



**PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE LA LINEA DE MARCA  
PROPIA EN LOS PRODUCTOS DE LA CATEGORÍA DE DESINFECTANTES DE  
LA EMPRESA DISTRIBUCIONES NACIONALES GA S.A.S. EN LA CIUDAD DE  
BUCARAMANGA.**

**DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO: OSCAR MAURICIO LIZCANO M.**

**GRUPO GENIO**

**JULIANA MARÍA KLEE PLATA**

**SERGIO FERNANDO GRIMALDOS ACUÑA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS – MBA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA**

**BUCARAMANGA, SANTANDER**

**COLOMBIA**

**2020**



<b>CORE SCHOOL OF MANAGEMENT</b> <b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS-MBA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES</b>	
<b>ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO</b>	
HOJA:	1 de 1

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
CORE School of Management - Salón virtual CORE 1-1 Calle 157 N° 19 - 55 / Cañaveral Parque - Floridablanca	29/07/2020	10:00

**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**  
 "PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE LA LÍNEA DE MARCA PROPIA EN LOS PRODUCTOS DE LA CATEGORÍA DE DESINFECTANTES DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES NACIONALES GA S.A.S. EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA."

AUTORES			Registro
JULIANA MARÍA KLEE PLATA	1098693569	U00052062	
SERGIO F. GRIMALDOS ACUÑA	1098671902	U00038363	
<b>DIRECTOR</b>			
OSCAR MAURICIO LIZCANO MORENO	1098728700		
<b>EVALUADOR</b>			
LUIS GERARDO ALFÉREZ SANDOVAL	91232777		
<b>EQUIPO CORE</b>			
JUAN DIEGO ROJAS PERALTA	13744293		
XIOMARA S. CÁRDENAS CHICANGANA	37511353		

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DIRECTOR / DIRECTORA ACADÉMICA CORE			CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota			
					Sustentación	Sustentación	Sustentación	
JULIANA MARÍA KLEE PLATA	4,23	4,5	4,37	4,5	4,7	4,5	4,46	
SERGIO FERNANDO GRIMALDOS ACUÑA	4,23	4,5	4,37	4,5	4,7	4,5	4,46	

Otorgar la calificación de: **4.46**

(ACEPTADA) (A)  X

NO ACEPTADA (NA)

INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

**DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO**

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	LUIS GERARDO ALFÉREZ SANDOVAL		91232777
Director del Trabajo de Grado	OSCAR MAURICIO LIZCANO MORENO		1098728700
Directora Académica CORE School of Management	XIOMARA STELLA CÁRDENAS CHICANGANA		37511353
Director CORE School of Management	JUAN DIEGO ROJAS PERALTA		13744293

<b>Elaborado por:</b> Coordinación Académica y Científica de la Maestría	<b>Revisado por:</b> Coordinación de posgrados	<b>Aprobado por:</b> Comité de Curricular Posgrados
---	---	--



CORE SCHOOL OF MANAGEMENT <b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS-MBA</b> FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES	
<b>ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO</b>	
HOJA:	1 de 1

*Juliana Klee Plata*  
 Candidato a Magister: 1098693.569  
 Fdo.

JULIANA MARÍA KLEE PLATA

*Sergio Fernando Grimaldos Acuña*  
 Candidato a Magister: 1098621402  
 Fdo.

SERGIO FERNANDO GRIMALDOS ACUÑA

<b>Elaborado por:</b> Coordinación Académica y Científica de la Maestría	<b>Revisado por:</b> Coordinación de posgrados	<b>Aprobado por:</b> Comité de Curricular Posgrados
---	---	--

<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	
<b>RESUMEN</b> .....	9
<b>CAPITULO 1</b> .....	11
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	12
<b>2. PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE INVESTIGACIÓN</b> .....	13
<b>3. PREGUNTA ORIENTADORA</b> .....	22
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	22
<b>5. CARACTERIZACIÓN USUARIO FINAL</b> .....	23
<b>6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	24
<b>7. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES</b> .....	25
<b>8. DEFINICIÓN DE TERMINOS</b> .....	27
<b>CAPITULO 2</b> .....	29
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	29
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	29
<b>2. ESTADO DEL ARTE</b> .....	62
<b>CAPITULO 3</b> .....	76
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	76
<b>1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	76
<b>2. POBLACIÓN, PARTICIPANTES Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA</b> .....	90
<b>3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	95
<b>4. ASPECTOS ÉTICOS</b> .....	98
<b>CAPITULO 4</b> .....	100
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	100
<b>1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1 – ESTUDIO DE MERCADOS</b> .....	100
<b>2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2 – ESTUDIO DE MERCADOS</b> .....	131
<b>3. OBJETIVO ESPECÍFICO 3 – PLAN LEGAL, ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICO</b> .....	153
<b>4. OBJETIVO ESPECÍFICO 4 – PLAN COMERCIAL</b> .....	175
<b>5. OBJETIVO ESPECIFICO 5 – PLAN FINANCIERO</b> .....	181
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	201
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	202

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Hitos Claves de la Visión del Sector .....	14
Ilustración 2 Evaluación de ventas sector cosmético y aseo (2001 - 2032) .....	15
Ilustración 3 Resumen de los objetivos subsector aseo .....	16
Ilustración 4 Ventas proyectadas subsector aseo .....	17
Ilustración 5 Participación en ingresos por categoría.....	19
Ilustración 6 Ubicación Distribuciones Nacionales G.A. S.A.S .....	26
Ilustración 7 Modelo Plan de negocio.....	34
Ilustración 8 Las cinco Fuerzas de Porter .....	41
Ilustración 9 Marketing estratégico y operativo.....	44
Ilustración 10 La 4 P - Marketing Mix.....	45
Ilustración 11 Estructura Plan de Negocios .....	46
Ilustración 12 Requerimiento personal .....	48
Ilustración 13 Modo y tipo de relación con los clientes.....	49
Ilustración 14 Esquema estado de ganancias y perdidas .....	52
Ilustración 15 Modelo Flujo de Caja.....	53
Ilustración 16 Modelo Balance General.....	54
Ilustración 17 La marca, vehículo de cambio en una organización. ....	58
Ilustración 18 Arquitectura de marca .....	59
Ilustración 19 Gestión de marca.....	60
Ilustración 20 Proceso de branding interno.....	61
Ilustración 21 Branding en la gran empresa y en la PYME. ....	62
Ilustración 22 Modelo de planes de negocios en el mundo (Parte 1).....	65
Ilustración 23 Modelo de planes de negocio en el mundo (Parte 2) .....	66
Ilustración 24 Planes de Negocios .....	67
Ilustración 25 Productos marca propia Justo & Bueno .....	73
Ilustración 26 Productos marca propia D1 .....	74
Ilustración 27 Enfoques de la investigación.....	77
Ilustración 28 Proceso cuantitativo .....	78
Ilustración 29 Proceso cualitativo .....	79
Ilustración 30 Objetivos 1 & 2 y actividades .....	83
Ilustración 31 Objetivo 3 y Actividades.....	86
Ilustración 33 Objetivo 4 y Actividades.....	88
Ilustración 32 Objetivo 5 y Actividades.....	89
Ilustración 34 Clases de Muestra .....	91
Ilustración 35 Representación de una muestra como Subgrupo.....	92
Ilustración 36 Kit de Aseo Unidrogas .....	95
Ilustración 37 Clasificación de Entrevistas .....	97
Ilustración 38 Matriz DOFA .....	101
Ilustración 39 Etiqueta limpiador multiusos TDA .....	107

Ilustración 40 Pagina web Todo Aseo S.A.S .....	108
Ilustración 41 Publicidad Todo Aseo - Evento Santander compra Santander.....	109
<i>Ilustración 42 Stand Todo Aseo - Evento festival de la empanada 2019.....</i>	<i>109</i>
Ilustración 43 Página web Kindex S.A. ....	111
Ilustración 44 Banner clientes Kindex S.A .....	112
Ilustración 45 Productos marca propia Kindex S.A .....	112
Ilustración 46 Etiqueta limpiador multiusos Kindex S.A.....	113
Ilustración 47 Punto de venta Kindex S.A .....	114
Ilustración 48 Página web Metrografik S.AS.....	115
Ilustración 49 Redes sociales Metrografik S.A.S.....	116
Ilustración 50 Redes sociales Multidesechables S.A .....	117
Ilustración 51 Mercado colombiano de cosmético y artículos de Aseo. ....	120
Ilustración 52 Población, ventas y consumo per cápita de cosméticos y artículos de aseo.....	122
Ilustración 53 Pregunta 1.....	132
Ilustración 54 Pregunta 2.....	133
Ilustración 55 Pregunta 3.....	133
Ilustración 56 Pregunta 4.....	135
Ilustración 57 Pregunta 5.....	136
Ilustración 58 Pregunta 6.....	137
Ilustración 59 Pregunta 7.....	137
Ilustración 60 Pregunta 8.....	138
Ilustración 61 Pregunta 9.....	138
Ilustración 62 Interior bodega Distribuciones Nacionales G.A S.A.S (1).....	163
Ilustración 63 Interior bodega Distribuciones Nacionales G.A S.A.S (2).....	164
Ilustración 64 Interior bodega Distribuciones Nacionales G.A S.A.S (3).....	164
Ilustración 65 Punto de Venta Distribuciones Nacionales G.A S.A.S .....	165
Ilustración 66 Especificaciones técnicas - estiba plástica. ....	166
Ilustración 67 Especificaciones técnicas - estiba madera.....	166
Ilustración 68 Vehículo Distribuciones Nacionales G.A S.A.S .....	168
Ilustración 69 Foco 4P del Marketing. ....	175
Ilustración 70 Brief productos desinfectantes Óptimo .....	177
Ilustración 71 Ubicación pendones Distribuciones Nacionales .....	180

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Plan de Negocio según autores .....	35
Tabla 2 Matriz DAFO .....	40
Tabla 3 Estrategias para implementar según DAFO .....	40
Tabla 4 Estructura herramienta PESTEL .....	42
Tabla 5 Elementos Plan Operaciones .....	47
Tabla 6 Sectores Económicos .....	49
Tabla 7 Indicadores Financieros .....	55
Tabla 8 Dimensiones de la literatura en el ámbito de gestión y posicionamiento de marcas propias	71
Tabla 9 Diferencia entre enfoques .....	79
Tabla 10 Tipo de Investigación .....	80
Tabla 11 Tipo de investigación según la dimensión temporal .....	81
Tabla 12 Reporte ventas empresas temporales de servicios año 2019 .....	94
Tabla 13 Redes sociales Todo Aseo S.A.S .....	110
Tabla 14 Redes sociales Kindex S.A .....	114
Tabla 15 Comparativo precios marca propia TDA Vrs. KINDEX. ....	119
Tabla 16 Herramienta PESTEL.....	127
Tabla 17 Reporte de ventas 2019 - Distribuciones Nacionales S.A.S.....	143
Tabla 18 Comparativo enero a mayo 2019 Vrs. 2020.....	144
Tabla 19 Top 15 Unidades vendidas. ....	145
Tabla 20 Ingresos por productos vendidos.....	146
Tabla 21 Top 15 de utilidad por producto vendido .....	147
Tabla 22 Margen de rentabilidad por producto vendido. ....	148
Tabla 23 Participación top 100 productos por categoría total ventas 2020.....	150
Tabla 24 Clientes Pareto Distribuciones Nacionales G.A 2020.....	151
Tabla 25 Movimiento detallado productos desinfectantes .....	152
Tabla 26 Cargos y funciones actuales .....	161
Tabla 27 Funciones por cargos para la comercialización la línea marca propia .....	162
Tabla 28 Precios Conaldes S.A.S Vrs. Kindex y TDA. ....	172
Tabla 29 Comparativo costo Productos marca propia Vrs. actuales .....	173
Tabla 30 Unidad de empaque maquila Conaldes S.A.S.....	174
Tabla 31 Precios línea marca propia. ....	178
Tabla 32 Presupuesto actividades de producto.....	183
Tabla 32 Presupuesto actividades de venta .....	184
Tabla 34 Lista de precios Unidrogas 2020.....	185
Tabla 34 Compra promedio Unidrogas S.A 2020.....	186
Tabla 35 Propuesta comercial Aseo Servicio S.A.....	187
Tabla 37 Proyección de ventas moderada 2021 a 2023 Distribuciones Nacionales GA. S.A.S .....	188
Tabla 38 Proyección de ventas optimista 2021 a 2023 Distribuciones Nacionales GA. S.A.S .....	190
Tabla 39 Consolidado de la categoría desinfectantes 2020 (Valores antes de IVA).....	192

<i>Tabla 40 Ventas desinfectantes escenario moderado.</i> .....	193
<i>Tabla 40 Ventas desinfectantes escenario optimista.</i> .....	193
<i>Tabla 42 Márgenes de rentabilidad proyectados – Escenario moderado.</i> .....	194
<i>Tabla 42 Márgenes de rentabilidad proyectados – Escenario Optimista.</i> .....	195

## **RESUMEN**

Las proyecciones de ventas trazadas por el programa de transformación productiva para el sector cosmético y aseo en el país son bastante comprometedoras y positivas, para el corto, mediano y largo plazo, las cuales son de \$8.22, \$9.22 y \$16.79 (COP\$ billones), con una tasa de crecimiento de 5.6% correspondiente al periodo del 2015 al 2032, la idea es que Colombia para el año 2032 duplique el volumen de sus ventas y exportaciones del sector, teniendo como punto de referencia el año 2016, incrementando la tasa de productividad en un 35%, y finalmente el consumo per cápita en un 70%. (Programa de Transformación Productiva, 2016).

Por su parte la Federación Nacional de Comerciantes da a conocer en sus estudios junto con Nielsen, que Colombia es el país que mejor acepta las marcas propias con un crecimiento del 11% respecto al año anterior (2016), adicional a ello por cada 100 pesos de compra de un colombiano, 16 pesos corresponden a productos de marca propia. Los productos que más rotación tienen dentro de las marcas propias son los artículos de aseo y alimentos procesados. (Federación Nacional de Comerciantes, 2016)

Basándose en los dos apartados mencionados anteriormente, Distribuciones Nacionales G.A S.A.S, es una empresa perteneciente al cosmético y sector aseo, fundada en el año 2013, contando aproximadamente con 70 clientes, sus ingresos rondan los \$65.000.000 mensuales, esto para el año 2019, del total de los ingresos la categoría de desinfectantes tiene una participación de 17%, categoría que deja un margen bruto del 20% aproximadamente, márgenes bajos que no permiten unas óptimas y competitivas negociaciones en el sector institucional y menos en las licitaciones públicas. (Distribuciones Nacionales, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior y tomando como base el objetivo de Distribuciones Nacionales G.A S.A.S, el cual es crecer positivamente siendo competitivos, se plantea el desarrollo de una línea marca propia para la categoría de desinfectantes, enfocado en los tres grandes apartados: mayores ingresos, incremento en los márgenes de rentabilidad, generar reconocimiento de la empresa. Para el desarrollo de dicho proyecto se trazan los siguientes pasos:

1. Estudio de mercados
2. Plan administrativo – operativo y legal
3. Plan comercial
4. Plan financiero

El despliegue de las fases mencionadas anteriormente, permiten un análisis 360 grados a lo cual se enfrentaría Distribuciones Naciones G.A S.A.S al implementar dicha línea marca propia.

**Palabras Claves:** marca propia, margen de ganancia, línea y categoría de producto, mercado.

## **CAPITULO 1.**

### **INTRODUCCIÓN**

El objetivo de toda empresa es crecer y sostenerse en el tiempo, posterior a esto generar valor económico, esto es logrado a través de una trayectoria y reconocimiento en el mercado que pueda lograr determinada organización. Es por ello por lo que, Distribuciones Nacionales GA S.A.S pretende complementar el portafolio de productos que le permita ser más competitiva en el mercado actual, para ello se elaborará un plan de negocios para el desarrollo de la línea marca propia en los productos de la categoría de desinfectantes.

Las marcas propias o también llamadas marcas blancas han ganado fuerza durante más de una década, creciendo con mayor rapidez que las marcas comerciales, ya que, aunque son difíciles de establecer y promover, sin duda alguna dejan mayores márgenes de utilidad. (Kotler & Armstrong, Principios del Marketing, 2001).

