso a la herramienta de gestión y su uso es únicamente para almacenar datos de la persona de contacto de la compañía.
- f. Diálogo de histórico de un equipo: Podrá ver el histórico de un producto, generar un reporte del mismo en Excel e imprimirlo.

- 4. **Uso de la solución (Administrador de empresa):** Tendrá acceso a las mismas funcionales del usuario gestor y además podrá.

- a. Pantalla principal: Podrá eliminar uno o varios productos. Se solicitará confirmación y se almacenará información de auditoria acerca del borrado.
- b. Diálogo de creación/edición de productos: Podrá editar los datos de los productos que haya sido ingresado previamente.
- c. Diálogo de creación/edición de productos: Podrá editar los datos asociados a un producto así como crear, eliminar o ver los detalles de un producto asociado a una compra o devolución.

I. Prerrequisitos:

- 1. Base de datos soportada: SQL Server 2008 express o superior.
- 2. Plataformas disponibles:
 - a. Opción 1 Windows: Se requiere un servidor local para cada instalación. Se debe hacer una instalación por cada usuario gestor. La administración del Hardware corre por cuenta de cada empresa.
 - b. Opción 2 Web: Hospedado en un servidor de Windows Azure. No se requiere administración del Hardware.

II. Componentes:

- 1. Servicio de notificaciones:
 - a. Encargado de revisar los datos de vencimiento, generar y enviar las notificaciones a los usuarios.
- 2. Interfaz web (Sólo opción 2: título II - numeral 2 - literal b): Permite la administración y gestión del sistema.
- 3. Interfaz Windows (Sólo opción 2: título II - numeral 2 - literal a): Permite la administración y gestión de la página

OFERTA COMERCIAL

Valor: \$7.444.000

Tiempo de desarrollo: 10 Semanas

Forma de pago: 100% a la entrega

Incluye:

- Desarrollo modulos (Web, Android y IOS)
- Puesta a punto
- Implementación y pruebas
- Manuales y capacitación

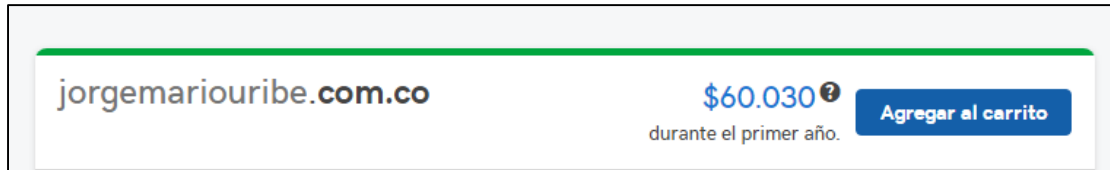


ActiveW

COTIZACIÓN PAGINA WEB

Página Web:

- **Dominio:** se cotiza con la extensión .com.co ya que a través de ella se permite realizar un mejor posicionamiento en los motores de búsqueda



- **Diseño Gráfico:** Esta parte incluye el diseño de algunos elementos como: Logotipo, Banners, Cabeceras para redes sociales, Creatividades para campañas, Ilustraciones : \$ 400.000.
- **Hosting:** espacio de almacenamiento: Se recomienda un plan mensual por valor de 209.559 ya que al ser una página de comercio electrónico requiere de un hosting comercial para que la página cargue rápidamente y lo usuarios no abandonen las compras.
- **Paleta de colores**
 - Textos: creación de textos persuasivos, atractivos y creativos que llamen la atención del consumidor: \$ 50.000
 - Fotografías: fotografías para los productos que ofrece la distribuidora y que posteriormente serán utilizados a través de la página para su venta, así como las fotografías corporativas de la empresa para adicionar a la web. \$ 400.000
 - Diseño de la web: diseño general de la página, donde se incluyen aspectos fundamentales como la unidad visual y la usabilidad de la misma. \$ 1.500.000
 - Seo: Posicionamiento de la página en primera página de Google con determinadas keywords y conseguir varias visitas al mes. \$ 200.000 este valor puede variar.
 - Estrategia conjunta con redes sociales y creación de contenidos: \$500.000

OFERTA COMERCIAL

Valor: \$3.319.589

Tiempo de desarrollo: 6 Semanas

Forma de pago: 100% a la entrega

Incluye:

- Dominio
- Diseño grafico
- Hosting
- Paleta de colores
- Manuales y capacitación



Activar W

Anexo C.
MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE DISTRIBUCIÓN

Manual de funciones Jefe De Distribución

	MANUAL DE FUNCIONES	HOJA 2 DE 9
	JEFE DE DISTRIBUCIÓN	
Nombre del cargo	Jefe De Distribución	
Dependencia	Área de distribución	
Número de cargos	1	
Jefe Inmediato	Gerente General	
Personal a cargo	Auxiliares de bodega y conductores	
OBJETIVOS DEL CARGO		
Organiza, coordina y controla la óptima separación y entrega de la mercancía a los conductores y auxiliares que permitan la entrega al cliente en forma oportuna, eficiente y con excelente calidad.		
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica	Técnico o tecnólogo en logística	
Experiencia requerida	Mínimo de dos años desempeñando funciones similares	
Habilidades	Administración y control de inventarios, almacenamiento, control de stocks, actualización de saldos de inventarios, verificación de vencimientos y rotación de productos.	
FUNCIONES DEL CARGO		
Informar al área correspondiente el listado de los productos faltantes		
Administrar de forma adecuada los recursos financieros del área de distribución		
Supervisar continuamente el stock de los productos		
Almacenar y tener un control adecuado de los productos		
Actualizar el saldo de inventarios		
Verificar el vencimiento de los productos		
Revisar que la mercancía cargada en los carros sea la correspondiente a lo facturado o remisionado.		
Atender los reclamos de los clientes por problemas de despacho de mercancías.		
Mantener actualizados los registros de entrada y salida de mercancías		
Realizar inventarios periódicamente		
Efectuar la revisión de las facturas para realizar el despacho en cuanto a la enumeración consecutiva y requisitos legales.		
Custodiar y responder por el inventario asignado al respectivo puesto de trabajo		
Elaborar los informes que le sean solicitados y llevar los registros correspondientes		
Estar pendiente del labor realizados por los auxiliares de distribución y por los conductores		
ESFUERZO DEL CARGO		
Físico	Requiere uso de fuerza física	
Mental	Requiere concentración	
Visual	Uso continuo del computador	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Alta		
Media	X	
Baja		