A continuación, se relacionarán los antecedentes, el problema, los objetivos de la investigación y su justificación, que permiten contemplar y responder el porqué del desarrollo del plan descrito.

## **1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

DISTRIBUCIONES NACIONALES GA S.A.S, se constituye en la ciudad de Bucaramanga en el mes de octubre del año 2013 por iniciativa y determinación de su socios, Néstor Raúl Grimaldos Franco, Néstor Mauricio Grimaldos Acuña, Oscar Leonardo Grimaldos Acuña y Sergio Fernando Grimaldos Acuña, Representante legal, padre e hijos respectivamente, tomando como punto de partida la experiencia de más de 40 años de su socio mayoritario gerenciando compañías de sectores productivos nacionales como el farmacéutico, transporte, consumo masivo y los estudios realizados por sus hijos (Distribuciones Nacionales, 2013).

A la fecha la empresa cuenta con aproximadamente 70 clientes a nivel regional y nacional, a los cuales se les suministra insumos de aseo y cafetería. Entre la variedad de clientes se encuentran hoteles, restaurantes, centros comerciales, cadenas de farmacias, clínicas, colegios, empresas de transporte, entidades del gobierno, entre otras. Su amplio catálogo de productos permite ofrecer variedad de insumos de manera integral a sus clientes, contando con las siguientes categorías de productos: Higiénicos, desinfectantes, bolsas, desechables, cuidado de ropa, cafetería, ambientadores, guantes, ceras, detergentes, escobas, traperos, elementos institucionales, y medicamentos, buscando siempre satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes mediante un amplio catálogo de productos (Distribuciones Nacionales, 2013).

Actualmente la empresa cuenta con 8 colaboradores, generando ventas mensuales promedio de \$65.000.000, con un margen de rentabilidad bruto del 20% aproximadamente, la distribución de cargos se encuentra organizada de la siguiente manera: 2 en la fuerza de ventas, 1 en el departamento administrativo, 4 en el área de logística y despachos y su gerente

general, Sergio Grimaldos, para un total de 8 colaboradores. Hasta la fecha, Distribuciones Nacionales distribuye diferentes marcas, entre comerciales y genéricas, esto según requerimientos de los clientes. La comercialización de productos de aseo y cafetería enfocados en el canal institucional es un mercado en donde se compite por precio y en donde el objetivo es generar volúmenes de venta que permitan la sostenibilidad del negocio, situación en la que se enfoca dicho proyecto (Distribuciones Nacionales, 2020).

## **2. PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE INVESTIGACIÓN**

Empresas nacionales de todos los sectores económicos requieren para su correcto, adecuado y cálido funcionamiento prácticas de higiene y limpieza que le permitan al personal el desempeño de sus funciones diarias de una manera amena y productiva, lo que incentiva el sentido de pertenencia entre el empleado con las instalaciones, cabe resaltar que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la resolución 2400 de mayo 22 de 1979 establece disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo, en donde determina obligaciones de los patronos, puntualmente en el capítulo 2, artículo 2º, literal b) Proveer y mantener el medio ambiente ocupacional en adecuadas condiciones de higiene y seguridad, de acuerdo a las normas establecidas en la presente resolución; Y además determina obligaciones de los trabajadores en sus sitios de trabajo, puntualmente en el capítulo 3, artículo 3º, literal b) Utilizar y mantener adecuadamente las instalaciones de la empresa, los elementos de trabajo, los dispositivos para el control de riesgos y los equipos de protección personal que el patrono suministre, conservar el orden y aseo en los lugares de trabajo (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1979).

Las regulaciones establecidas por el gobierno y los valores corporativos de las organizaciones encaminan a las empresas y personas a adquirir prácticas de mejora continua, cuando de

higiene y aseo se refiere, es por ello por lo que el sector de cosméticos y aseo cuenta con unas proyecciones de ventas en billones de pesos al corto, mediano y largo plazo de \$8.22, \$9,12 y \$16.79 del 2016 al 2032, a una tasa de crecimiento anual compuesto de 5,6%.

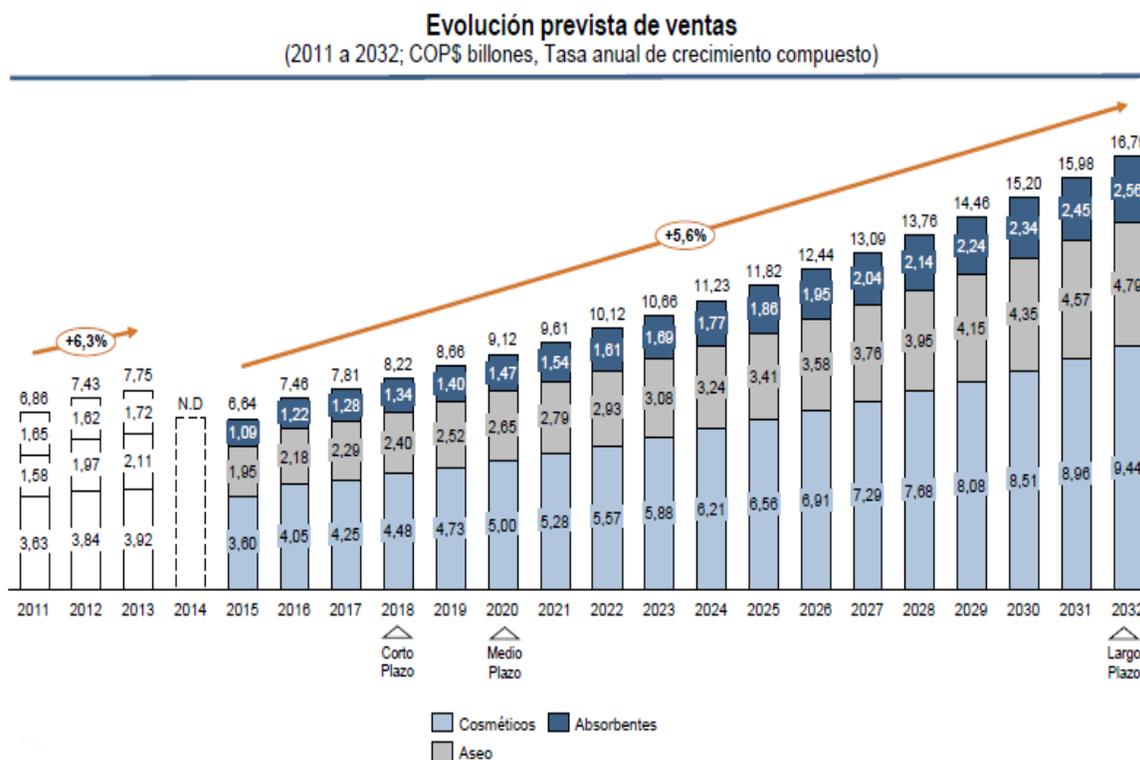
La visión del sector según el Programa de Transformación Productiva en su evaluación y reformulación estratégica del plan de negocios del sector de cosméticos y aseo, indica que para el año 2032 Colombia duplique el volumen de las ventas y exportaciones de productos del sector, incrementando la tasa de productividad en un 35%, el empleo en un 20% y el consumo per cápita en un 70% frente al año 2016. A continuación, se relacionan los hitos clave del sector de aseo y cosméticos según las proyecciones del PTP. (Programa de Transformación Productiva, 2016).

*Ilustración 1 Hitos Claves de la Visión del Sector*

Indicador	Corto plazo (2016-2018)			Mediano plazo (2019-2020)			Largo plazo (2021-2032)		
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	TACC (2015 a 2032)	TACC (2015 a 2032)	TACC (2015 a 2032)
 <b>Ventas</b> (COP\$ billones)	8,22	9,12	16,79	5,6%					
 <b>Exportaciones</b> (USD\$ miles de millones)	0,81	0,92	1,80	5,3%					
 <b>Empleo</b> (miles)	25,8	26,5	31,2	1,2%					
 <b>Productividad</b> (USD\$ millones / empleado)	0,26	0,27	0,33	1,9%					
 <b>Consumo per cápita</b> (COP\$ miles)	164	172	292	4,5%					

(Programa de Transformación Productiva, 2016).

Ilustración 2 Evaluación de ventas sector cosmético y aseo (2011 - 2032)



(Programa de Transformación Productiva, 2016).

Del total de las ventas proyectadas del sector cosméticos y aseo según la anterior grafica el subsector cosmético representará mayor participación sobre el total de los ingresos del sector para cada uno de los años, seguido del subsector aseo y por último absorbentes (Programa de Transformación Productiva, 2016).

En cuanto al subsector de aseo, igualmente el PTP presenta unas proyecciones de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo, en su informe de evaluación y reformulación estratégica del plan de negocios del sector de cosméticos y aseo, allí se proyecta alcanzar unas ventas de \$4.8 billones de pesos, exportaciones por \$683 millones de dólares e incrementar el consumo per cápita a \$83.5, para el año 2032, creciendo las ventas a una tasa del 5.4%, estas ventas están representadas en orden de importancia sobre el total de los ingresos por las categorías

de productos para el cuidado de la ropa, cuidado de superficies, detergentes para vajillas, productos blanqueadores, ambientadores, entre otros. (Programa de Transformación Productiva, 2016).

A continuación, se relaciona resumen de los objetivos y ventas del subsector aseo.

*Ilustración 3 Resumen de los objetivos subsector aseo*

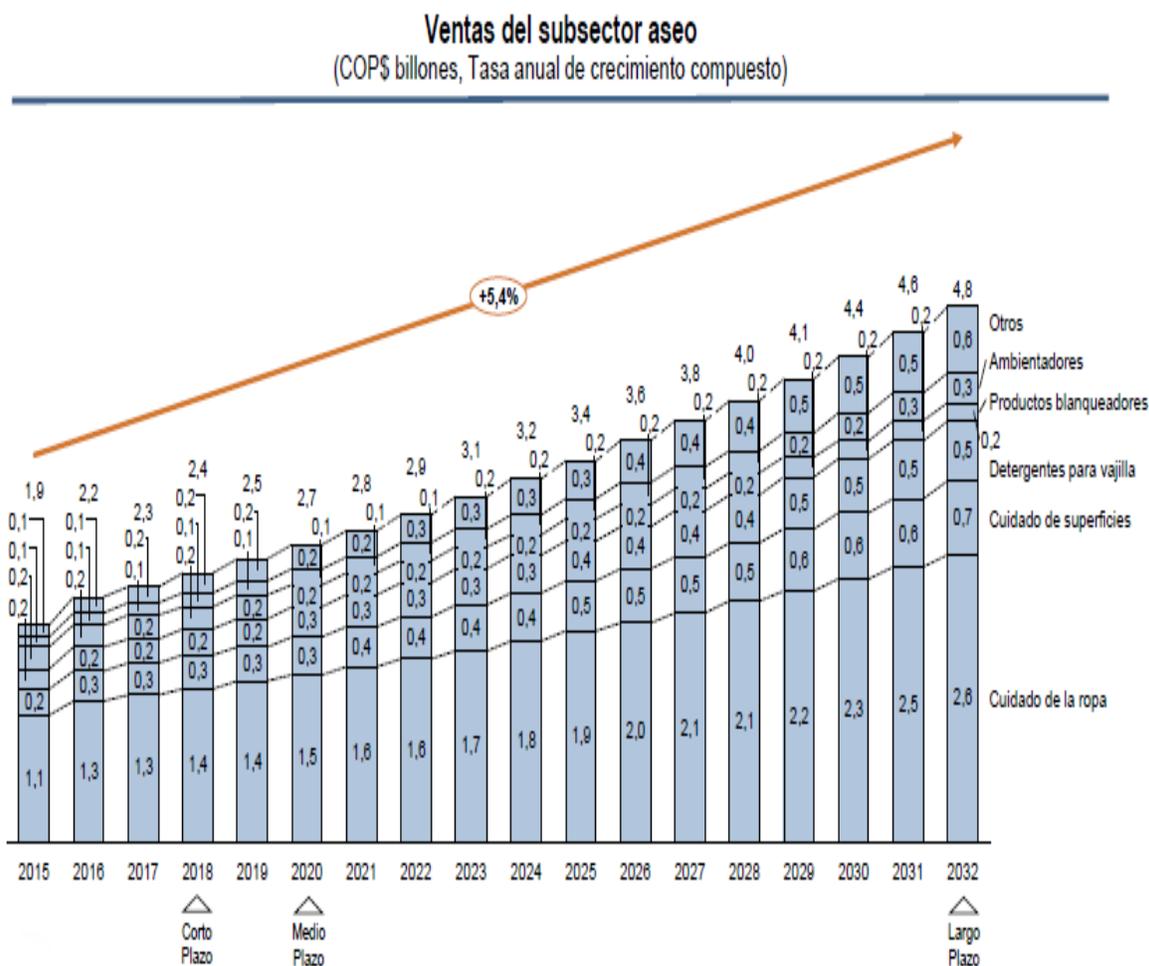
**Resumen de los objetivos del subsector aseo**

---

Indicador	Valor	Valor	Valor	TACC (2015 a 2032)
<b>Ventas</b> (COP\$ billones)	2,4	2,7	4,8	5,4%
<b>Exportaciones</b> (USD\$ miles de millones)	0,28	0,32	0,68	7,0%
<b>Consumo per cápita</b> (COP\$ miles)	48,2	50,1	83,5	4,4%

(Programa de Transformación Productiva, 2016).

Ilustración 4 Ventas proyectadas subsector aseo



(Programa de Transformación Productiva, 2016).

En el mes de octubre del año 2013 se constituye en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la empresa **DISTRIBUCIONES NACIONALES G.A S.A.S** con el objetivo de brindar un servicio de suministro de insumos de aseo y cafetería al canal institucional, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos, teniendo como fin único convertirse en el proveedor integral de los clientes o aliados comerciales.

Como ya se indicó anteriormente la empresa cuenta con 15 categorías de producto: Ambientadores, bolsas, cafetería, ceras y limpiadores, desechables, desinfectantes,

detergentes, escobas y cepillos, esponjas y sabras, guantes, higiénicos, jabones, elementos institucionales, traperos y medicamentos, categoría agregada al portafolio en septiembre del 2019.

Distribuciones Nacionales GA S.A.S cuenta con una cobertura regional y nacional, suministrando insumos a empresas de todo tipo de sectores como: salud, transporte, financiero, alimentos, entidades del gobierno, farmacéutico, industriales y comerciales en general, atendiendo a más de 70 clientes, con una periodicidad mensual, quincena o semanal, según requerimiento de los clientes (Distribuciones Nacionales, 2020).

Esta cobertura genera ventas promedio de \$65.000.000 mensuales a corte de diciembre 2019, en donde el 95% de las ventas son regionales y el 5% son nacionales, con un margen bruto del 20% aproximadamente. Los ingresos están representados en su mayoría por la categoría de higiénicos con un 28% aproximadamente de participación sobre el total de las ventas mensuales, seguido de la categoría de desinfectantes, en donde se agrupan productos tales como, blanqueador, hipoclorito, limpiador / ambientador, varsol, varsol biodegradable, limpia vidrios, desmanchador de superficies. En estas dos categorías están los productos de mayor rotación de la empresa. La categoría de desinfectantes se suministra a los clientes desde el año 2013, fecha en que dio inicio la comercialización de insumos al canal institucional y representa en promedio el 17% sobre el total de las ventas mensuales con un margen de rentabilidad que oscila del 20%, debido a la existencia de marcas comerciales como Ajax, Fabuloso, Clorox, entre otras que marginan con un 10%, pues son precios establecidos, independiente del monto de compra, la negociación se realiza con el distribuidor autorizado para dichas marcas. Mientras que marcas como: Eterna, Fuller Pinto,

Bonfresh marginan con un promedio del 20%, ya que son proveedores locales, sus marcas no son tan reconocidas en el mercado y la negociación se realiza directamente con el fabricante (Distribuciones Nacionales, 2020).

*Ilustración 5 Participación en ingresos por categoría*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se relaciona brevemente las condiciones actuales con proveedores.

- **ETERNA S.A:** Suministra a la empresa la línea de ambientadores para pisos, blanqueadores, desengrasantes y limpia vidrios, productos que se venden en promedio con un margen del 20%.
- **FULLER PINTO S.A:** Suministra a la empresa la línea de ambientadores para pisos, productos que se venden en promedio con un margen del 20% al 15%.
- **ECOGREY COMPANY LTDA:** Suministra a la empresa la línea de varsoles y biovarsol, productos que se venden en promedio con un margen del 25% al 20%.

- **COLGATE PALMOLIVE:** Suministra a la empresa la línea de ambientadores para pisos, productos que se venden en promedio con un margen del 10% (Distribuciones Nacionales, 2020).

Durante los 6 años de existencia de la empresa se ha determinado que la comercialización de productos de aseo es un tipo de negocio con márgenes bajos, gracias al papel que desempeña la empresa como intermediario entre los fabricantes y los clientes institucionales, según análisis de estados financieros y márgenes de rentabilidad de productos en la empresa.

De acuerdo a lo anterior es de vital importancia tener presente dos factores que determinan la sostenibilidad de la empresa, primero, por la naturaleza del negocio se debe realizar una gestión comercial que permita incrementar los volúmenes de ventas y soportar así la operación de la compañía, y segundo, realizar negociaciones con estrategias *sell out* atractivas por parte de proveedores, en donde no solo se incentive la compra de mercancía sino también su rotación, estrategias *push & pull* (Distribuciones Nacionales, 2020).

Actualmente, la mejor condición por negociación con proveedores o fabricantes oscila con márgenes del 25% al 15%, y el *mix* de ventas hace que el promedio del margen bruto se reduzca al 20%. Actualmente la empresa cuenta con 4 listas de precio, que se ofrecen dependiendo del volumen de compra de los clientes potenciales o actuales.

Lista A, clientes con volumen de compra mayor a \$1.500.000, lista B, clientes con volumen de compra entre \$1.500.000 y \$500.000, lista C, clientes con volumen de compra menor a \$500.000 y lista distribuidor, destinada a compras por volumen o mayoristas (Distribuciones Nacionales, 2020).

Lo anterior en cuanto a clientes se refiere, el otro sector en el que participa la empresa son las licitaciones públicas con el estado, en donde los márgenes se reducen al mínimo para lograr ser competitivos, en este tipo de procesos con entidades del Gobierno la empresa tiene una clara desventaja frente a los competidores actuales, Todo Aseo Ltda., Kindex S.A, Metrografik S.A.S, debido a que son empresas que comercializan una marca propia de productos desinfectantes que les permite presentar propuestas económicas bajas y obtener los contratos, aproximadamente en Bucaramanga y su área metropolitana las licitaciones de mínima cuantía de insumos de aseo y cafetería pueden aproximarse a los \$250.000.000 anuales (Colombia compra eficiente, 2019).

Lo mencionado anteriormente, brinda una pauta para buscar una solución que impacte de forma positiva en la situación actual y le permita a la empresa además de mantenerse en el mercado, crecer positivamente año a año, por consiguiente, se concluye, que la empresa actualmente tiene un problema con los bajos volúmenes de ventas asociados posiblemente a propuestas económicas no atractivas con precios en algunas ocasiones no competitivos a clientes finales como lo son las empresas del canal institucional, basados en lo anterior se busca desarrollar el plan de negocio para la comercialización de la línea marca propia de productos desinfectantes.

Es necesario argumentar por qué no se tomó para este plan de negocio la categoría número uno de la empresa, la cual es higiénicos, en primera medida los costos de implementación tienen un mayor valor respecto a los costos que generaría la categoría de desinfectantes, para ser más específicos, los fabricantes nacionales de higiénicos, elaboran productos marcas propia para grandes cadenas como Alkosto y Makro, o elaboran la marca propia para distribuidoras con una trayectoria considerable de años que deban cumplir unos montos

mínimos de compra mensual. Por su parte el almacenamiento de estos productos ocupa un gran espacio, es decir superaría el espacio disponible de la bodega de Distribuciones Nacionales G.A S.A.S.

Entrando en materia, la categoría de desinfectantes representa el 17% de las ventas mensuales en la empresa, este desarrollo dará apoyo en el sector privado en clientes existentes y nuevos, también permitirá ser más competitivos en el sector público, debido al *mix* de precios y márgenes que se podrán presentar, es decir, mejores acuerdos en ambos sectores, ya que la marca propia permite considerar mejor competitividad comercial, reconocimiento en el mercado, con su marca propia de desinfectante “Optimo”, y finalmente lograr el aumento de ventas en la segunda categoría más demandada (Distribuciones Nacionales, 2020).

### **3. PREGUNTA ORIENTADORA**

¿Cuál es el plan de negocio para diseñar la línea de Marca propia en la categoría de desinfectantes de la empresa Distribuciones Nacionales GA SAS en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana?

### **4. JUSTIFICACIÓN**

Es de gran relevancia estudiar y ahondar sobre lo planteado durante este documento debido a que Distribuciones Nacionales GA S.A.S, se encuentra en un mercado altamente competido, en donde el precio y los volúmenes de ventas son factores determinantes para la sostenibilidad y el crecimiento de la compañía, esto tanto en el sector público como privado, es por ello que diversificando el portafolio de marcas de la empresa, mediante el plan de negocio para la elaboración de marca propia de productos en la categoría de desinfectantes,

se logrará contribuir primero, a complementar un portafolio en donde el 90% de sus productos pertenecen a la línea comercial, segundo, contribuirá al mejoramiento de la rentabilidad en esta categoría de productos, que representa aproximadamente el 17% de las ventas mensuales de la empresa y tercero se tendrá un mejoramiento significativo al momento de presentar propuestas económicas a empresas del sector público y privado que repercutirán en un incremento en las ventas de la compañía, siendo todo lo anterior conveniente para la compañía ya que esta sería la principal beneficiada (Distribuciones Nacionales, 2020).

Adicional a lo anterior es importante tener en cuenta los beneficios de la presente investigación y su impacto puntual en los siguientes criterios:

**Utilidad metodológica:** Con la investigación a realizarse, en lo que concierne a la utilidad metodológica del presente proyecto, se recolectará información valiosa sobre la competencia, proveedores, expectativa o decisión de compra, gustos, preferencias de los clientes en el mercado actual que será de gran importancia para realizar diferentes tipos de análisis que contribuyan al incremento de la competitividad de Distribuciones Nacionales G.A S.A.S.

**Implicaciones prácticas:** La presente investigación ayudará a resolver primero si es viable la implementación de la marca propia de desinfectantes, la rentabilidad e incremento de las ventas futuras en la empresa.

## **5. CARACTERIZACIÓN USUARIO FINAL**

**Institucional** → Corresponde a las empresas pertenecientes a todas las industrias del país (servicios, industrial, farmacéutico, transporte, comercio, financiero, construcción, alimentos, salud, hoteles, restaurantes y casinos (horeca)), entre otros, que requieren

suministros de insumos de aseo y cafetería en los dos sectores abarcados por la empresa. Privado y público, que se encuentran en la zona geográfica de Bucaramanga, su área metropolitana y a nivel nacional.

## **6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con los antecedentes y la oportunidad planteada, a continuación, se relacionarán los objetivos a desarrollarse del presente plan de negocio con el fin de establecer los parámetros necesarios que deben tenerse en cuenta al momento de llevarse a cabo los análisis de mercado, operacional, administrativo y financiero.

### **Objetivo general.**

Diseñar el plan de negocio para la comercialización de la línea marca propia en productos de la categoría desinfectantes de la empresa Distribuciones Nacionales GA SAS que complemente el portafolio de productos e incentive el incremento en ventas a partir del año 2021.

### **Objetivos específicos.**

- Realizar un diagnóstico situacional interno y externo que permita la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Distribuciones Nacionales GA SAS en la línea de productos desinfectantes.
- Desarrollar un estudio de Mercado de acuerdo con el segmento objetivo a través de la consulta de fuentes primarias y secundarias identificando las oportunidades y necesidades del sector.
- Analizar los aspectos legales, administrativos y operativos necesarios para la creación de la línea marca propia de la categoría productos desinfectantes.

- Definir el plan comercial para el lanzamiento de la línea marca propia de la categoría de productos desinfectantes de la empresa Distribuciones Nacionales GA SAS según los indicadores de mercado y objetivos corporativos.
- Determinar los niveles de inversión inicial, costo de operación, comercialización y las proyecciones financieras requeridas para el lanzamiento de la línea marca propia en productos desinfectantes de la empresa Distribuciones Nacionales GA SAS.

## **7. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES**

Con el fin de enfocar las investigaciones a realizarse y de obtener la información precisa y concreta que se busca, se realizarán delimitaciones de espacio, tiempo, contenido y alcance.

**Espacio.** Las investigaciones para el desarrollo de la marca propia de desinfectantes en la empresa Distribuciones Nacionales GA, se realizarán en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, Girón, Piedecuesta y Floridablanca, con el apoyo del director de proyecto y los docentes de la universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB, la recopilación y consolidación de la información de la empresa se realizará en sus instalaciones ubicadas en la Calle 33#29-59, del barrio la Aurora en la ciudad de Bucaramanga.

Ilustración 6 Ubicación Distribuciones Nacionales G.A. S.A.S



(Google Maps, 2020)

**Tiempo.** Las investigaciones se realizarán desde el mes de octubre del 2019 a junio del 2020, tiempo estimado de 9 meses.

**Contenido.** Las investigaciones, estudios y análisis se realizarán con el objetivo de revisar la viabilidad para el desarrollo de la línea marca propia en los productos de la categoría de desinfectantes de la empresa Distribuciones Nacionales GA S.A.S en la ciudad de Bucaramanga.

**Alcance.** Los estudios o investigaciones por desarrollarse se realizarán a proveedores, competidores y clientes ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana, determinando así mercados potenciales, expectativa, gustos y preferencias al momento de realizar una compra de productos desinfectante, que permitan ser determinantes en el análisis del plan de negocio a desarrollarse.

## 8. DEFINICIÓN DE TERMINOS

A continuación, serán presentados los términos relevantes que estarán utilizados en la ejecución del presenta proyecto, Plan de Negocios:

**Plan de Negocios.** Según (Longenecker, 2007), a un plan de negocio se le puede denominar un documento en el cual se escribe la idea básica que fundamenta una empresa y en donde se escriben consideraciones relacionadas con su inicio y planes futuros

**Sell in.** Hace referencia a las ventas que se generan entre el fabricante con sus clientes directos (distribuidores). (Montiel, 2017).

**Sell out.** Siguiendo paso del *sell out*, es la venta que se realiza al cliente final *Shopper*. (Montiel, 2017).

**Estrategia push.** Hace referencia a las acciones que se realizan para generar audiencia para determinada demanda.

**Estrategia pull.** Son las estrategias y acciones que se realizan dirigidas al *Target* objetivo.

**Categoría de productos.** Permiten realizar una clasificación de los productos de tal forma que queden agrupados por similar función. (Mota Miranda, 2018)

**Marca Propia.** Son los productos que se comercializan bajo la marca de un distribuidor.

**Costos.** Representan erogaciones y cargos asociados directamente a la adquisición o la producción de los bienes, de los cuales un ente económico obtuvo sus ingresos (Cordoba, 2012).

**Índice de Rentabilidad.** Es la Razón del valor presente de los flujos de efectivos esperados a futuro después de la inversión inicial, dividido entre el monto de la inversión el monto de la inversión inicial. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

**Plan Comercial.** Documento en el cual se concretan los objetivos a cumplir de ventas, también especifica la manera en la cual se lograrán, todo cuantificado de acuerdo con el presupuesto trazado. (Garrido Campos, 2008)

## **CAPITULO 2.**

### **INTRODUCCIÓN**

El objetivo del presente capítulo es conocer la literatura, investigaciones, modelos, artículos y demás información asociada al presente proyecto de investigación, iniciando en la recopilación de postulados de diversos autores sobre ¿Qué es un plan de negocios? Y sus modelos a seguir para la elaboración de este, siendo esta información fundamental debido a cuál es el camino para seguir en el desarrollo óptimo, ordenado y concreto del plan. Para finalizar dicho marco teórico se tendrá en cuenta literatura sobre la adecuada implementación e importancia de la marca propia en un Distribuidor. Además, en el estado del arte en su primera parte, se realizará una recopilación de información asociada al tema de investigación partiendo de un análisis macro que permita contextualizar y conocer sobre la situación actual del sector y llegar a un análisis micro en donde se pueda desglosar toda la información consultada. En segunda instancia se tendrán referencias de trabajos de postgrados, artículos de revista de investigación, donde se evidencia la aplicación y énfasis de un Modelo de Negocio en distintos sectores, finalizando por la importancia de las marcas propias en diferentes actividades económicas.

#### **1. MARCO TEÓRICO.**

Hablar de un plan de negocio es trazar una ruta con objetivos, actividades, indicadores, involucrados, asociados, en donde el fin es materializar los sueños, las ideas o proyectos que le permitan a una empresa determinada mantenerse y crecer año a año, siendo más competitiva frente al mercado, asumiendo diferentes tipos de riesgos, de inversión, normativos. A continuación, se apoyará la investigación con diversos autores los cuales

permitirán delimitar un camino o modelo para la estructuración de las estrategias acorde al tema descrito.

El desarrollo del presente marco teórico tuvo en cuenta la estructura del plan de negocios y se determinará el modelo de los autores más representativos y en donde se encuentre una asociación con la presente investigación:

- Mercadeo.
- Organizacional.
- Operativo.
- Financiero.

### **¿QUE ES UN PLAN DE NEGOCIO?**

Un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito de emprendedores y empresarios, siendo este un documento estratégico indispensable ya que no es posible emprender o crecer un determinado negocio con éxito sin tener previamente un plan detallado (Fleitman, 2010).

En repetidas ocasiones las empresas tienen ciclos de vida cortos porque previamente no hay un plan que soporte su sostenibilidad en el mercado, entrando un tipo de improvisación ya sea de gestiones comerciales, financieras de mercadeo, u operativas.

Por su parte Meza (2010) afirma que un proyecto de inversión conforma un conjunto de acciones que apenas se implementan indudablemente incrementará la eficiencia y distribución de un bien o servicio. (Meza, 2010)

Según Longenecker (2007), a un plan de negocio se le puede denominar un documento en el cual se escribe la idea básica que fundamenta una empresa y en donde se escriben consideraciones relacionadas con su inicio y planes futuros. Por su parte Moore (2007) menciona que el plan de negocios es una forma de pensar sobre el futuro del negocio, a dónde ir, cómo ir más rápido, qué hacer para disminuir los riesgos e incertidumbres presentes en el camino. En conclusión se habla sobre el futuro del negocio, teniendo su documento o plan de negocio enfocado a lo que viene, y este siempre debe ser el objetivo, el horizonte, alinearse siempre e intentando identificar las oportunidades venideras, competidores, productos sustitutos con el fin de mitigar y anticiparse a hechos que puedan afectar las organizaciones, casos puntuales se han presentado en donde empresas nuevas o existentes perciben una necesidad u oportunidad en el mercado y desarrollan un determinado plan que permite anticipar y mitigar la dinámica del mercado, ejemplos de lo anterior blockbuster y kodak (Longenecker, 2007).

Plan de negocios es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Adicional, es común que sea utilizado para obtener fuentes de financiación. El análisis de lo general a lo particular permite identificar la estrategia ideal para el negocio, tal cual como lo enuncian los autores. Adicional, resaltan la importancia de elaborar el plan de negocio de una manera adecuada con el fin de que este documento le permita al empresario la toma de decisiones y la debida gestión de su organización “Un plan de negocio bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía” (Lambing & Kuehl, 1998).

El plan de negocio desempeña tres funciones de gran importancia, primero, sirve como un plan que guía el buen desempeño de un negocio, analizando cada uno de sus componentes

como, finanzas, operaciones y mercadotecnia, segundo, ayuda en la evaluación del desempeño de un negocio a través del tiempo, y tercero, obtiene financiamiento de inversionistas para la ejecución del proyecto. Siendo este el objetivo, materializar ese plan plasmado en el documento guía, mediante diferentes fuentes de financiación en donde se logre obtener un retorno de lo proyectado (Siegel, Ford, & Bornstein, 1993).

Ruiz (1998) define el plan de negocios como una herramienta de gran utilidad para los empresarios, la cual les permite alcanzar el éxito, además lo define como un medio para que los emprendedores comuniquen las ideas con otras personas, y da las bases para concretarlas, con una redacción que sea de fácil comprensión para todos (Ruiz, 1998).