Elaborado Por	Aprobador por	Fecha
Paula Andrea Gómez Torres		Octubre 01 del 2018

Manual de funciones Auxiliar De Distribución

	MANUAL DE FUNCIONES	
	AUXILIAR DE BODEGA	HOJA 3 DE 9
Nombre del cargo	Auxiliar De Distribución	
Dependencia	Área de distribución	
Número de cargos	2	
Jefe Inmediato	Jefe de distribución	
Personal a cargo	Ninguno	
OBJETIVOS DEL CARGO		
Organiza, coordina y controla la óptima separación de la mercancía y se la entrega al encargado de entregar los productos al cliente.		
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica	Bachiller Académico y con estudios tecnológicos en logística	
Experiencia requerida	Mínimo un año desempeñando funciones similares	
FUNCIONES DEL CARGO		
Separar los pedidos en las zonas adecuadas para ello, en caso de tener pendientes de mercancía reportarlo al Jefe de Distribución.		
Revisar rigurosamente las cantidades, referencias y características de la mercancía al momento de separación.		
Seleccionar y empacar de manera adecuada la mercancía con el fin de protegerla y que no llegue deteriorada al cliente.		
Efectuar la revisión de las facturas para realizar el despacho en cuanto a la enumeración consecutiva y requisitos legales.		
Revisar la fecha de vencimiento de los productos tanto almacenados como provenientes.		
Alistar los productos para ser despachados.		
Verificar que la mercancía sea la correspondiente a las facturas de pedido.		
Cargar los pedidos a los carros para su correspondiente distribución		
Ayudar a los conductores a despachar y alistar sus pedidos.		
ESFUERZO DEL CARGO		
Físico	requiere uso de fuerza física	
Mental	Requiere concentración	
Visual	Uso continuo del computador	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Alta		
Media		
Baja	x	
Elaborado Por	Aprobador por	Fecha
Paula Andrea Gómez Torres		1-oct-18

Manual de funciones conductor

	MANUAL DE FUNCIONES	HOJA 4 DE 9
	CONDUCTOR	
Nombre del cargo	Conductor	
Dependencia	Jefe de Distribución	
Número de cargos	2	
Jefe Inmediato	Jefe de Distribución	
Personal a cargo	Ninguno	
OBJETIVOS DEL CARGO		
Cumplir adecuadamente con la ruta y los tiempos de entrega autorizados por el Jefe de distribución		
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica	Bachillerato y licencia de conducción	
Experiencia requerida	Mínimo un año desempeñando funciones similares	
FUNCIONES DEL CARGO		
Verificar la mercancía entregada por el auxiliar de bodega.		
Firmar diariamente el rutero de control de facturas despachadas por ruta, aceptando la responsabilidad sobre la mercancía que esta descrita en estas y por el documento en sí mismo.		
Cargar y organizar la mercancía al interior del vehículo la tarde anterior al día que corresponda su distribución, para los fines de semana, el vehículo debe ser cargado el día sábado.		
Definir el recorrido que se va a realizar el día siguiente, en base a facturas generadas antes del cargar de la mercancía del vehículo.		
Clasificar la mercancía para cargarla según la ruta.		
Cumplir adecuadamente con la ruta de la entrega de los pedidos		
Informar si hay cambios de ruta o si en el transcurso se presentó inconvenientes		
Entregar la mercancía en buen estado y perfectas condiciones		
Brindar un buen servicio al cliente		
Mantener el carro aseado y cargar siempre los papeles correspondientes		
ESFUERZO DEL CARGO		
Físico	Requiere uso de fuerza física	
Mental	Requiere concentración	
Visual	Esfuerzo visual bajo	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Alta		
Media	x	
Baja		
Elaborado Por	Aprobador por	Fecha
Paula Andrea Gómez Torres		1-oct-18

Manual de funciones Jefe Administrativo

	MANUAL DE FUNCIONES	HOJA 5 DE 9
	JEFE COMERCIAL	
Nombre del cargo	Jefe Administrativo	
Dependencia	Área Administrativa	
Número de cargos	1	
Jefe Inmediato	Gerente General	
Personal a cargo	Auxiliar comercial, Auxiliar de compras y vendedores	
OBJETIVOS DEL CARGO		
Dirigir, coordinar y controlar todos los procesos comerciales de la Agencia y los proyectos resultantes de la Gerencia General para así poder cumplir las metas de las ventas.		
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica	Profesional en Administración de empresa , mercadeo o publicidad o carreras afines	
Experiencia requerida	Mínimo un año cargos afines	
FUNCIONES DEL CARGO		
Planificar los objetivos generales de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.		
Mantener informado a todo el personal de la Agencia sobre las decisiones tomadas por gerencia.		
Medir el cumplimiento de las metas propuestas por cada departamento de trabajo		
Resolver problemas de ámbito financiero y administrativo		
Generar estrategias que aumenten la rentabilidad de la Agencia		
Verificar documentación para cada cliente de la Agencia		
Recibir y transmitir los reportes de accidentes a las ARL y EPS		
Realizar y verificar los procesos de Talento Humano		
Elaborar, coordinar, dirigir y controlar capacitaciones y actividades de integración a los colaboradores		
Tener control sobre el registro del ingreso del personal		
Administrar manuales, políticas y procedimientos		
Diseñar y proponer los modelos de evaluación por competencia de los trabajadores		
Proporcionar un buen clima organizacional		
Gestionar todo tipo de licencias, permisos e incapacidades		
Representar a la empresa u organización en convenciones de ventas y comercialización, ferias de muestras y otros foros.		
ESFUERZO DEL CARGO		
Físico	Debe permanecer sentados por horas, ocasionando molestias ergonómicas	
Mental	Requiere alta coecontración	
Visual	Uso continuo del computador	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Alta		
Media	X	


Baja		
Elaborado Por	Aprobador por	Fecha
Paula Andrea Gómez Torres		Octubre 01 del 2018

MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR

 <p>Distribuidora JORGE MARIO URIBE G. - S. A.</p>	MANUAL DE FUNCIONES	HOJA 6 DE 9
	VENDEDOR	
Nombre del cargo	Vendedor	
Dependencia	Área Administrativa	
Número de cargos	3	
Jefe Inmediato	Jefe Administrativo	
Personal a cargo	Ninguno	
OBJETIVOS DEL CARGO		
Apoyar a las actividades comerciales de la Agencia, cumplir con las metas de ventas mensualmente, lograr una fidelización de los clientes y conseguir nuevos clientes.		
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica	Tecnólogo en gestión de compras, ingeniero industrial o carreras a fines	
Experiencia requerida	Mínimo un año desempeñando funciones similares	
FUNCIONES DEL CARGO		
Cumplir el presupuesto asignado tanto en ventas como en recaudos		
Realizar mantenimiento permanente de venta post-venta a los clientes asignados		
Realizar visita a cada uno de los clientes correspondientes mínimo una vez al mes		
Conseguir clientes nuevos		
Realizar un adecuado seguimiento a los clientes inactivos		
Elaborar los pedidos del cliente por el sistema y remitirlos al Jefe de ventas para su respectiva autorización		
Revisar diariamente que los pedidos hayan llegado a conformidad del cliente		
Estar pendiente del corte de remisiones de cada cliente para coordinar la elaboración de la factura y llevarla para su respectiva firma.		
Tomar directamente los pedidos de sus clientes mientras se encuentren en la compañía		
Cobrar y hacer el respectivo seguimiento a la cartera, tratando de mejorar el número de vencimientos , así mismo controlar y verificar los clientes que efectúan transferencias a la empresa		
Presentar un informe semanal en la reunión de cartera de la gestión realizada durante la semana en relación con la cartera vencida		
Diligenciar diariamente la planilla de informe de visitas (plan diario de trabajo)		
Realizar el respectivo seguimiento a las facturas que los clientes no cancelan y hacerle el respectivo seguimiento.		
Estar pendiente cuando el cliente solicite cambiar facturas por fecha, el Departamento de cartera autorizara la elaboración de la nota y de la nueva factura, el ejecutivo de cuenta será el responsable de estar pendiente del cambio para hacer firmar nuevamente la factura.		
Realizar cada uno de los recibos de caja correspondiente a los cheques, transferencias, efectivo o cualquier otro medio de pago realizado por los clientes.		
Reclamar cheques a los clientes		
Revisar diariamente la carpeta de pendientes y hacer seguimiento hasta que quede completo el despacho		
ESFUERZO DEL CARGO		
Fisico	No requiere fuerza fisica	

Mental	Requiere conec-tracion	
Visual	Uso continuo del computador	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Alta	x	
Media		
Baja		
Elaborado Por	Aprobador por	Fecha
Paula Andrea Gómez Torres		Octubre 01 del 2018

MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR COMERCIAL

 <p>Distribuidora JORGE MARIO URIBE G. - S. A.</p>	MANUAL DE FUNCIONES	HOJA 7 DE 9
	AUXILIAR COMERCIAL	
Nombre del cargo	Auxiliar Comercial	
Dependencia	Departamento Administrativo	
Número de cargos	1	
Jefe Inmediato	Jefe Administrativo	
Personal a cargo	Ninguno	
OBJETIVOS DEL CARGO		
Apoyar a las actividades comerciales de la Agencia, manejar adecuadamente la página web, establecer estrategias de marketing y publicidad		
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica	Técnico, Tecnólogo o profesional en mercadeo o afines.	
Experiencia requerida	Mínimo un año en puestos similares	
FUNCIONES DEL CARGO		
Preparar la información publicitaria establecida por el Jefe inmediato		
Darle un correcto funcionamiento a la página web		
Marcar los objetivos a cumplir por todo el equipo comercial y de ventas		
Concretar los canales comerciales de la empresa u organización, su estructura, tamaño y rutas.		
Elaborar previsiones de ventas conjuntamente con otros departamentos de la empresa		
Atender y responder los reclamos, sugerencias e inquietudes de los clientes		
Realizar un informe de gestión mensualmente		
Descubrir nuevos sectores o nuevos clientes		
Estar pendiente de los pedidos realizados por los clientes a través de la página web o vía telefónica		
Preparar las promociones de los productos en base a la información brindada por parte de su Jefe Inmediato		
Diseñar e implementar planes tendientes a la fidelización de los clientes		
Velar por la aplicación de los procesos y procedimientos comerciales		
Manejar y generar una adecuada publicidad a las de redes sociales		
Organizar los eventos especiales que promueven la imagen y los productos de la Agencia		
ESFUERZO DEL CARGO		
Físico	Debe permanecer sentados por horas, ocasionando molestias ergonómicas	
Mental	Requiere alta concentración	
Visual	Uso continuo del computador	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Alta		
Media	X	
Baja		
Elaborado Por	Aprobador por	Fecha


Paula Andrea Gómez Torres	Octubre 01 del 2018
---------------------------	---------------------

Manual de funciones de Auxiliar de Compras

	MANUAL DE FUNCIONES	HOJA 8 DE 9
	JEFE DE COMPRAS	
Nombre del cargo	Auxiliar de Compras	
Dependencia	Departamento Administrativo	
Número de cargos	1	
Jefe Inmediato	Jefe Administrativo	
Personal a cargo	Ninguno	
OBJETIVOS DEL CARGO		
Comprar oportunamente los requerimientos del áreas de ventas según los sugeridos y requisiciones de Bodega verificando previamente los promedios		
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica	Tecnólogo en gestión de compras, ingeniero industrial o carreras a fines	
Experiencia requerida	Mínimo un año desempeñando funciones similares	
FUNCIONES DEL CARGO		
Revisar periódicamente los sugeridos de compras		
Mantener el inventario dentro del presupuesto de compras asignado para el mes		
Cotizar mínimo en tres lugares antes de comprar un producto para verificar precio, calidad y puntualidad de la entrega		
Verificar con el proveedores los precios y especificaciones del producto para la elaborar la orden de compra y entregarla a el Jefe o Auxiliar de bodega		
Ingresar la mercancía al sistema según orden de compra		
Verificar que la mercancía ingresada en el sistema sea la misma de la orden de compra del proveedor en cuanto a cantidades, referencias, subtotales e impuestos		
Verificar que los precios de compra que aparecen en la factura del proveedor sean los mismo al cual se realizó el negocio		
Elaborar notas de devolución al proveedor inmediatamente ocurra los sucesos por diferencias en recibos de la misma, según anotaciones dadas por el departamento de distribución; o por diferentes precios		
Diligenciar el formato correspondiente en los eventos de devoluciones de mercancía con la respectiva firma de la persona que recibe la devolución y anexarlo a la factura correspondiente.		
Comunicar de manera inmediata al Jefe comercial cualquier cambio de alguna de las características de la mercancía, tales como empaque, precios entre otros.		
Responder por el dinero entregado para realizar las compras		
Verificar los precios de compra que aparecen en las facturas del proveedor, sean los mismos al cual se realizó el negocio.		
Analizar en conjunto con el Jefe de Distribución solucionar problemas de bajas rotación de los productos, mediante intercambio de mercancía, devoluciones a los proveedores, entre otras.		