El plan de negocios, como un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz, además este debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye el análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia clara y un tipo de organización proyectando esa visión de conjunto a corto plazo a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa (Borello, 2000).

El plan de negocio como un documento, que se debe analizar, evaluar, presentar y filtrar, allí se examinan las diferentes alternativas para llevar adelante una idea de negocio evaluando la capacidad técnica y comercial (¿Puede hacerse?), los resultados económico-financieros (¿Tendremos los recursos esperados?) y la obtención de recursos (¿Tenemos los recursos necesarios?). Adicional el autor expone una estructura del plan de negocios y su composición

en donde detalla la importancia sobre la interrelación que debe existir entre los diferentes elementos de este (Lazaro, 2015).

Otro autor expone que invertir en cualquier tipo de negocio sin haber realizado estudios previos, es como lanzar una moneda al aire, debido a que no se conocen las posibilidades de triunfar o de fracasar, a diferencia de iniciar un negocio con un determinado plan o proyecto, lo que ofrece mayores expectativas de éxito pues se conoce cada uno de los factores que intervienen en su operación (Pedraza, 2014).

El Fondo Emprender del SENA, en su guía metodológica, divide el plan de negocios en módulos de mercados, operación, organización, finanzas, plan operativo, impacto, resumen ejecutivo y anexos, proporcionando herramientas necesarias que le permiten al gestor y emprendedor desarrollar un plan de negocio coherente con la guía y los criterios de evaluación exigidos por el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo (SENA, 2007).

### Ilustración 7 Modelo Plan de negocio



(Pedraza, 2014, pág. 4)

#### **Modelo de plan de negocio:**

Con el objetivo de trazar una ruta para el desarrollo del presente plan de negocio se realizó el análisis puntual a 30 autores, estos en su mayoría exponen lo mismo enfocarse en el desarrollo de un plan organizacional, de marketing, de operaciones y financiero, adicional de elementos complementarios al plan como lo son la portada, introducción, sumario, tablas de contenido, entre otros, debido a esto basados en investigaciones realizadas se realizó un cuadro comparativo con 10 autores y su planteamiento de modelo de plan de negocios, el objetivo es tomar un plan o ruta ejecutiva, completa, en donde se ahonde sobre todos los planes que conciernen o que encierran un modelo de negocios, que permita llevar de una manera ordenada la información sobre el desarrollo del proyecto en mención.

Cuadro comparativo de autores. (Anexo A).

De acuerdo con la investigación realizada el presente plan de negocios se desarrollará bajo la ruta establecida por los autores Antonio Borello, Jesus Lázaro Esteban y Lázaro Droznes, esto debido a que cada uno de sus modelos se complementa, de acuerdo con lo anterior a continuación se relacionan los pasos detallados establecidos por estos autores para el desarrollo del plan.

*Tabla 1 Plan de Negocio según autores*

<b>MODELO PLAN DE NEGOCIO ANTONIO BORELLO -JESÚS LÁZARO ESTEBAN - LÁZARO DROZNES</b>	
<b>#</b>	<b>DETALLE</b>
1	PORTADA - DEFINICIÓN DEL OBJETIVO
2	RESUMEN EJECUTIVO
3	INDICE DE CONTENIDOS
4	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
5	ANÁLISIS DE SECTOR, COMPETENCIA Y EMPRESA - DOFA
6	ESTUDIO DE MERCADOS
7	PLAN DE OPERACIONES
8	PLAN DE RECURSOS HUMANOS
9	PLAN DE VENTAS
10	PLAN FINANCIERO

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describirán los apartados que, según la revisión bibliográfica, se tendrán en cuenta para la conformación del plan de negocios.

### **1. Portada – Definición del objetivo**

La portada al ser la primera página del documento debe ser muy clara y concisa. No queriendo insistir posteriormente sobre instrumentos ya tratados en la introducción, en lo que respecta a la forma expositiva, se requiere aquí sugerir el contenido esencial de esta página

que en caso de que el plan se conciba como documento dirigido al exterior de la empresa constituye el primer elemento valorado por un grupo de interés (Lazaro, 2015).

En caso de que el documento contenga datos confidenciales es necesario evidenciarlo con una nota al margen de la página, preferiblemente al borde inferior y repitiéndola en cada una de las hojas del documento (Lazaro, 2015).

#### - **Introducción.**

Se debe presentar la finalidad del trabajo desarrollado, por ejemplo, si el plan está dirigido a la obtención de capital para un proyecto, el objetivo será demostrar la viabilidad económica y financiera de la inversión objeto de estudio, con el fin de atraer eventuales personas o entidades interesadas en la financiación del proyecto (Lazaro, 2015).

#### - **Definición del objetivo.**

El plan de negocios es un documento de presentación de la empresa y de su actividad, el mensaje que define el objetivo, algunas veces en una sola frase, debe contener exclusivamente la idea del proyecto empresarial que se quiere realizar y del mercado al cual se dirige. Debe contener entonces el objetivo que impulsa a la empresa a entrar o permanecer en el mercado definiendo el tipo de producto o servicio ofrecido inmerso en una visión empresarial clara (Lazaro, 2015).

## **2. Resumen ejecutivo**

El resumen ejecutivo hace la referencia a la presentación resumida del plan de negocio. Simplificando los puntos más importantes del plan, dicho resumen se elabora una vez finalizado el plan y sirve como carta de presentación.

Este resumen tiene como objetivo, que la persona a quien va dirigido el proyecto tenga una visión general del proyecto para que comprenda en qué consiste el negocio y cómo es su desarrollo, su fin es generar interés en el plan (Lazaro, 2015).

### **Objetivos resumen ejecutivo**

- Explicar claramente en que consiste el negocio.
- Crear interés en el lector.
- Iniciar la motivación general sobre el proyecto.

### **Estructura**

En líneas generales el resumen ejecutivo debe contener los siguientes elementos (Lazaro, 2015).

- Descripción del proyecto: En que consiste el proyecto con el producto que se va a ofrecer, características y cuál es el modelo de negocio.
- Mercado potencial.
- Competencia distintiva.
- Ventajas competitivas.
- Razones que justifican la puesta en marcha del proyecto.
- Objetivos del negocio: Objetivos en un horizonte a 3 o 4 años.
- La estrategia.
- El equipo
- Datos financieros.
- Recursos necesarios.

### **3. Índice de contenidos**

Un índice de contenidos diseñado plenamente permite al lector no perderse en el plan de negocios, perdiendo tiempo buscando la información que más les interesa.

El índice debe nombrar todas las secciones importantes del plan de negocios, dividiéndose también en subsecciones de importancia, incluyendo un número de página para cada sección.

El índice de contenidos es una radiografía del plan de negocios. La percepción del lector debe ser de una estructura sólida, ordenada, orgánica, sin fisuras o incoherencias (Droznes, 2005).

Cada plan de negocios es diferente y cada índice de contenidos deberá adecuarse a cada plan, referenciar solo aquellos títulos de importancia en listado y debido orden que tengan sentido para el plan (Droznes, 2005).

### **4. Descripción de la empresa**

De acuerdo con Antonio Borello, en el caso de que la empresa ya exista y su operación se esté realizando hace varios años, es indispensable introducir al lector la historia de la empresa, mencionar sus orígenes, su fundador, donde y cuando fue fundada, describir el desarrollo que ha tenido, su naturaleza jurídica, cual es el *core* del negocio, su situación financiera y todos los demás elementos que permitan al lector formar una idea clara de la empresa (Borello, 2000).

Adicional a ello, es necesario poner en contexto las situaciones por las que ha atravesado la empresa, exponiendo los sucesos significativos por los que ha pasado, un ejemplo de ello, base accionaria, adquisiciones, acontecimientos externos que hayan influido en la vida de la empresa (Borello, 2000).

## **5. Análisis del sector, competencia y empresa - DAFO**

De acuerdo con Antonio Borello, el análisis del sector es útil desde dos puntos de vista, en primer lugar, para comprender las características de la oferta, estudiar los competidores actuales y potenciales, y definir los canales de distribución y aprovisionamiento (Borello, 2000).

En segundo lugar, permite identificar las amenazas y oportunidades de negocio ligadas a cambios del sector, desde una óptica prospectiva: por ejemplo, frente a eventos internos como las actividades de algunos competidores; y/o externos como un nuevo panorama legislativo o la aparición de una nueva tecnología (Borello, 2000).

Lazaro (2015) asegura que es indispensable que la empresa en funcionamiento haga un análisis previo de sus objetivos y capacidades:

### **Elementos estratégicos:**

- Mercado objetivo donde se desarrollará el proyecto. ¿A dónde queremos ir?
- Identificar las necesidades del mercado, demanda actual y futura.
- Realizar segmentación en función de los criterios que se consideren necesarios (Edad, ingresos, territorio, etc.).
- Establecer la estrategia más adecuada.

### **Elementos operativos:**

- Definir los objetivos del negocio.
- Desarrollar el plan de acción.
- Desarrollar los recursos necesarios.

- Definir los elementos de control.

Mediante la herramienta DAFO permitirá conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, así como detectar los riesgos o amenazas y las oportunidades que debe afrontar en el mercado, gracias al empleo un análisis interno y externo (Lazaro, 2015).

*Tabla 2 Matriz DAFO*

<b>MATRIZ DAFO</b>			
Análisis externo (Oportunidades y amenazas)		Análisis interno (Debilidades y fortalezas)	
Clientes	Entorno económico	Equipo de dirección	Capacidad y ef. Operativa
Competencia	Entorno político	Estructura de la empresa	Imagen de marca
Tendencias mercado	Cambios sociales	Cultura de la empresa	Participación de mercado
Socios	Cambios tecnológicos	Equipo	Recursos financieros
Proveedores	Etc.	Acceso a recursos	Contratos

Fuente: Elaboración propia.

La DAFO como herramienta estratégica indicará cuáles son las tareas que deberán realizarse (Lazaro, 2015).

- Reducir el número de amenazas y debilidades.
- Potenciar las oportunidades y fortalezas.

Además, con los resultados del análisis realizado se podrá decidir por la estrategia a adoptar:

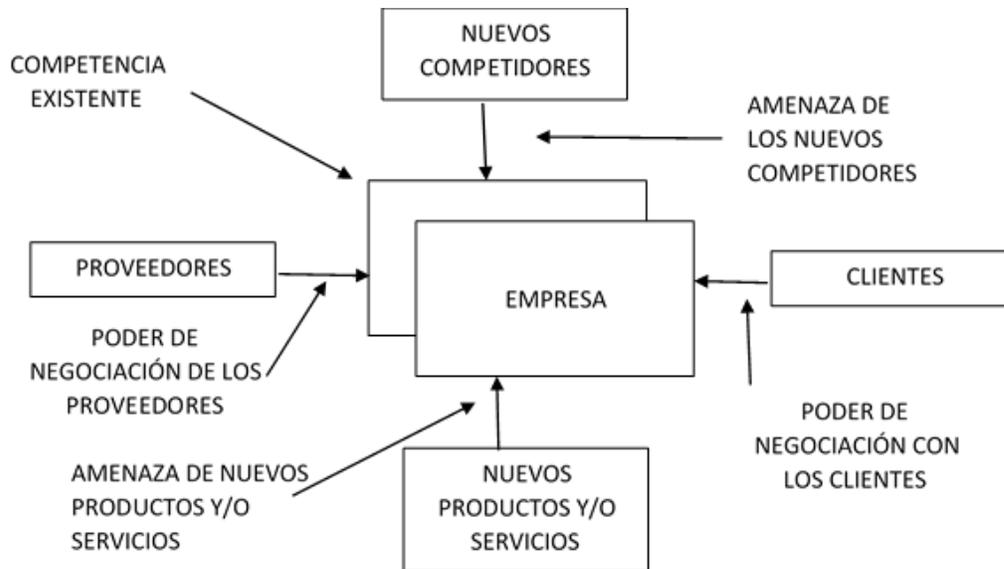
*Tabla 3 Estrategias para implementar según DAFO*

Matriz DAFO	Amenazas	Oportunidades
<b>Puntos Fuertes</b>	Estrategias defensivas	Estrategias Ofensivas
<b>Puntos Débiles</b>	Estrategias de Supervivencia	Estrategias de Reorientación

(Lazaro, 2015, pág. 49)

Adicional a lo anterior, mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter determinar la situación actual de la empresa frente a los competidores, proveedores, sustitutos y clientes, esto con el objetivo de tener una radiografía de las amenazas y poderes de negociación de los actores descritos, las presiones que cada uno de estos puede ejercer.

*Ilustración 8 Las cinco Fuerzas de Porter*



(Lazaro, 2015, pág. 58).

## 6. Estudio de mercados

Para llevar a cabo el estudio de mercados se debe haber adquirido una serie de informaciones del mercado, tanto del lado de la demanda como del lado de la oferta. El plan debe ser definido y adaptado continuamente a la realidad externa; las estrategias, los objetivos y el consiguiente plan de acción deben seguir la evolución de la empresa y del mercado de consumo (Borello, 2000).

Dentro del plan de la empresa, el estudio de mercados aportará la información necesaria para analizar si existe una oportunidad de negocio (Lazaro, 2015).

A continuación, se detallarán los pasos a realizar según el autor en mención:

## **Análisis del entorno**

Mediante la herramienta PESTEL se permitirán identificar los factores del entorno para tener en cuenta, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales.

*Tabla 4 Estructura herramienta PESTEL*

	Cambios en el entorno	implicación - efecto
Político	1	1
	2	2
	3	3
	...	...
Económico	1	1
	2	2
	3	3
	...	...
Social		
Tecnológico		
Ecológico – ambiental		
Legal		
....		

(Lazaro, 2015, pág. 85)

Este análisis permite reflejar los cambios que se presentan en el entorno y sus consecuencias.

## **Análisis de la situación**

Mediante este análisis se obtiene información del entorno económico en el que se encuentra la empresa y la respuesta que puede desarrollar la competencia, se permite analizar objetivamente las circunstancias que puedan afectar el proyecto.

El análisis de la situación suministra información sobre condiciones generales del mercado, situación de la competencia y de las condiciones propias de la empresa.

- Condiciones generales → Estas son las que afectan todo el sistema o sector en donde se desempeña la empresa: Déficit público, concertación social, inflación, presión fiscal, créditos financieros, importaciones, exportaciones, etc.

- Condiciones de la competencia → Información de los principales competidores, sus productos, debilidades, puntos fuertes, *market share*, proveedores, estrategia y tácticas actuales y futuras.
- Condiciones de la propia empresa → Información sobre productos actuales, *know how*, experiencia, relaciones con proveedores, capacidad productiva, etc. (Lazaro, 2015).

### **Análisis del mercado objetivo**

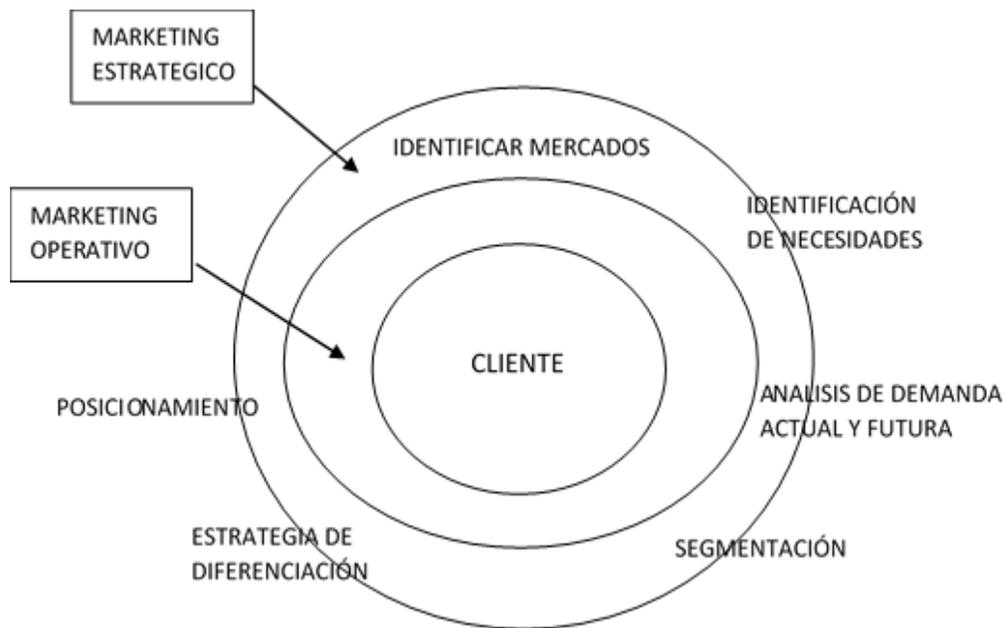
Permite determinar o conocer el sector donde la empresa venderá sus productos o servicios. Como fuentes para la recolección de la información periódicos, revistas especializadas, cámaras de comercio, oficinas gubernamentales, que para el análisis actual es de vital importancia realizar el análisis al SECOP, plataforma de licitaciones del estado colombiano, bancos, universidades, consultores especializados, entre otros. (Colombia compra eficiente, 2019).

El objetivo de la investigación en este punto es recolectar información tal como tendencias del mercado, moda actual, competencia en la región, clientes actuales ubicados en la región, preferencias del sector, productos y servicios que se comercializan, tendencias de consumo, análisis sobre fijación de precios, pautas de publicidad y promoción de los productos o servicios a ofrecer. (Colombia compra eficiente, 2019).

### **Estrategia de marketing: Definición de los objetivos estratégicos.**

Muy seguramente en la mayoría de los mercados actuales la oferta supera la demanda, es por ello por lo que es obligatoriamente necesario desarrollar un estudio de mercados para la empresa, producto o servicios a implementar.

*Ilustración 9 Marketing estratégico y operativo*



(Lazaro, 2015, pág. 89)

Es necesario definir los objetivos estratégicos porque esto permite:

- Identificar mercados → En donde se desarrollará el proyecto? Sector industrial, agroalimentario, TIC, salud, educación, etc. y también algún foco especial dentro de estos sectores.
- Segmentar → Para el análisis actual el objetivo es realizar una segmentación de acuerdo con la tipología de los 2 clientes potenciales, clientes naturales e institucionales.
- Identificar necesidades → El objetivo es cubrir con el producto o servicio que la empresa ofrece una necesidad insatisfecha, es vital cerciorarse con colegas, proveedores, clientes, etc.
- Analizar la demanda potencial actual y futura.

De acuerdo con la información mencionada anteriormente es importante destacar en el estudio de mercados el planteamiento de objetivos los cuales deben ser precisos, medibles, realistas, relevantes, factibles y con plazos de consecución en el tiempo. Adicional a lo anterior se relacionan los de *marketing mix*.

### Marketing operativo: Mix.

Definir variables de marketing mix: producto, precio, plaza, promoción. La adecuada estrategia permite sintonizar estas variables del marketing mix con el mercado objetivo, por ello la importancia de determinar a quién se dirige el producto o servicio a desarrollarse (Otra empresa, un consumidor, una organización gubernamental, entre otros), qué tipo de producto se ofrecerá, etc. (Lazaro, 2015).

*Ilustración 10 La 4 P - Marketing Mix*

PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
-Calidad -Marca -Envase -Etiqueta -Diseño	-Precio -Descuento -Rápeles -Formas de pago	-Canales de distribución -Localización -Almacenamiento -Aprovisionamiento -Transporte	-Publicidad -RR. PP. -Internet

P

PRODUCTO

P

PRECIO

P

DISTRIBUCIÓN

P

PROMOCIÓN

(Lazaro, 2015, pág. 93)

El objetivo de realizar el marketing Mix según Jesus Lazaro es:

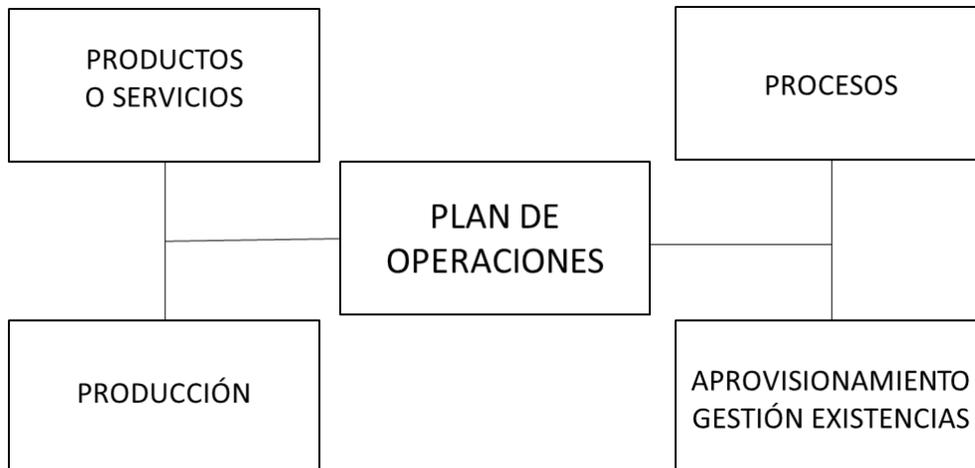
- Definir un producto
- Definir precios, márgenes y costes.
- Definir plan de distribución.
- Definir objetivos de cuota de mercado: Por productos, por marcas, por segmentos de clientes, por mercados geográficos, etc.

## 7. Plan de operaciones

En lo que concierne al plan de operaciones incluye los aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de los productos o la prestación de los servicios a desarrollarse.

Normalmente este plan contiene 4 elementos (Lazaro, 2015, pág. 117).

*Ilustración 11 Estructura Plan de Negocios*



(Lazaro, 2015, pág. 117)

Para el análisis actual se tendrán en cuenta el proceso de productos o servicios, procesos y aprovisionamiento y gestión de existencia debido a que no se realizará producción.

Tabla 5 Elementos Plan Operaciones

<b>ELEMENTOS PLAN DE OPERACIONES</b>		
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS</b>
Definir características técnicas (Diseño producto, etc.)	Identificar entradas (Proveedores) y salidas (Clientes)	Fuentes de abastecimiento
Comparar con productos de la competencia	Definir capacidades del proceso, tecnologías y medios empleados	Proveedores (Condiciones pago, precios, plazos de entrega).
Organización y gestión de los productos	Determinar si el suministro es en serie o bajo pedido	Ciclo de aprovisionamiento (Stock de seguridad, mínimos y máximos)
Certificaciones y homologaciones		Ciclos de venta, plazos de entrega
Entre otros		Almacenamiento: Capacidad y coste

Fuente: Elaboración propia.

## **8. Plan de recursos humanos**

Es importante contemplar un plan de recursos humanos desde el punto de vista del personal necesario responsable para llevar a cabo el proyecto de marca propia de productos desinfectantes, determinando si es necesario o no la vinculación de personal y sus responsabilidades (Lazaro, 2015, pág. 121).

- Determinación del número de personas necesarias para la empresa → Se debe tener en cuenta además de las personas que promueven el proyecto las personas necesarias, detectadas por las necesidades del estudio de mercados para que se puedan cumplir los objetivos.

## Definir niveles de responsabilidad

- Directivo → Adoptara decisiones de tipo estratégico que afectara la totalidad de la empresa a largo plazo.
- Ejecutivo.
- Operativo.

### *Ilustración 12 Requerimiento personal*

#### **Personal**

- ¿ Cuántos empleados necesitará? ¿Full-time? ¿Partí-time?
- ¿ Cuántos discriminados por función?
- ¿Cuáles son las habilidades requeridas?
- ¿ Qué salarios se pagarán en los distintos niveles?
- ¿ Qué criterios se usan para contratar empleados?

(Droznes, 2005, pág. 35)

## **9. Plan de ventas**

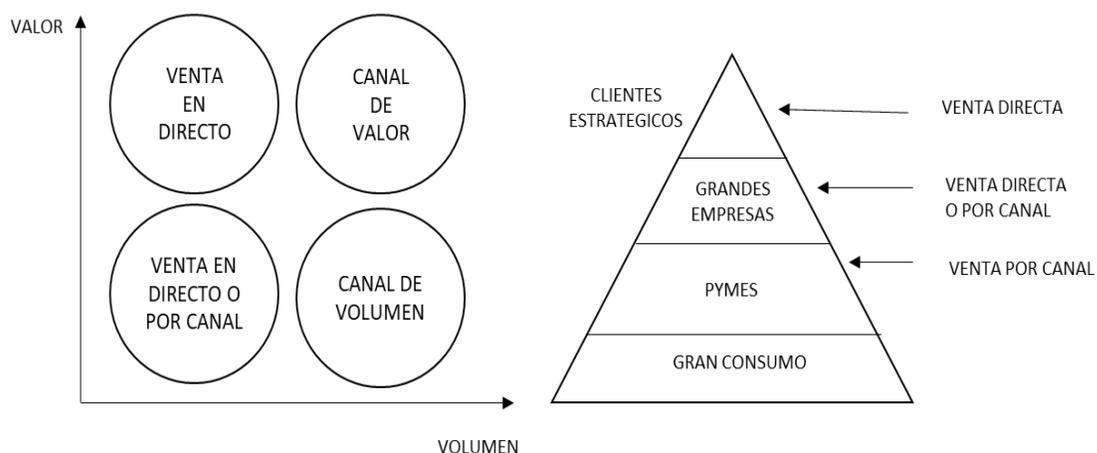
Es de vital importancia previo a elaborar cualquier plan de ventas tener en cuenta los siguientes aspectos (Droznes, 2005, pág. 107).

- Conocer el producto o servicio → Tener claras las características del producto o servicio y convertirlas en beneficios.
- Conocer el mercado → Como va evolucionando, quienes son los competidores, cual es la oferta actual, porque nos compran?
- Conocer la fuerza de ventas → Identificar y definir claramente los elementos clave (Habilidades, actitudes, aptitudes) de los encargados de llevar el producto al mercado.

Todo plan de ventas debería contemplar, una estrategia, unas condiciones a ofrecer y una fuerza de ventas que genere cobertura y reconocimiento del producto o servicio a ofrecer (Lazaro, 2015, pág. 108).

Estrategia ventas → Se debe definir el modo de relación con los clientes (directo, canal, etc.) teniendo en cuenta el sector, producto o servicio y los clientes.

*Ilustración 13 Modo y tipo de relación con los clientes*



(Lazaro, 2015, pág. 109)

*Tabla 6 Sectores Económicos*

INDUSTRIA	TIC	SALUD	EDUCACION	.....
P1				
P2				
P3				

(Lazaro, 2015, pág. 110)

- Condiciones de venta → Establecer y definir las condiciones de venta de los productos o servicios como precios, descuentos, formas de pago, entregas, garantías, entre otros.
- Fuerza de ventas → Es el instrumento de relación con el mercado estando integrado con la empresa y alineado con el resto de los departamentos de la compañía.

## **10. Plan financiero**

En este capítulo se busca medir uno de los objetivos básicos de todo tipo de negocio, generar rentabilidad, sin dejar a un lado otro objetivo de gran importancia como lo es la liquidez y sus flujos de caja.

A continuación, se detallarán los pasos necesarios para realizar un debido análisis económico financiero en un plan de negocios (Lazaro, 2015).

### **- Cálculo de las necesidades de inversión.**

En el primer paso del plan financiero se deben contemplar las inversiones necesarias para la puesta en marcha de cualquier proyecto las cuales se pueden clasificar en distintos tipos, a continuación, su descripción.

- a. Inmovilizado material → Contempla bienes de permanencia en la empresa, por lo general de termino superior a 1 año, y pueden ser, infraestructura, acondicionamiento, maquinaria, mobiliario, equipos informáticos, elementos de transporte, entre otros.
- b. Inmovilizado inmaterial → Son las inversiones consideradas de carácter intangible a largo plazo y contempla: Patentes, arrendamientos financieros (*Leasing*), aplicaciones informáticas, entre otros.
- c. Inmovilizado financiero → Corresponde a las inversiones de carácter financiero a largo plazo.
- d. Gastos de establecimiento → Se divide en dos conceptos, el primero corresponde a gastos de constitución que contempla la creación de la sociedad (Sociedades anónimas, limitadas, etc.), y el segundo corresponde a gastos para la puesta en marcha de la operación del negocio en sí.

e. Existencias → Contempla las necesidades de producto para la puesta en marcha del proyecto.

- **Financiación de las inversiones.**

Como segundo paso, después de haber determinado las necesidades de inversión inicial es necesario identificar cuáles serán las fuentes de financiación, a continuación, se enunciarán cada una de estas:

- Recursos propios → Capital o capital social.
- Financiación a largo plazo → Préstamos, *leasing*, proveedores, otras fuentes.
- Financiación a corto plazo → Proveedores, créditos, *leasing*, préstamos a corto plazo.

El total de las actividades de inversión y financiación deben ser iguales al inicio de la actividad o proyecto a desarrollar, plasmándolas o reuniéndolas por medio de un balance que permita ordenar y llevar un control de estas, dependiendo de su naturaleza, corto o largo plazo (Lazaro, 2015, pág. 135).

- **Estado de resultados proyectado, 3 años.**

Como tercer paso del plan financiero, se deben realizar proyecciones financieras a 3 años, y mediante la estructura del estado de resultados permite clasificar en forma ordenada ventas, costos fijos y variables según su naturaleza.

- Costos variables → Inventario inicial + compras – inventario final (Costo ventas).
- Costos fijos → Arrendamientos, salarios, tributos, comunicación, amortización, suministros, otros gastos, impuestos, gastos financieros.

*Ilustración 14 Esquema estado de ganancias y pérdidas*

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas		\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costo de ventas		\$ -	\$ -	\$ -
Inventario inicial	\$ -			
(+ Compras	\$ -			
(-) Inventario final	\$ -			
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos operacionales		\$ -	\$ -	\$ -
Arrendamientos	\$ -			
Salarios	\$ -			
Servicios públicos	\$ -			
Comunicación	\$ -			
Material oficina	\$ -			
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos no operacionales		\$ -	\$ -	\$ -
(+) Ingresos no operacionales		\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ -	\$ -	\$ -
(-) Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>		\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Las pérdidas generadas en el primer año en determinadas actividades no deben condicionar el estudio de viabilidad de la empresa, ya que estas pérdidas son habituales y pueden ser recuperadas en el mediano plazo (Lazaro, 2015, pág. 138).

**- Presupuesto de tesorería.**

En el momento de realizar en análisis de viabilidad de un determinado proyecto o actividad en una empresa es necesario contemplar y analizar su liquidez, ya que este es un factor determinante en el fracaso de empresas.

Este presupuesto de tesorería (Flujo de caja) agrupa los cobros y pagos que se realizan en una empresa.

*Ilustración 15 Modelo Flujo de Caja*

FLUJO DE FONDOS								
	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 5	TRIM 6	TRIM 7	TRIM 8
<b>SALDO INICIAL</b>	2400	2600	2300	1900	1600	4150	3800	3500
<b>MAS ORIGEN DE FONDOS</b>								
Aportes socios	-	-	-	-	-	\$ 2.000	\$ 900	\$ 3.200
Incremento deuda corto plazo	\$ 2.000	-	-	\$ 2.400	\$ 2.400	-	-	-
Incremento deuda largo plazo	\$ 1.550	\$ 5.300	\$ 1.000	-	-	-	-	-
Ganancias operativas	-	-	-	\$ 350	\$ 200	\$ 500	\$ 500	\$ 300
Disminución cuentas a cobrar	-	-	\$ 300	\$ 550	-	-	-	-
Disminución inventarios	-	-	-	\$ 800	-	-	-	-
Amortizaciones	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 800	\$ 800	\$ 800
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.450</b>	<b>\$ 8.400</b>	<b>\$ 4.100</b>	<b>\$ 6.500</b>	<b>\$ 4.700</b>	<b>\$ 7.450</b>	<b>\$ 6.000</b>	<b>\$ 7.800</b>
<b>MENOS APLICACIÓN DE FONDOS</b>								
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	\$ 2.000
Disminución deuda corto plazo	-	\$ 300	\$ 700	-	-	\$ 2.000	-	\$ 150
Disminución deuda largo plazo	-	-	-	\$ 4.900	\$ 350	\$ 350	\$ 400	\$ 300
Pérdidas operativas	\$ 3.000	\$ 4.000	-	-	-	-	-	-
Incremento cuentas a cobrar	\$ 150	\$ 300	-	-	\$ 200	\$ 300	\$ 100	\$ 250
Incremento Inventarios	\$ 700	\$ 1.500	\$ 1.500	-	-	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 300
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.850</b>	<b>\$ 6.100</b>	<b>\$ 2.200</b>	<b>\$ 4.900</b>	<b>\$ 550</b>	<b>\$ 3.650</b>	<b>\$ 2.500</b>	<b>\$ 3.000</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ 2.600</b>	<b>\$ 2.300</b>	<b>\$ 1.900</b>	<b>\$ 1.600</b>	<b>\$ 4.150</b>	<b>\$ 3.800</b>	<b>\$ 3.500</b>	<b>\$ 4.800</b>

(Droznes, 2005, pág. 39)

La liquidez se mide por la capacidad que tiene una compañía de cubrir todos sus pagos y esto se mide por la diferencia entre cobros y pagos.