Rembolsar diariamente, todo el dinero entregado para las compras de contado con sus respectivos soporte.		
Elaborar las notas de devolución al proveedor inmediatamente ocurra los sucesos por diferencias en recibos de la misma, según anotaciones dadas por el departamento de distribución		
ESFUERZO DEL CARGO		
Fisico	No requiere fuerza fisica	
Mental	Requiere conectracion	
Visual	Uso continuo del computador	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Alta	x	
Media		
Baja		
Elaborado Por	Aprobador por	Fecha
Paula Andrea Gómez Torres		Octubre 01 del 2018

Manual de funciones Recepcionista

 <p>Distribuidora JORGE MARIO URIBE G. - S. A.</p>	MANUAL DE FUNCIONES	HOJA 9 DE 9
	JEFE DE COMPRAS	
Nombre del cargo	Recepcionista	
Dependencia	Gerencia General	
Número de cargos	1	
Jefe Inmediato	Gerente General	
Personal a cargo	Ninguno	
OBJETIVOS DEL CARGO		
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal en la unidad		
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica	Bachiller Académico	
Experiencia requerida	Mínimo un año desempeñando funciones similares	
FUNCIONES DEL CARGO		
Mantener control de las llamadas y dirigir las a las áreas correspondientes.		
Recibir la correspondencia y la dirige a las unidades correspondientes.		
Elaborar los informes correspondientes a las reuniones semanales que se dan en la Agencia.		
Informar y avisar a los empleados sobre las reuniones o eventos correspondientes.		
Recibir a los visitantes, determinar la naturaleza u objetivo de su visita y guiarlos a sus destinos correspondientes.		
Controlar la entrada y salida de los visitantes tomando nota de los datos de los visitantes.		
Responder a solicitudes de información sobre la empresa u organización en persona por vía telefónica o correo electrónico.		
Promover los servicios o productos de la empresa.		
Archivar y organizar documentos.		
Servir de apoyo si algunas de las áreas lo necesitan.		
Realizar las conversiones necesarias para entrar a los productos por la unidad de venta		
Rembolsar diariamente, todo el dinero entregado para las compras de contado con sus respectivos soporte.		
Elaborar las notas de devolución al proveedor inmediatamente ocurra los sucesos por diferencias en recibos de la misma, según anotaciones dadas por el departamento de distribución		
ESFUERZO DEL CARGO		
Físico	No requiere fuerza física	
Mental	Requiere conec-tracion	
Visual	Uso continuo del computador	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Alta		
Media		
Baja	x	
Elaborado Por	Aprobador por	Fecha
Paula Andrea Gómez Torres		Octubre 01 del 2018

Anexo D.
FORMATO ENTREVISTA

**FORMATO DE ENTREVISTA ÁREA ADMINISTRATIVA DE
LA DISTRIBUIDORA JORGE MARIO URIBE G.-S.A.,
AGENCIA DE BOGOTÁ, D.C.**

INFORMACIÓN GENERAL

Fecha de entrevista :

Cargo al que aspira :

Nombres y apellidos :

Fecha de nacimiento:

Estado Civil :

Barrio de Residencia:

Número de contacto:

INFORMACIÓN ACADÉMICA

Bachillerato:	Académico	Técnico	Comercial	Año:
---------------	-----------	---------	-----------	------

Técnicos	Año:
----------	------

Tecnologos	Año:
------------	------

Universitarios:	Año:
-----------------	------

Especialización:	Año:
------------------	------

Maestria:	Año:
-----------	------

PREGUNTAS

¿Qué sabe sobre nuestra empresa?

¿Sabe en qué consistirá su trabajo?

¿Conoce alguien que trabaje en la empresa?

¿Qué idiomas habla?

¿Qué experiencia tiene en el sector?

¿Lo(a) han despedido de algún trabajo?

¿Está dispuesto a trabajar horas extras?

¿Prefiere trabajar solo(a) o en equipo?

¿De trabajar en equipo que posición prefiere?

¿Ha dirigido alguna reunión de equipo? ¿Cómo le fue?
¿De qué forma motiva a su equipo?
¿Con que personas le gusta trabajar?
¿Qué relación ha tenido con sus compañeros de trabajo?
¿Cómo trabaja bajo presión?
¿Describa algún problema difícil que haya resuelto?
¿Qué haría si ha de tomar una decisión y no hay un procedimiento que le dicte como hacerlo?
¿Cómo resuelve los problemas diarios a los que se enfrenta en su puesto?
¿Qué tipo de decisiones tomaba a diario en su trabajo?
¿Cuáles son sus puntos fuertes?
¿Cuáles son sus debilidades?

ANEXO E
NÓMINA

Aporte de seguridad social por parte del empleado año 2020

Cargos	Salario Propuesto Mensual	NO. Trabajadores por cargo	Total Salario Por Cargo	Auxilio De Transporte	Total Devengado Mensual	DEDUCCIONES			Total a pagar al empleado
						Salud 4%	Pensión 4%	Total deducido	
Gerente General	7,070,085	1	7,070,085	-	7,070,085	282,803.40	282,803.40	565,607	6,504,478
Jefe Administrativo	3,627,212	1	3,627,212	-	3,627,212	145,088.49	145,088.49	290,177	3,337,035
Jefe De Distribución	3,122,621	1	3,122,621	-	3,122,621	124,904.84	124,904.84	249,810	2,872,811
Auxiliar Comercial	1,560,597	1	1,560,597	94,494	1,655,091	66,203.63	66,203.63	132,407	1,522,684
Auxiliar De Compras	1,560,597	1	1,560,597	94,494	1,655,091	66,203.63	66,203.63	132,407	1,522,684
Vendedor	1,560,597	3	4,681,790	283,482	4,965,272	198,610.90	198,610.90	397,222	4,568,051
Auxiliar De Distribución	964,103	2	1,928,205	188,988	2,117,193	84,687.72	84,687.72	169,375	1,947,818
Conductores	964,103	2	1,928,205	188,988	2,117,193	84,687.72	84,687.72	169,375	1,947,818
Recepcionista	836,803	1	836,803	94,494	931,297	37,251.87	37,251.87	74,504	856,793
Total base aportes mensual			26,316,115	944,940	27,261,055	1,090,442	1,090,442	2,180,884	25,080,171
Total base aportes anual			315,793,379	11,339,280	327,132,659.16	13,085,306	13,085,306	26,170,613	300,962,046