**- Balance general y principales índices.**

En este quinto paso, por medio de un balance general, se agrupa la situación patrimonial de la empresa al finalizar cada año, sus activos y pasivos dependiendo de su naturaleza corriente o no corriente y de los principales indicadores que son útiles al momento de realizar un

análisis de desempeño de la actividad, y que cuando el proyecto o plan de negocio este puesto en marcha estos índices puedan ser confrontados con el sector o con competidores con dimensiones y estructuras similares (Borello, 2000, pág. 139).

*Ilustración 16 Modelo Balance General*

<b>BALANCES E SITUACION PARA LOS TRES PRIMEROS AÑOS</b>							
<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>PASIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				RECURSOS PROPIOS			
<b>INMOV. MATERIAL</b>				CAPITAL			
TERRENOS				OTROS APORTES SOCIOIS			
CONSTRUCCIONES				RECURSOS AJENOS			
MAQUINARIAS				PRESTAMOS LP			
HERRAMIENTAS Y UTILES				PROVEEDORES			
MOBILIARIO				ACREEDORES			
EQUIPOS INFORMATICOS				OTRAS DEUDAS LP			
ELEMENTOS TRANSPORTE							
OTROS							
<b>INMOV. INC.</b>							
PATENTES Y MARCAS							
DERECHOS TRASPASOS							
APLICACIONES							
LEASING							
<b>INMOV. FINANCIERO.</b>							
FIANZA							
GASTOS							
ESTABLECIMIENTO							
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				<b>PASIVO CIRCULANTE</b>			
EXISTENCIAS				PROVEEDORES			
CLIENTES				LEASING CP			
				PRESTAMO CP			
				OTRAS DEUDAS CP			
<b>TOTAL ACTIVO</b>				<b>TOTAL PASIVO</b>			

(Lazaro, 2015, pág. 142).

Tabla 7 Indicadores Financieros

INDICADOR		FÓRMULA
Rentabilidad	Rentabilidad patrimonial (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio
	Rentabilidad de activos (ROA)	Utilidad neta / Total activos
Productividad	Productividad activo total	Ingresos operacionales / Total activos
	Días de cartera	Cientes * 360 / Ingresos operacionales
	Rotación de inventarios	Inventarios * 360 / Costo de ventas
	Días pago proveedores	Proveedores * 360 / Compras
Endeudamiento	Nivel de endeudamiento	Total pasivo / Total activo
	Endeudamiento corto plazo	Total pasivo corriente / Total activo
	Endeudamiento largo plazo	Oblig. Financieras largo plazo / Total activo
Margenes	Margen bruto	Utilidad bruta / ingresos operacionales
	Margen operacional	Utilidad operacional / ingresos operacionales
	Margen neto	Utilidad neta / ingresos operacionales
Liquidez	Razon corriente	Activo corriente / pasivo corriente
	Prueba acida	(Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente
Cobertura intereses		Utilidad operacional / Gasto financiero

Fuente: Elaboración propia.

Otro tema relevante en este proyecto para abordar es la importancia de desarrollar una marca propia o marca blanca, a continuación, literatura relacionada.

Para Kotler y Armstrong, las marcas propias han ganado fuerza, ya que los estudios demuestran que los consumidores están comprando más marcas propias de los distribuidores que las marcas nacionales ya posicionadas, el cliente es una persona mucho más consciente de su presupuesto, donde ellos han identificado que comprando marcas propias arroja un ahorro aproximado del 30% (Kotler & Armstrong, Principios del Marketing, 2001).

Estos autores también enfatizan que las empresas deben ser bastante cuidadosos con la creación y la administración que se le puede dar a una marca. Sin duda alguna el posicionamiento de la marca debe comunicarse de manera continua a sus clientes a través de la publicidad, sin embargo, es de aclarar que una marca no puede ser sostenida en el mercado en su totalidad a través dicha publicidad, ya que también juega un papel importante la

experiencia de marca. Los clientes logran conocer una marca debido a los contactos y el voz a voz. Por esta razón las empresas deben estar al tanto de dichos contactos y comentarios acerca de su marca (Kotler & Armstrong, Principios del Marketing, 2001).

Tener una marca permitirá asegurar y capitalizar a futuro los resultados de ventas conseguidos en una empresa. Adicional la finalidad que se debe conseguir con la marca es que cada uno de los clientes confíen en ella, es por ello que el autor plantea que con una marca bien definida se puede tener una marca fuerte, que logre rechazar los ataques adversarios, incluso los competidores mayores y bien situados (Golovart, 2014, pág. 15).

La personalidad que da la marca a un determinado producto es su envase, sus presentaciones, el diseño del producto en sí, los anuncios que informan sobre las características y ventajas de compra frente a otros productos y sus promociones (Golovart, 2014, pág. 50).

Por su parte, Medina-Aguerreberre, Pablo (2013), define la marca como un intangible que permite a la empresa poder diferenciarse de la competencia, pero ese intangible, se plasma en realidades tangibles como por ejemplo el logo, el nombre o los colores corporativos. Adicional a esto el nombre se considera la parte más visible de la esencia de una marca y transmite todos aquellos elementos intangibles que la diferencian de la competencia (Medina-Aguerreberre, 2013, pág. 14).

Para el desarrollo del presente proyecto la teoría sobre marca es de vital importancia, debido a que se les dará identidad a los productos desinfectantes, el intangible que también permitirá una identificación y reconocimiento en general a la empresa mediante su marca propia de desinfectantes Óptimo. Adicional a lo anterior en cuanto a la marca como activo de negocio intangible, la fortaleza de una marca se simboliza en la promesa que emite al mercado,

permitiendo a consumidores o potenciales clientes elegir con facilidad, comodidad, confianza y beneficio frente a una gran variedad de ofertas indiferenciadas en características técnicas y costes. El objetivo es que la marca establezca una promesa y sea garante en el proceso de satisfacción de las expectativas de los consumidores (Gil, 2010, pág. 55).

Flórez Calderón (2015) expresa la importancia de la marca en un determinado producto o servicio, permite la diferenciación entre estos mismos. El nombre patronímico y la firma son manifestaciones directas de la necesidad de plasmar una identidad (Flórez Calderón, 2015, pág. 48).

Denominar algo, sea un producto o servicio, es el primer paso para dotar de personalidad y para ocupar un espacio en la mente del público receptor (Gil, 2010, pág. 16).

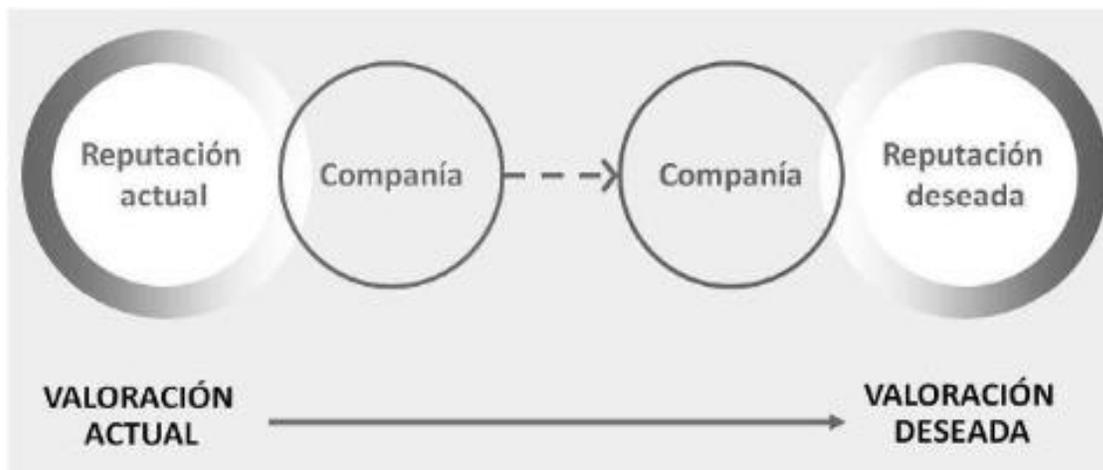
El objetivo es que la marca procure ser lo más equivalente a aquello que representa, y sus elementos deben ser concretos para que, en su conjunto, produzcan una reacción inmediata e invite al cliente a descubrirla (Flórez Calderón, 2015, pág. 52). Para el caso puntual en estudio, mediante la marca propia de desinfectantes Óptimo, se busca que efectivamente los clientes se sientan atraídos, ya que la palabra en sí encierra características asociadas a eficiencia, eficacia, calidad.

De acuerdo con la literatura investigada se deben tener en cuenta aspectos importantes para la marca, tales como, el mercado o sector en donde se ubica la empresa, los clientes a los cuales llegará el producto, por lo que para Velilla Gil (2010), una marca que aspire a capturar la atención, preferencia y fidelidad de un sector o una persona, debe previamente plantearse como segmentar el mercado, los clientes objetivo y que posicionamiento será el más apropiado.

Abarcando la importancia de las marcas en las redes sociales, E-Commerce y demás aplicaciones, es de vital importancia que las marcas apuesten por Apps que exploten el lado emocional del consumidor, es un mercado exponencial en constante evolución, por lo tanto, las Apps son vías para aumentar el *engagement* entre una marca y el consumidor (Valiente Alber, 2016, pág. 33).

De acuerdo con lo que se ha venido tratando sobre la importancia y repercusión de la marca en una determinada compañía, se considera a esta como el vehículo que debiera liderar el cambio, desde el lugar en donde la empresa se encuentra hoy y hacia donde se desea estar como compañía, en el mercado o en la sociedad (Stermán, 2014, pág. 23).

*Ilustración 17 La marca, vehículo de cambio en una organización.*

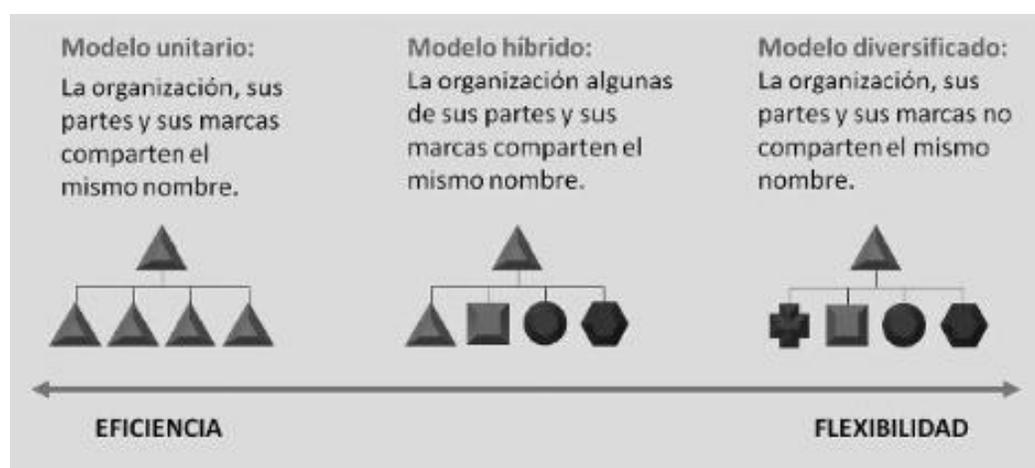


Fuente: (Stermán, 2014).

Adicional a lo anterior, se presenta información sobre la arquitectura de marca, dividido en 3 modelos, el primero, el modelo unitario, el cual se basa en la creación de una marca corporativa fuerte que a su vez permite la consistencia a nivel del producto, el segundo modelo es el de endoso de marca, consiste en la creación de marcas independientes que

apuntan a diferentes audiencias y respaldan una marca corporativa general, por ejemplo, Apple, con sus marcas independientes, iCloud, iPad, iPhone, iTunes y iWork, claro ejemplo de endoso de marca y finalmente, el modelo diversificado en donde la marca corporativa va conformando su amplitud de propuestas sin verse directamente vinculada. Cada una de las submarcas cuentan con suficiente interdependencia y personalidad para valerse casi por sí mismas (Stermán, 2014).

### Ilustración 18 Arquitectura de marca



Fuente: (Stermán, 2014, pág. 44).

El proceso de *branding* no se da por finalizado una vez se realiza el lanzamiento de la marca, allí comienza otra historia, inicia la vida de la marca en su día a día, siendo esta tarea la que sostiene los logros alcanzados hasta el momento y los sostiene en el largo plazo (Stermán, 2014).

Una marca fuerte permite lanzar nuevos productos a un costo más bajo, resistir de una mejor manera las crisis, incrementar la efectividad de las acciones de comunicación, ofrecer una ventaja competitiva sobre la competencia entre otros aspectos (Stermán, 2014).

Ilustración 19 Gestión de marca



Fuente: (Stermán, 2014).

El proceso de *branding* primero debe iniciar desde la organización, conociéndose como proceso de *branding* interno. Si se busca efectuar un verdadero comportamiento de cambio, los integrantes de la compañía deben estar comprometidos para que sus creencias puedan ser transformadas. Y a su vez convirtiéndose ellos en referentes de ese cambio (Stermán, 2014).

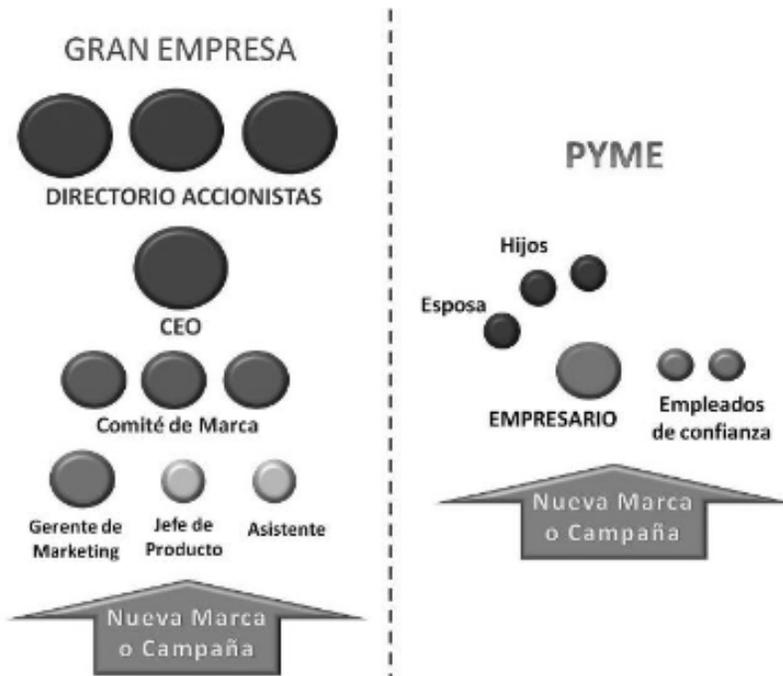
Ilustración 20 Proceso de branding interno.



Fuente: (Sterman, 2014).

Finalmente, cabe resaltar la diferencia de la puesta en marcha de una nueva marca en una empresa robusta y en una PYME. En una gran empresa se encuentra profesionalismo, racionalidad, gran presupuesto, suficientes recursos materiales y humanos. Por su parte la PYME tiene oficio, intuición, poco presupuesto y menos recursos materiales y humanos. El trabajo de *branding* en los dos escenarios es básicamente el mismo, pero con menos recursos, menos presupuesto y a una escala menor, para el caso de la PYME (Sterman, 2014).

*Ilustración 21 Branding en la gran empresa y en la PYME.*



Fuente: (Serman, 2014).

## **2. ESTADO DEL ARTE.**

Para un desarrollo organizado y coherente, se dará inicio por los estudios significativos identificados del sector cosmético y aseo que se relacionan a continuación:

Programa de Transformación Productiva pone en marcha la evaluación y reformulación estratégica del plan de negocios del Sector de cosméticos y de Aseo. Tuvo como objetivo general realizar una reformulación para el plan de negocio para el sector basado en una proyección de 4,8 billones de pesos en ventas a 2032, con los siguientes detalles: 683 millones de USD en exportaciones, 83.5 USD consumo per cápita, tasa crecimiento 5,4%, tasa anual de crecimiento de las exportaciones será 7%. (Programa de Transformación Productiva, 2016).

Como resultado fueron identificadas 10 líneas de acción para la reformulación del sector, ellas son:

- Uso ingredientes naturales de biodiversidad colombiana.
- Elevar calidad del Sector.
- Protección al consumidor y regular de los sustentos de publicidad.
- Incremento consumo per cápita.
- Promover encadenamientos.
- Incrementar productividad.
- Gestión pasivos ambientales
- Mejoramiento cadena de suministro o abastecimiento.
- Incrementar oferta de programas educativos pertinentes.
- Implantación de infraestructura intangible.

Estas líneas de acción se realizaron a través de cuatro ejes del Programa de Transformación Productiva: capital humano, marco normativo, fortalecimiento, infraestructura y sostenibilidad. Finalmente, también se identifica que el desarrollo de marcas blancas en cosméticos y aseo es una estrategia para el incremento de la participación de mercado total (Programa de Transformación Productiva, 2016).

María José Restrepo, en su informe de sostenibilidad de la industria cosmético y de aseo de la ANDI, tuvo como objetivo presentar los logros y retos más significativos del sector en su conjunto. La idea es dar a conocer los objetivos sectoriales de sostenibilidad en el cual se basará el sector, teniendo en cuenta los siguientes parámetros: mercado colombiano que llega en el año 2015 a 4.885 Millones de Dólares, acompañado de un crecimiento del 4,3%

respecto al año anterior, en segundo lugar, dar a conocer que es un sector compuesto por 1.090 empresas de las cuales el 46% corresponde al sector cosmético y el 6% al sector de aseo y absorbentes. Finalmente, los objetivos sectoriales demarcados son: Aporte económico a la sostenibilidad, productos seguros y sostenibles, fortalecimiento de la cadena, inversión social que genere impacto, practica laborales responsables, gestión de impactos ambientales de la operación (Restrepo Castañeda M. J., 2015).

Sistema Electrónico de Contratación Pública en su análisis de mercado tuvo como objetivo informar varias pautas a tener en cuenta en el marco regulatorio aplicable al mercado de aseo y cafetería. El INVIMA es el encargado de expedir el certificado de capacidad de producción como la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) de cada producto, ya que de acuerdo con el artículo 13 de decreto 1545 de 1998 los productos de aseo requieren la Notificación Sanitaria Obligatoria expedida por el INVIMA para su producción, importación, exportación, procesamiento, envase, empaque, expendio y comercialización. Por su parte también la Norma Técnica Colombiana existe para realizar la regulación de la gestión de calidad y la norma correspondiente a la aplicación del IVA para las empresas de servicios, comercialización de aseo y cafetería (Colombia compra eficiente, 2019).

Para continuar con la secuencia, se tendrán en cuenta 3 referentes, relacionados con el tema que compete al desarrollo de planes de negocios aplicados en diferentes contextos, el primero de ellos es de ámbito internacional, segundo y tercero desarrollados localmente.

Guillermo Cruz Gómez realizó una investigación que tuvo como objetivo realizar un análisis de las características específicas para la construcción de planes de negocios, partiendo de los

modelos utilizados por las once instituciones líderes en el mundo de los negocios como se evidencia en la imagen. (Cruz Gomez, 2018)

*Ilustración 22 Modelo de planes de negocios en el mundo (Parte 1)*

<p><b>12 pasos</b></p> <p>Portada y tabla de contenido. Resumen ejecutivo. Descripción del negocio. Análisis del entorno del negocio. Antecedentes del sector. Análisis competitivo. Análisis de mercado. Plan de marketing. Plan de operaciones. Equipo de gestión. Plan financiero e información adjunta</p> <p><b>HARVARD BUSINESS SCHOOL</b></p>	<p><b>19 pasos</b></p> <p>Resumen ejecutivo. Descripción del negocio. Equipo de gestión. Productos. Mercado. Competencia. Plan de marketing. Modelo de negocio. Fabricación, servicio. Instalaciones. Personal, junta/Consejo asesor, propiedad. Hitos. Capital requerido/Usó del producto. Datos/pronósticos financieros. Riesgos/gestión de riesgos. Apendices.</p> <p><b>INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MASSACHUSETTS (MIT)</b></p>	<p><b>9 pasos</b></p> <p>Resumen. Breve historia. El producto o servicio. Mercados. Plan de marketing. Producción y operaciones. Gestión y sus objetivos. Finanzas. Riesgo, retorno y salida.</p> <p><b>UNIVERSITY OF CAMBRIDGE</b></p>
<p><b>9 pasos</b></p> <p>Oportunidad, visión y misión. Propuesta de valor. Análisis FODA. Análisis de mercado y plan de marketing. Operaciones. Gestión. Modelo de negocio. Requisitos de financiamiento. Proyección financiera.</p> <p><b>IE BUSINESS SCHOOL</b></p>	<p><b>7 pasos</b></p> <p>Descripción y justificación de la empresa. Estudio de mercado. Proceso de producción o servicio. Plan de mercadotecnia. Administración de los RR.HH. Planeación financiera. Aspectos legales.</p> <p><b>TECNOLÓGICO DE MONTERREY</b></p>	<p><b>10 pasos</b></p> <p>Resumen ejecutivo. Antecedentes/justificación. Modelo de negocio-Ventaja competitiva. Análisis estructural del sector. Mercado. Elementos de mercadotecnia. Organización y operaciones. Aspectos financieros. Factores de riesgo. Desarrollo futuro.</p> <p><b>CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT)</b></p>

Fuente: (Cruz Gomez, 2018)

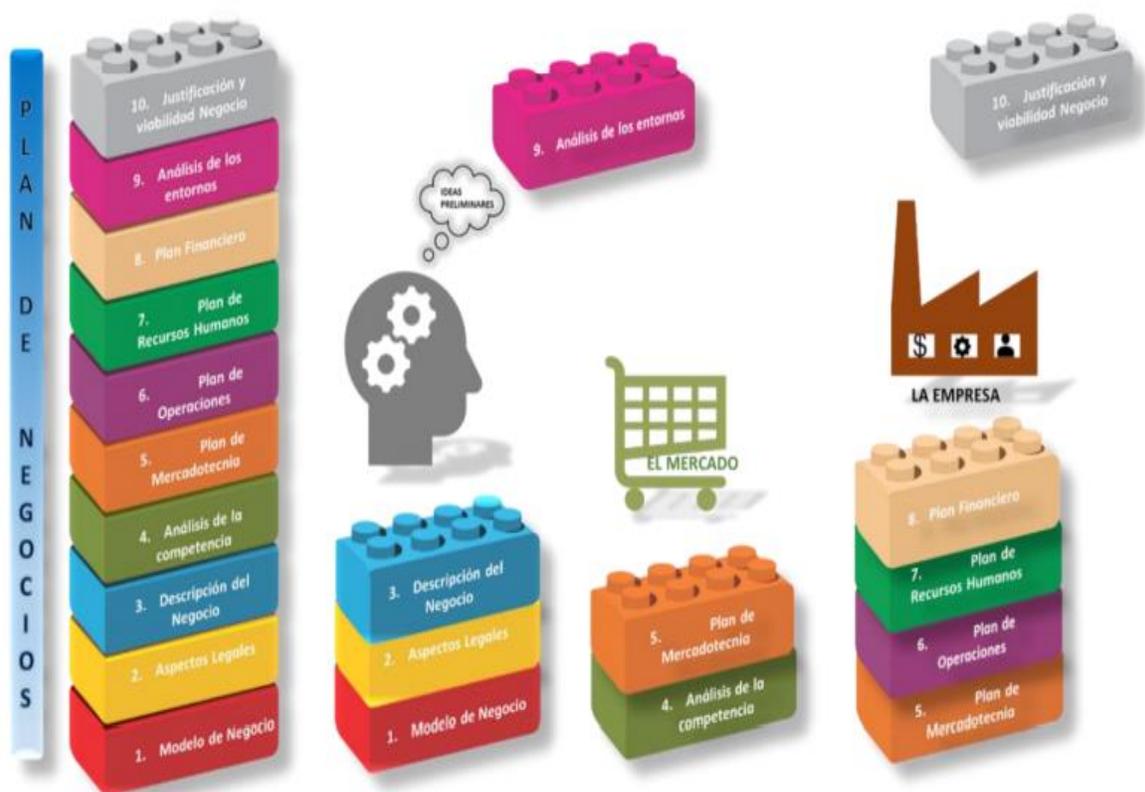
*Ilustración 23 Modelo de planes de negocio en el mundo (Parte 2)*

<p><b>10 pasos</b></p> <p>Resumen ejecutivo. Situación actual. Plan estratégico de la empresa. Factibilidad mercadológica. Estructura organizacional. Factibilidad técnica. Factibilidad financiera. Anexos.</p> <p><b>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM)</b></p>	<p><b>13 pasos</b></p> <p>Descripción del negocio. Nichos de mercado deseados. Selección de la cobertura territorial del negocio. Definición del posicionamiento de negocio deseado. Propuesta única de negocios. Inversión básica para iniciar el negocio. Metas financieras. Que vender para alcanzar las metas financieras. Definición inicial de precios. Medios de marketing para el negocio. Metas de marketing. Metas para el desarrollo de nuevos productos. Materiales de promoción.</p> <p><b>NACIONAL FINCAICERA BANCO DE DESARROLLO</b></p>	<p><b>12 pasos</b></p> <p>Portada. Resumen ejecutivo. Tabla de contenidos. Análisis de la industria, el cliente y la competencia. Descripción de la empresa y el producto. Plan de mercadeo. Plan operativo. Plan de desarrollo. El equipo. Los principales riesgos. El plan financiero. Anexos.</p> <p><b>UNIVERSITY OF CAMBRIDGE</b></p>
<p><b>10 pasos</b></p> <p>Portada. Tabla de contenido. Resumen ejecutivo. Análisis FODA. Descripción de la empresa. Análisis del mercado. Operaciones. Organización y dirección. Análisis financiero. Anexos.</p> <p><b>INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL</b></p>	<p><b>12 pasos</b></p> <p>Resumen ejecutivo. Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio. Análisis del entorno. Sondeo de mercado. Análisis de la industria. Plan estratégico de la empresa. Plan de marketing. Plan de operaciones. Diseño de estructura y plan de recursos humanos. Plan financiero. Conclusiones y recomendaciones. Descripción del equipo gerencial de la empresa y de la nueva unidad de negocio.</p> <p><b>USAID UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT</b></p>	

Fuente: (Cruz Gomez, 2018)

Partiendo de los modelos expuestos anteriormente, Cruz Gomez (2018) elaboró sus propios pasos para la construcción del plan de negocios para los empresarios y emprendedores de Jalisco, México. Tuvo en cuenta los siguientes pasos: Modelo de negocio, aspectos legales, descripción del negocio, análisis de la competencia, plan de mercadotecnia, plan de operaciones, plan de recursos humanos, plan financiero, análisis de los entornos, justificación y viabilidad del negocio. Lo mencionado anteriormente plasmado en la siguiente imagen.

## Ilustración 24 Planes de Negocios



Fuente: (Cruz Gomez, 2018)

Finalmente se pretende que el instrumento mencionado anteriormente sea de gran utilidad para los empresarios y emprendedores, trazando un camino y dando a conocer como cada componente de dicho plan se relaciona entre sí para lograr un mismo fin. Siendo un documento organizado y coherente.

Antonio Figueredo realizó un Plan de Negocios para exportar servicios de salud hacia Estados Unidos de América desde la Fundación Cardiovascular, para esto utilizó una investigación de tipo exploratorio, teniendo en cuenta como base bibliográfica: Porter, M (2008), Fundación Cardiovascular de Colombia. Instituto del Corazón. Floridablanca

Santander, Colombia. Servicio de cirugía Cardiovascular adultos. Informe anual de morbimortalidad 2001-2011 (Figueredo Moreno, 2014).

Teniendo como principal análisis una investigación rigurosa de las fuerzas del macro entorno, es decir los aspectos demográficos, económicos, medio ambiente, tecnológico, político-legal, cultural y como opera actualmente la competencia, en el ámbito mercadológico, también realizó una revisión de los segmentos objetivos, propuso un diseño atractivo de oferta de mercado integrando la propuesta de valor, identificó los canales de marketing a utilizar, actividades y recursos claves a tener en cuenta, finalizando con alianzas estratégicas para llevar a cabo el proyecto. Teniendo en cuenta lo anterior se desarrolló un plan financiero que determine si es viable dicho proyecto teniendo basado en los factores del sector Salud actuales (Figueredo Moreno, 2014).

Es relevante en cuanto al análisis de las fuerzas del Macroentorno y la competencia del sector para así tener identificados los riesgos de los mercados potenciales a los cuales desean ingresar.

Arys Judith Aguilar y Melissa Margarita Vergel realizaron un estudio de factibilidad para la producción y comercialización de tilapia roja cultivada en agua de mar, para esto utilizó un enfoque descriptivo – cuantitativo, se centró en el reconocimiento de cuatro análisis específicos que respondían claramente a la consecución de los componentes de un plan de negocios a partir de fuentes como Sapag (2008) y Rosillo (2008) (Aguilar Corro & Vergel Torrado, 2019).

Para obtener los resultados trazan una línea de los componentes indispensables a tener en cuenta en su plan de negocios, los cuales se basan en primera instancia en identificar el

comportamiento que presenta el mercado, pasando a cuantificar los niveles de inversión requeridos, como tercer estudio y no menos importante se analizan los estudios jurídicos legales y organizaciones, para finalizar se revisan los aspectos financieros que le permitan identificar los niveles de rentabilidad a obtener y si es viable dicho proyecto.

Al igual que la información recopilada sobre plan de negocios, son de vital importancia los estudios, investigaciones e información asociada a la marca, puntualmente marcas propias, teniendo así un contexto general del comportamiento de este sector.

El artículo de investigación: “Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia”, indican que las marcas propias han sido asociadas a una percepción de baja calidad, debido principalmente a sus precios bajos. Lo cual ha generado una barrera para el posicionamiento de las mismas, sin embargo, se evidencian iniciativas por parte de los productores, fabricantes e intermediarios para cambiar dicha percepción, esto principalmente en el cambio de la presentación, asociado a características de empaques y etiquetas (Bohorques-Torres, Tobón González, Espitia, Cortázar Ortegón, & Rojas-Berrio, 2017).

En cuanto al mercado tradicional o mercado al por menor, se presenta un incremento en la participación de las marcas propias, de hecho, la Asociación de Fabricantes de Marcas Privadas evidencia un 14% de participación sobre el total de ventas al por menor a nivel mundial. En Colombia según Fenalco (2012) el 83% de los hogares ha comprado algún producto de marca propia, en donde el 60% lo hace porque considera que existe una excelente y justa relación entre calidad-precio. Este último factor, es determinante cuando se realizan compras de marcas propias en el canal tradicional de tiendas, minimercados, distribuidores

y mayoristas, relación entre precio bajo y promoción (Bohorques-Torres, Tobón González, Espitia, Cortázar Ortegón, & Rojas-Berrio, 2017).

En cuanto a la marca propia y su gestión, indican en su artículo de investigación, que apoyados en la literatura investigada la notoriedad de marca se logra en 3 niveles, el primero, se puede definir como toma de conciencia de marca, siendo esta la capacidad de identificarla y reconocerla como signo que se ha encontrado con anterioridad. Segundo, se puede considerar como un intermedio; entendiéndose como la capacidad de reconocer y recordar sus signos. Y, por último, se encuentra el tercer nivel, en donde se considera la capacidad para reconocer y recordar la marca por sus significados.

También señalan que, en un escenario de compra, es de vital importancia tener en cuenta otros aspectos inherentes a la alta gerencia, como lo son, gestión de la calidad, gestión de precio, gestión de comercialización y características de compra y percepción de la marca propia. En conclusión, se define que las dimensiones para tener en cuenta, cuando de gestión de marcas propias se habla, son: Calidad, precio, posicionamiento e imagen. La tabla presentada a continuación describe los indicadores que la constituyen.