Aporte de seguridad social por parte del empleador año 2020

Cargos	Salario propuesto mensual	seguridad social		Aportes para fiscales	Neto a cargo del empleador
		Pensión 12%	ARL 1,044%	Caja de compensación 4%	
Gerente General	7,070,085	848,410	73,529	282,803	1,204,742
Jefe Administrativo	3,627,212	435,265	37,723	145,088	618,077
Jefe De Distribución	3,122,621	374,715	32,475	124,905	532,095
Auxiliar Comercial	1,560,597	187,272	16,230	62,424	265,926
Auxiliar De Compras	1,560,597	187,272	16,230	62,424	265,926
Vendedor	4,681,790	561,815	48,691	187,272	797,777
Auxiliar De Distribución	1,928,205	231,385	20,053	77,128	328,566
Conductores	1,928,205	231,385	20,053	77,128	328,566
Recepcionista	836,803	100,416	8,703	33,472	142,591
Total base aportes mensual	26,316,115	3,157,934	273,688	1,052,645	4,484,266
Total base aportes anual	315,793,379	37,895,205	3,284,251	12,631,735	53,811,192

Aporte de prestaciones sociales por parte del empleador año 2020

CARGOS	Total devengado mensual	Cesantias 8,33%	Intereses sobre cesantias 1%	Prima servicios 8,33%	Vacaciones 4,17%	Neto a cargo del empleador
Gerente General	7,070,085	588,938	70,701	588,938	294,823	1,543,400
Jefe Administrativo	3,627,212	302,147	36,272	302,147	151,255	791,820
Jefe De Distribución	3,122,621	260,114	31,226	260,114	130,213	681,668
Auxiliar Comercial	1,655,091	137,869	16,551	137,869	69,017	361,306
Auxiliar De Compras	1,655,091	137,869	16,551	137,869	69,017	361,306
Vendedor	4,965,272	413,607	49,653	413,607	207,052	1,083,919
Auxiliar De Distribución	2,117,193	176,362	21,172	176,362	88,287	462,183
Conductores	2,117,193	176,362	21,172	176,362	88,287	462,183
Recepcionista	931,297	77,577	9,313	77,577	38,835	203,302
Total base aportes mensual	27,261,055	2,270,846	272,611	2,270,846	1,136,786	5,951,088
Total base aportes anual	327,132,659	27,250,151	3,271,327	27,250,151	13,641,432	71,413,059

Total a pagar por parte del empleador año 2020

Cargos	Neto a pagar al empleado	Total a pagar seguridad social	Total a pagar prestaciones sociales	Total a pagar
Gerente General	6,504,478	1,204,742	1,543,400	9,252,620
Jefe Administrativo	3,337,035	618,077	791,820	4,746,933
Jefe De Distribución	2,872,811	532,095	681,668	4,086,574
Auxiliar Comercial	1,522,684	265,926	361,306	2,149,916
Auxiliar De Compras	1,522,684	265,926	361,306	2,149,916
Vendedor	4,568,051	797,777	1,083,919	6,449,747
Auxiliar De Distribución	1,947,818	328,566	462,183	2,738,567
Conductores	1,947,818	328,566	462,183	2,738,567
Recepcionista	856,793	142,591	203,302	1,202,686
Total base aportes mensual	25,080,171	4,484,266	5,951,088	35,515,525
Total base aportes anual	300,962,046	53,811,192	71,413,059	426,186,298

Aporte de seguridad social por parte del empleado año 2021

Cargos	Salario propuesto mensual	NO. Trabajadores por cargo	Total salario por cargo	Axulio de transporte	Total devengado mensual	DEDUCCIONES			Total a pagar al empleado
						Salud 4%	Pensión 4%	Total deducido	
Gerente General	7,317,538	1	7,317,538	-	7,317,538	292,702	292,702	585,403	6,732,135
Jefe Administrativo	3,754,165	1	3,754,165	-	3,754,165	150,167	150,167	300,333	3,453,832
Jefe De Distribución	3,231,913	1	3,231,913	-	3,231,913	129,277	129,277	258,553	2,973,360
Auxiliar Comercial	1,615,218	1	1,615,218	97,801	1,713,019	68,521	68,521	137,041	1,575,977
Auxiliar De Compras	1,615,218	1	1,615,218	97,801	1,713,019	68,521	68,521	137,041	1,575,977
Vendedor	1,615,218	3	4,845,653	293,403	5,139,056	205,562	205,562	411,124	4,727,932
Auxiliar De Distribución	997,846	2	1,995,692	195,602	2,191,294	87,652	87,652	175,304	2,015,991
Conductores	997,846	2	1,995,692	195,602	2,191,294	87,652	87,652	175,304	2,015,991
Recepcionista	866,091	1	866,091	97,801	963,892	38,556	38,556	77,111	886,780
Total base aportes mensual			27,237,179	978,010	28,215,189	1,128,608	1,128,608	2,257,215	25,957,974
Total base aportes anual			326,846,147	11,736,120	338,582,267.43	13,543,291	13,543,291	27,086,581	311,495,686

Aporte de prestaciones sociales por parte del empleador año 2021

Cargos	Salario Propuesto Mensual	Seguridad social		Aporte para fiscales	Neto a cargo del empleador
		Pensión 12%	ARL 1,044%	Caja de compensación 4%	
Gerente General	7,317,538	878,105	76,102	292,702	1,246,908
Jefe Administrativo	3,754,165	450,500	39,043	150,167	639,710
Jefe De Distribución	3,231,913	387,830	33,612	129,277	550,718
Auxiliar Comercial	1,615,218	193,826	16,798	64,609	275,233
Auxiliar De Compras	1,615,218	193,826	16,798	64,609	275,233
Vendedor	4,845,653	581,478	50,395	193,826	825,699
Auxiliar De Distribución	1,995,692	239,483	20,755	79,828	340,066
Conductores	1,995,692	239,483	20,755	79,828	340,066
Recepcionista	866,091	103,931	9,007	34,644	147,582
Total base aportes mensual	27,237,179	3,268,461	283,267	1,089,487	4,641,215
Total base aportes anual	326,846,147	39,221,538	3,399,200	13,073,846	55,694,584

Aporte de prestaciones sociales por parte del empleador año 2021

Cargos	Total devengado mensual	Cesantias 8,33%	Intereses sobre cesantias 1%	Prima servicios 8,33%	Vacaciones 4,17%	Neto a cargo del empleador
Gerente General	7,317,538	609,551	73,175	609,551	305,141	1,597,419
Jefe Administrativo	3,754,165	312,722	37,542	312,722	156,549	819,534
Jefe De Distribución	3,231,913	269,218	32,319	269,218	134,771	705,527
Auxiliar Comercial	1,713,019	142,694	17,130	142,694	71,433	373,952
Auxiliar De Compras	1,713,019	142,694	17,130	142,694	71,433	373,952
Vendedor	5,139,056	428,083	51,391	428,083	214,299	1,121,856
Auxiliar De Distribución	2,191,294	182,535	21,913	182,535	91,377	478,360
Conductores	2,191,294	182,535	21,913	182,535	91,377	478,360
Recepcionista	963,892	80,292	9,639	80,292	40,194	210,418
Total base aportes mensual	28,215,189	2,350,325	282,152	2,350,325	1,176,573	6,159,376
Total base aportes anual	338,582,267	28,203,903	3,385,823	28,203,903	14,118,881	73,912,509

Total a pagar por parte del empleador año 2021

Cargos	Neto a pagar al empleado	Total a pagar seguridad social y aportes parafiscales	Total a pagar prestaciones sociales	Total a pagar
Gerente General	6,732,135	1,246,908	1,597,419	9,576,462
Jefe Administrativo	3,453,832	639,710	819,534	4,913,075
Jefe De Distribución	2,973,360	550,718	705,527	4,229,604
Auxiliar Comercial	1,575,977	275,233	373,952	2,225,162
Auxiliar De Compras	1,575,977	275,233	373,952	2,225,162
Vendedor	4,727,932	825,699	1,121,856	6,675,487
Auxiliar De Distribución	2,015,991	340,066	478,360	2,834,416
Conductores	2,015,991	340,066	478,360	2,834,416
Recepcionista	886,780	147,582	210,418	1,244,780
Total base aportes mensual	25,957,974	4,641,215	6,159,376	36,758,565
Total base aportes anual	311,495,686	55,694,584	73,912,509	441,102,779

Aporte de seguridad social por parte del empleado año 2022

Cargos	Salario propuesto mensual	No. trabajadores por cargo	Total salario por cargo	Auxilio de transporte	Total devengado mensual	DEDUCCIONES			Total a pagar al empleado
						Salud 4%	Pensión 4%	Total deducido	
Gerente General	7,573,652	1	7,573,652	-	7,573,652	302,946	302,946	605,892	6,967,760
Jefe Administrativo	3,885,561	1	3,885,561	-	3,885,561	155,422	155,422	310,845	3,574,716
Jefe De Distribución	3,345,030	1	3,345,030	-	3,345,030	133,801	133,801	267,602	3,077,427
Auxiliar Comercial	1,671,750	1	1,671,750	101,224	1,772,974	70,919	70,919	141,838	1,631,136
Auxiliar De Compras	1,671,750	1	1,671,750	101,224	1,772,974	70,919	70,919	141,838	1,631,136
Vendedor	1,671,750	3	5,015,251	303,672	5,318,923	212,757	212,757	425,514	4,893,409
Auxiliar De Distribución	1,032,771	2	2,065,541	202,448	2,267,989	90,720	90,720	181,439	2,086,550
Conductores	1,032,771	2	2,065,541	202,448	2,267,989	90,720	90,720	181,439	2,086,550
Recepcionista	896,404	1	896,404	101,224	997,628	39,905	39,905	79,810	917,818
Total base aportes mensual			28,190,480	1,012,240	29,202,720	1,168,109	1,168,109	2,336,218	26,866,503
Total base aportes anual			338,285,763	12,146,880	350,432,643	14,017,306	14,017,306	28,034,611	322,398,031

Aporte de prestaciones sociales por parte del empleador año 2022

Cargos	Salario Propuesto Mensual	Seguridad social		Aporte para fiscales	Neto a cargo del empleador
		Pensión 12%	ARL 1,044%	Caja de compensación 4%	
Gerente General	7,573,652	908,838	78,766	302,946	1,290,550
Jefe Administrativo	3,885,561	466,267	40,410	155,422	662,100
Jefe De Distribución	3,345,030	401,404	34,788	133,801	569,993
Auxiliar Comercial	1,671,750	200,610	17,386	66,870	284,866
Auxiliar De Compras	1,671,750	200,610	17,386	66,870	284,866
Vendedor	5,015,251	601,830	52,159	200,610	854,599
Auxiliar De Distribución	2,065,541	247,865	21,482	82,622	351,968
Conductores	2,065,541	247,865	21,482	82,622	351,968
Recepcionista	896,404	107,568	9,323	35,856	152,747
Total base aportes mensual	28,190,480	3,382,858	293,181	1,127,619	4,803,658
Total base aportes anual	338,285,763	40,594,292	3,518,172	13,531,431	57,643,894

Aporte de prestaciones sociales por parte del empleador año 2022

Cargos	Total devengado mensual	Cesantías 8,33%	Intereses sobre cesantías 1%	Prima servicios 8,33%	Vacaciones 4,17%	Neto a cargo del empleador
Gerente General	7,573,652	630,885	75,737	630,885	315,821	1,653,328
Jefe Administrativo	3,885,561	323,667	38,856	323,667	162,028	848,218
Jefe De Distribución	3,345,030	278,641	33,450	278,641	139,488	730,220
Auxiliar Comercial	1,772,974	147,689	17,730	147,689	73,933	387,040
Auxiliar De Compras	1,772,974	147,689	17,730	147,689	73,933	387,040
Vendedor	5,318,923	443,066	53,189	443,066	221,799	1,161,121
Auxiliar De Distribución	2,267,989	188,924	22,680	188,924	94,575	495,102
Conductores	2,267,989	188,924	22,680	188,924	94,575	495,102
Recepcionista	997,628	83,102	9,976	83,102	41,601	217,782
Total base aportes mensual	28,190,480	2,432,587	292,027	2,432,587	1,217,753	6,374,954
Total base aportes anual	338,285,763	29,191,039	3,504,326	29,191,039	14,613,041	76,499,446

Total a pagar por parte del empleador año 2022

CARGOS	Total a pagar al empleado	Total a pagar seguridad social	Total a pagar prestaciones sociales	Total a pagar
Gerente General	6,967,760	1,290,550	1,653,328	9,911,638
Jefe Administrativo	3,574,716	662,100	848,218	5,085,033
Jefe De Distribución	3,077,427	569,993	730,220	4,377,640
Auxiliar Comercial	1,631,136	284,866	387,040	2,303,043
Auxiliar De Compras	1,631,136	284,866	387,040	2,303,043
Vendedor	4,893,409	854,599	1,161,121	6,909,129
Auxiliar De Distribución	2,086,550	351,968	495,102	2,933,621
Conductores	2,086,550	351,968	495,102	2,933,621
Recepcionista	917,818	152,747	217,782	1,288,347
Total base aportes mensual	26,866,503	4,803,658	6,374,954	38,045,114
Total base aportes anual	322,398,031	57,643,894	76,499,446	456,541,371

Aporte de seguridad social por parte del empleado año 2023

Cargos	Salario propuesto mensual	NO. Trabajadores por cargo	Total salario por cargo	Auxilio de transporte	Total devengado mensual	DEDUCCIONES			Total a pagar al empleado
						Salud 4%	Pensión 4%	Total deducido	
Gerente General	7,838,730	1	7,838,730	-	7,838,730	313,549	313,549	627,098	7,211,631
Jefe Administrativo	4,021,555	1	4,021,555	-	4,021,555	160,862	160,862	321,724	3,699,831
Jefe De Distribución	3,462,106	1	3,462,106	-	3,462,106	138,484	138,484	276,968	3,185,137
Auxiliar Comercial	1,730,262	1	1,730,262	104,767	1,730,262	69,210	69,210	138,421	1,591,841
Auxiliar De Compras	1,730,262	1	1,730,262	104,767	1,730,262	69,210	69,210	138,421	1,591,841
Vendedor	1,730,262	3	5,190,785	314,301	5,190,785	207,631	207,631	415,263	4,775,522
Auxiliar De Distribución	1,068,918	2	2,137,835	209,534	2,137,835	85,513	85,513	171,027	1,966,809
Conductores	1,068,918	2	2,137,835	209,534	2,137,835	85,513	85,513	171,027	1,966,809
Recepcionista	927,778	1	927,778	104,767	927,778	37,111	37,111	74,222	853,556
Total base aportes mensual			29,177,147	1,047,668	29,177,147	1,167,086	1,167,086	2,334,172	26,842,975
Total base aportes anual			350,125,764	12,572,021	350,125,764	14,005,031	14,005,031	28,010,061	322,115,703

Aporte de prestaciones sociales por parte del empleador año 2023

Cargos	Salario Propuesto Mensual	Seguridad social			Aporte para fiscales	Neto a cargo del empleador
		Auxilio de transporte	Pensión 12%	ARL 1,044%	Caja de compensación 4%	
Gerente General	7,838,730	-	940,648	81,523	313,549	1,335,720
Jefe Administrativo	4,021,555	-	482,587	41,824	160,862	685,273
Jefe De Distribución	3,462,106	-	415,453	36,006	138,484	589,943
Auxiliar Comercial	1,730,262	88,211	207,631	17,995	69,210	383,048
Auxiliar De Compras	1,730,262	88,211	207,631	17,995	69,210	383,048
Vendedor	5,190,785	264,633	622,894	53,984	207,631	1,149,143
Auxiliar De Distribución	2,137,835	176,422	256,540	22,233	85,513	540,709
Conductores	2,137,835	176,422	256,540	22,233	85,513	540,709
Recepcionista	927,778	88,211	111,333	9,649	37,111	246,304
Total base aportes mensual	29,177,147	882,110	3,501,258	303,442	1,167,086	5,853,896
Total base aportes anual	350,125,764	10,585,320	42,015,092	3,641,308	14,005,031	70,246,750

Aporte de prestaciones sociales por parte del empleador año 2023

CARGOS	Total devengado mensual	Cesantias 8,33%	Intereses sobre cesantias 1%	Prima servicios 8,33%	Vacaciones 4,17%	Neto a cargo del empleador
Gerente General	7,838,730	652,966	78,387	652,966	326,875	1,711,195
Jefe Administrativo	4,021,555	334,996	40,216	334,996	167,699	877,905
Jefe De Distribución	3,462,106	288,393	34,621	288,393	144,370	755,778
Auxiliar Comercial	1,730,262	144,131	17,303	144,131	72,152	377,716
Auxiliar De Compras	1,730,262	144,131	17,303	144,131	72,152	377,716
Vendedor	5,190,785	432,392	51,908	432,392	216,456	1,133,148
Auxiliar De Distribución	2,137,835	178,082	21,378	178,082	89,148	466,689
Conductores	2,137,835	178,082	21,378	178,082	89,148	466,689
Recepcionista	927,778	77,284	9,278	77,284	38,688	202,534
Total base aportes mensual	29,177,147	2,430,456	291,771	2,430,456	1,216,687	6,369,371
Total base aportes anual	350,125,764	29,165,476	3,501,258	29,165,476	14,600,244	76,432,454

Total a pagar por parte del empleador año 2023

CARGOS	Total a pagar al empleado	Total a pagar seguridad social	Total a pagar prestaciones sociales	Total a pagar
Gerente General	7,211,631	1,335,720	1,711,195	10,258,545
Jefe Administrativo	3,699,831	685,273	877,905	5,263,009
Jefe De Distribución	3,185,137	589,943	755,778	4,530,858
Auxiliar Comercial	1,591,841	383,048	377,716	2,352,604
Auxiliar De Compras	1,591,841	383,048	377,716	2,352,604
Vendedor	4,775,522	1,149,143	1,133,148	7,057,813
Auxiliar De Distribución	1,966,809	540,709	466,689	2,974,207
Conductores	1,966,809	540,709	466,689	2,974,207
Recepcionista	853,556	246,304	202,534	1,302,394
Total base aportes mensual	26,842,975	5,853,896	6,369,371	39,066,242
Total base aportes anual	322,115,703	70,246,750	76,432,454	468,794,908

ANEXO F.
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Planeación estratégica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	5
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	5
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	4
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
5	La empresa cuenta con metas de operación medible y verificable en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	5
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	4
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	4
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	4
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	4
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	4
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	5
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	5
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	5
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	5
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	4
	Puntaje promedio	4,5

Gestión Comercial

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	5
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	4
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	5
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	5
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	5
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	5
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	5
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	4
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	4
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	5
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	5
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	4
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	5
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	5
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	5
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	5
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	N/A
	Puntaje promedio	4.23

Gestión De Operaciones

GESTIÓN DE OPERACIONES		
No.	Enunciados	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	3
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	4
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	4
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	4
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	3
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	4
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	4
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	4
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	3
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	3
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	3
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	4
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	4
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	4
Puntaje promedio		3,65

Gestión Administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	5
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	4
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	5
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	5
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	4
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	4
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	4
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	4
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	4
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	4
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	5
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	5
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	5
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	4
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	5
Puntaje promedio		4.47

Gestión Humana

GESTIÓN HUMANA

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	5
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	4
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	4
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	5
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria.	4
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	5
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	5
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	4
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	5
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	4
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	4
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	5
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	5
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	4
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	4
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	4
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	4
Puntaje promedio		4.41

Gestión Financiera

GESTIÓN FINANCIERA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	5
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	5
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	5
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	5
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	5
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	3
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	4
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	4
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	4
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	4
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	4
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	4
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	3
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	4
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	4
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
Puntaje promedio		4,24


Gestión De La Calidad


GESTIÓN DE LA CALIDAD		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	4
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	4
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	4
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	4
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	4
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	5
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	N/A
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	4
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	4
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	4
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	4
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	3
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	4
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	4
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	4
17	Promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posición en el mercado	4
	Puntaje promedio	4.00


Gestión Logística

GESTIÓN LOGÍSTICA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	4
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	4
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	4
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	4
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	5
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	1
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	4
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	4
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	3
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	3
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	4
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	1
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	5
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	4
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	4
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	4

ANEXO G. COTIZACIÓN CAPACITACIONES

<p>DIPLOMADO</p> <p>Diplomado virtual en Planeación estratégica </p> <p>Área: Estrategia Sector: Multisectorial Modalidad: Virtual Lugar: <u>Campus Virtual (Sede Virtual)</u> Inversión: COP \$1.990.000 más IVA <u>Descuentos Certificación</u></p> <p>Todo el contenido</p>	<p>Inicia: 06 febrero 2019</p> <hr/> <p>Más información e inscripciones: PBX: 3817000 Email: informativo@ccb.org.co</p>
--	---

<p>DIPLOMADO</p> <p>Diplomado virtual en Liderazgo y desarrollo de habilidades gerenciales </p> <p>Área: Gestión Humana Sector: Multisectorial Modalidad: Virtual Lugar: <u>Campus Virtual (Sede Virtual)</u> Inversión: COP \$1.990.000 más IVA <u>Descuentos Certificación</u></p> <p>Todo el contenido</p>	<p>Inicia: 06 febrero 2019</p> <hr/> <p>Más información e inscripciones: PBX: 3817000 Email: informativo@ccb.org.co</p>
--	---

<p>DIPLOMADO</p> <p>Ventas y negociación </p> <p>Área: Mercadeo y ventas Sector: Multisectorial Modalidad: Presencial Lugar: <u>Sede de Formación Empresarial (Calle 94A nro. 13-54)</u> Inversión: COP \$2.890.000 más IVA <u>Descuentos Certificación</u></p> <p>Todo el contenido</p>	<p>Inicia: 28 febrero 2019</p> <p>Horario: Jueves y viernes de 6:00 p. m. a 9:30 p. m.</p> <hr/> <p>Más información e inscripciones: PBX: 3817000 Email: informativo@ccb.org.co</p>
--	--

**ANEXO H.
FLUJO DE CAJA**

Para calcular los datos correspondientes al flujo de caja actual y el propuesto de la Agencia de Bogotá, D.C., se tomó como base el estado de resultados del año 2017 para el actual y para el propuesto el 2018 y se prosiguió a realizar la correspondiente proyección hasta el año 2023, teniendo en cuenta el porcentaje del (IPC) en los futuros años.

- Ingresos: Este cálculo se proyectó de acuerdo al incremento del IPC el cual es del 3,5%, en donde se tomó como base el año 2018 y se proyectó para los siguientes años.

Descripción	2018	2019	
Ingresos	2.781.082.450	2.781.082.450*3,5%	2.878.420.336

- Costos de ventas: Con la información brindada por parte del Gerente General se concluyó que los costos de ventas corresponden al 80% de los ingresos de la Agencia.

Descripción	2018	2019	
Costos de ventas	2.224.865.960	2.224.865.960*80%	2.302.736.269

- Utilidad bruta: La utilidad bruta se calcula con el valor de los ingresos menos el valor de los costos de ventas.

Descripción	2018	2019	
Utilidad bruta	556.216.490	2.878.420.336-2.302.736.269	575.684.067

- Los gastos administrativos se calculan teniendo en cuenta el valor de la nómina anual que tiene que pagar el empleador e igualmente se realiza la proyección teniendo en cuenta el 3,5% del incremento del (IPC).

Descripción	2018	2019	
Gastos de administración	307.990.322	307.990.322 *3,5	318.436.546

- Los costos de ventas corresponden al 2% total de los ingresos.

Descripción	2018	2019	
Gastos de ventas	55.621.649	55.621.649*2%	57.568.407

- Depreciación activos fijos y amortización activos diferidos en este flujo no se calcula debido a que por el momento no hay inversión para esta Agencia.

- Utilidad perdida antes de impuesto se calcula la utilidad bruta menos los gastos administrativos y costos de ventas.

Descripción	2018	2019
Utilidad perdida antes de impuestos	192.604.519	575.684.067-(318.436.546+57.568.407) 199.679.115

- Impuesto: con el resultado obtenido en la utilidad perdida antes de impuestos se prosigue a calcular el impuesto el cual es del 33%

Descripción	2018	2019
Impuesto	65.559.941	199.679.115 *33% 65.894.108

- La utilidad perdida después de impuestos se calcula con la utilidad perdida antes de impuesto menos el valor del impuesto.

Descripción	2018	2019
Utilidad perdida después de impuesto	129.045.028	199.679.115 - 65.894.108 133.785.007

El Flujo neto efectivo es \$133.785.007, teniendo en cuenta que para este flujo de caja no se calcula ni la depreciación de activos fijos y amortización, activos diferidos, inversiones, activos fijos y activos diferidos.

Flujo De Caja Propuesto

Para calcular los datos correspondientes al flujo de caja propuesto de la Agencia de Bogotá, D.C., se tomó como base el estado de resultados del año 2017 el cual se realizó la correspondiente proyección hasta el año 2023, teniendo en cuenta el porcentaje del (IPC) en los futuros años y las propuestas correspondientes realizadas las cuales son que el incremento en el ingresos aumentaran en un 15%, los gastos administrativos aumentaran debido a que se incorporaron nuevos cargos y se realizó un ajuste adecuado de salarios, también se tiene en cuenta las inversiones de activos diferidos teniendo en cuenta estos datos se prosigue a realizar el flujo de caja correspondiente.