Tabla 8 Dimensiones de la literatura en el ámbito de gestión y posicionamiento de marcas propias

Dimensión	Descripción
Calidad de la marca propia	Procesos asociados a garantizar que el producto cuente con características que brinden tranquilidad y seguridad para lograr confianza y posibles recompras (Hsiao, 2014; Rodmell, 2011; Richmond, 2010; Sethuraman, 2006; Road, 2001).
Precio de la marca propia	Dado que es una variable sensible en el momento de decisión de compra, para el caso de las marcas propias, deben generarse tácticas que disminuyan percepciones de baja calidad hacia el producto (Rubio <i>et al.</i> , 2014; Hsiao, 2014; Durham, 2012; Rodmell, 2011; Road, 2001).
Posicionamiento de la marca propia	Una marca propia requiere de un trabajo de posicionamiento en reconocimiento, credibilidad y acercamiento al consumidor final. Esta labor se desarrolla con el trabajo conjunto de los intermediarios, desde el fabricante hasta el formato directo, quienes componen toda la cadena de comercialización (Hsiao, 2014; Ficher <i>et al.</i> , 2012; Gómez, 2011; Qian, 2011; Road, 2001).
Imagen de la marca propia	En cuanto a la imagen de marca propia, se debe contar con procesos que proyecten diferenciadores respecto al gremio de categorías comerciales (Rubio <i>et al.</i> , 2014; Ailawadi ., 2004; Ostrosky & Chayo, 2003; Vila, 2001).

Fuente: (Bohorques-Torres, Tobón González, Espitia, Cortázar Ortégón, & Rojas-Berrio, 2017).

Por su parte José Roberto Alarcón Gómez, Agustín Camargo Aristizábal, Bibiana María Valencia Villegas, en su estudio: “comportamiento de compra de marcas propias en los supermercados del Oriente Antioqueño”, identificaron el grado de aceptación de las marcas propias en dichos supermercados, encontrando las siguientes características en el *shopper*:

- Alta frecuencia de compra de productos de marcas propias
- Las categorías más compradas son Aseo y Alimentos
- El factor más relevante al comprar una marca blanca es el precio

- Las Exhibiciones en punto de venta y el impulso del vendedor dan a conocer la existencia de dichas marcas.

Dicha investigación también menciona el gran número de nuevas clases de productos que han ingresado a Colombia. Las categorías de productos más comunes de marca propia son: aseo y hogar, abarrotes. De una u otra manera estos productos han alcanzado un cambio en la conducta consumista, logrando desplazar las marcas tradicionales y de renombre, todo enfocado en el factor precio. Ante este gran cambio se da la expansión de cadenas de supermercados a nivel nacional, ofreciendo al *shopper* una gran variedad de artículos y opciones que le permiten elegir y tomar decisiones de compra. (Alarcón Gomez, Camargo Aristizabal, & Valencia Villegas, 2020)

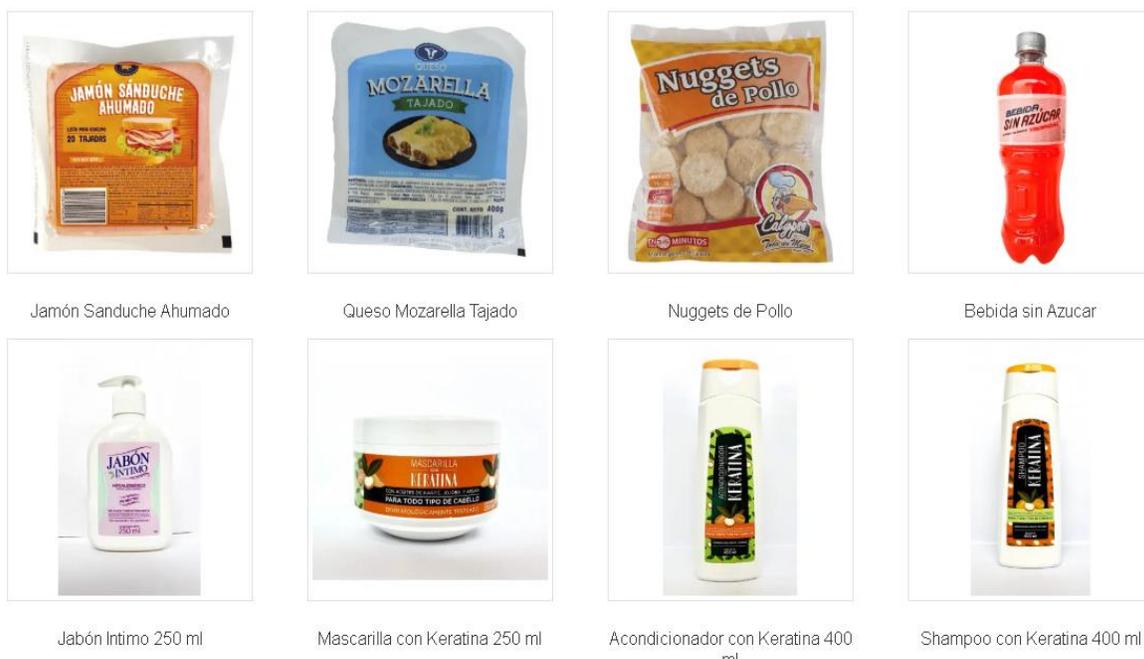
Cristian Hernandez, Edwar Figueroa, Luis Correa, realizaron una investigación que tuvo como objetivo general analizar cómo a través del reposicionamiento de una marca, se puede lograr la competitividad de las empresas sin que se dependan de su tamaño, sencillamente se debe realizar una indagación constante del mercado (Investigación tendencias, revisión competencia, análisis interno, entre otros), esto basado en fuentes como Aaker, D., Álvarez, R. (2015). (Hernandez Gil, Figueroa Ramirez, & Correa Corrales, 2018)

Partiendo de un enfoque descriptivo, se realizó una identificación de factores para lograr una competitividad en las Pymes, esto hace referencia a Reposicionar una Marca, lo cual incluye varios caminos: cocreación, La aplicación de los niveles funcionales de producto y finalmente la responsabilidad social dentro de la estrategia empresarial.

Es necesario abordar referentes de marcas propias a nivel nacional, como son las tiendas Hard Discount, Justo y Bueno, D1 y Ara, cada una ofrece productos de calidad a precios bajos. En el financiero de las tiendas Hard Discount en Colombia han ido tomando

participación e importancia en el mercado nacional, generando un impacto notorio en consumidores, que se ve reflejado en tiendas de barrio, comercios similares y grandes almacenes. Los aspectos de mayor importancia y que se destacan en estas modalidades de negocio son: alta calidad, precios bajos y cobertura de tiendas a nivel nacional, ofreciendo productos de consumo básico y de uso frecuente en hogares, dentro de los cuales destacan los productos marca propia a precios bajos (Pirazan, Jaramillo , Neita Perez, & Villarraga Torres, 2017).

*Ilustración 25 Productos marca propia Justo & Bueno*



Fuente: (Justo & Bueno, 2020)

A corte diciembre 31 de 2016 el reporte de ventas en estas tres tiendas fue de un poco más de \$3.3 billones de pesos, liderada por D1, con ventas de \$2.2 billones, Ara \$830.367 millones de pesos y Justo y Bueno, que para ese entonces tenía 9 meses de operación logró

alcanzar los \$229.942 millones de pesos (Pirazan, Jaramillo , Neita Perez, & Villarraga Torres, 2017).

*Ilustración 26 Productos marca propia D1*

 <p>Alimentos, Granos Azucar y Panela <b>ARROZ ECONÓMICO EL ESTÍO 2000 GRS</b></p>	 <p>Alimentos, Granos Azucar y Panela <b>ARROZ ECONÓMICO EL ESTÍO 454 G</b></p>	 <p>Alimentos, Granos Azucar y Panela <b>ARROZ EL ESTÍO 500 G</b></p>	 <p>Bebidas, Bebidas en Polvo para Preparar <b>CAFÉ INSTANTÁNEO DESCAFEINADO VIEJO MOLINO 85 G</b></p>	 <p>Bebidas, Bebidas en Polvo para Preparar <b>CAFÉ INSTANTÁNEO GRANULADO VIEJO MOLINO 85 G</b></p>
 <p>Aseo Hogar, Cuidado de la Ropa <b>JABÓN EN BARRA BRILLA KING 3 UND 900 G</b></p>	 <p>Aseo Hogar, Limpieza Superficies y Cocina <b>LAVALOZA EN CREMA BRILLA KING 500 G</b></p>	 <p>Aseo Hogar, Limpieza Superficies y Cocina <b>LAVALOZA LÍQUIDO BRILLA KING 500 ML</b></p>	 <p>Aseo Hogar, Limpieza Superficies y Cocina <b>LIMPIADOR BICARBONATO BRILLA KING 1000 ML</b></p>	 <p>Aseo Hogar, Limpieza Superficies y Cocina <b>LIMPIADOR DE JUNTAS BRILLA KING 500 ML</b></p>

Fuente: (D1, 2020).

Actualmente en Colombia, gran parte de los consumidores tradicionales de las cadenas comerciales y grandes superficies, se inclinaron por realizar compras en tiendas de descuento duro, atraídos por la promesa de precios bajos, con una calidad similar, dando así un giro a la comercialización de productos de primera necesidad a nivel nacional (Pirazan, Jaramillo , Neita Perez, & Villarraga Torres, 2017).

Los estudios, investigaciones y artículos enunciados tanto de plan de negocio como de marcas propias, permiten retomar mediante un hilo conductor el proceso de los planes de

negocios y el proceso que han tenido las marcas propias o marcas blancas y contextualizar estos mismos temas en relación.

## **CAPITULO 3**

### **INTRODUCCIÓN**

Teniendo en cuenta el previo análisis realizado, se procede en este capítulo del plan de negocios a la especificación de cada una de las etapas que se ejecutaron para la realización del plan. Es por ello por lo que se dio inicio con la contextualización del proyecto, especificando el tipo de investigación, las tácticas de recolección y análisis de la información requerida necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

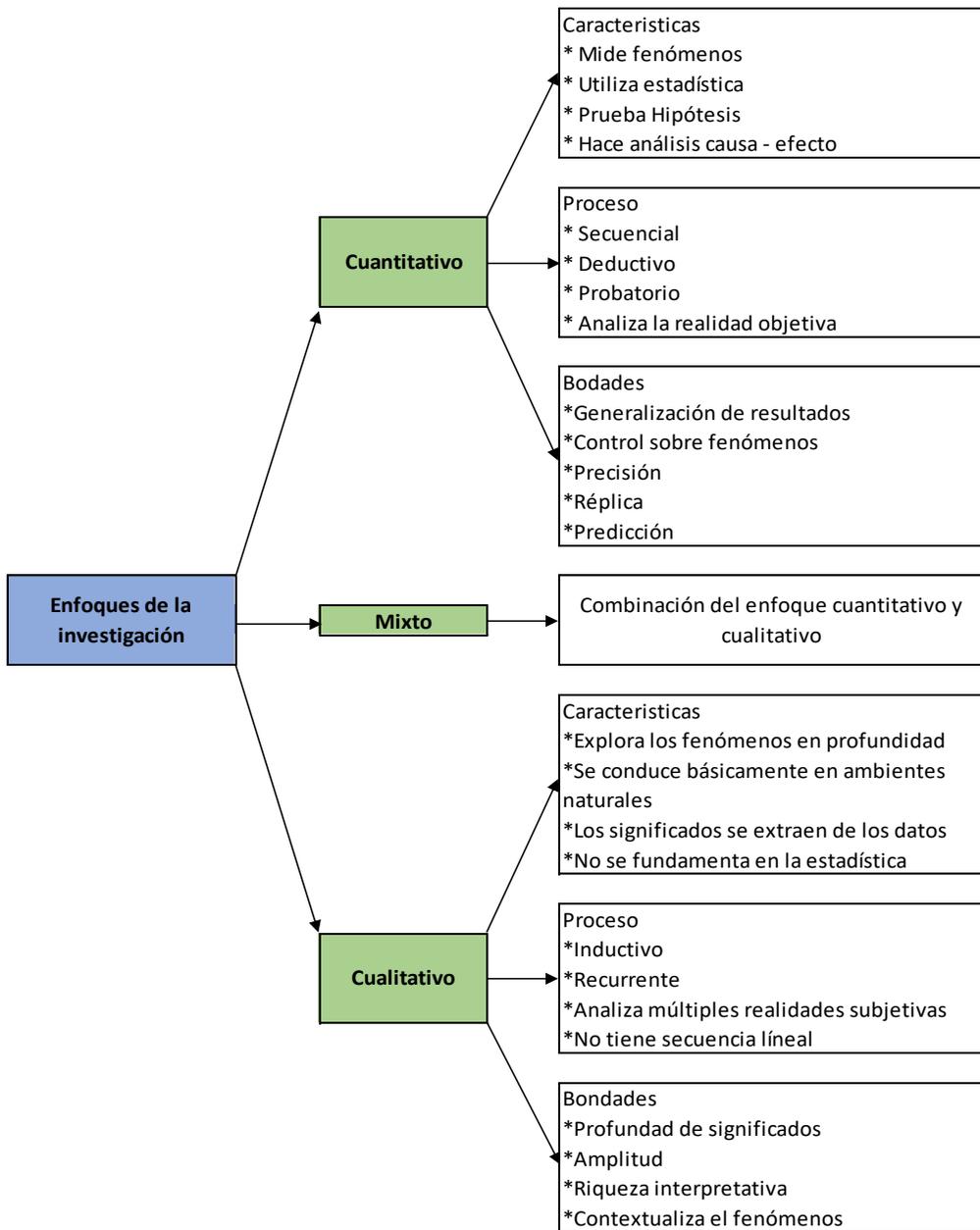
#### **1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La implementación de una metodología de investigación adecuada se realiza con el fin de resolver cómo pasar del interrogante conceptual acerca de un fenómeno al abordaje empírico de ese fenómeno tal y como se presenta en la realidad, por lo anterior es clave elegir la metodología adecuada que permitirá la implementación de las estrategias acordes al problema de investigación (Yuni & Urbano, 2014, págs. 9-10).

El proceso metodológico se compone de la realización de una serie de acciones que buscan validar la confiabilidad de resultados obtenidos, a esto se le denomina diseño de investigación, puntualmente consiste en ordenar determinados componentes metodológicos con el fin de llevar a cabo un plan lógico que organice el trabajo de campo y permita la disminución de los sesgos (Yuni & Urbano, 2014, pág. 11).

Lo anterior se debe soportar en una lógica de investigación, que puede ser cuantitativa, cualitativa o mixta. En la siguiente ilustración, se observan las características de cada una.

Ilustración 27 Enfoques de la investigación

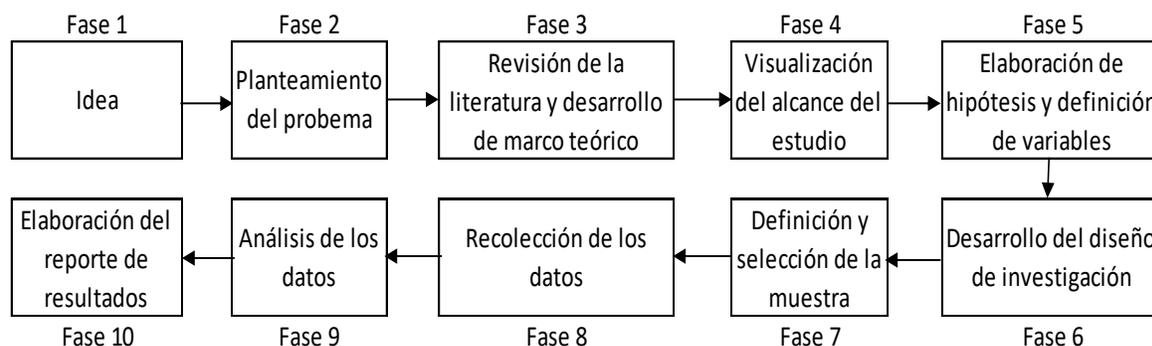


Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

El enfoque cuantitativo, es un proceso secuencial y a su vez probatorio, este proceso parte de una idea, que debe ser delimitada, posterior a esto se derivan unos objetivos y preguntas de

investigación, sus fases se pueden observar de manera específica en la ilustración que se mostrará a continuación. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

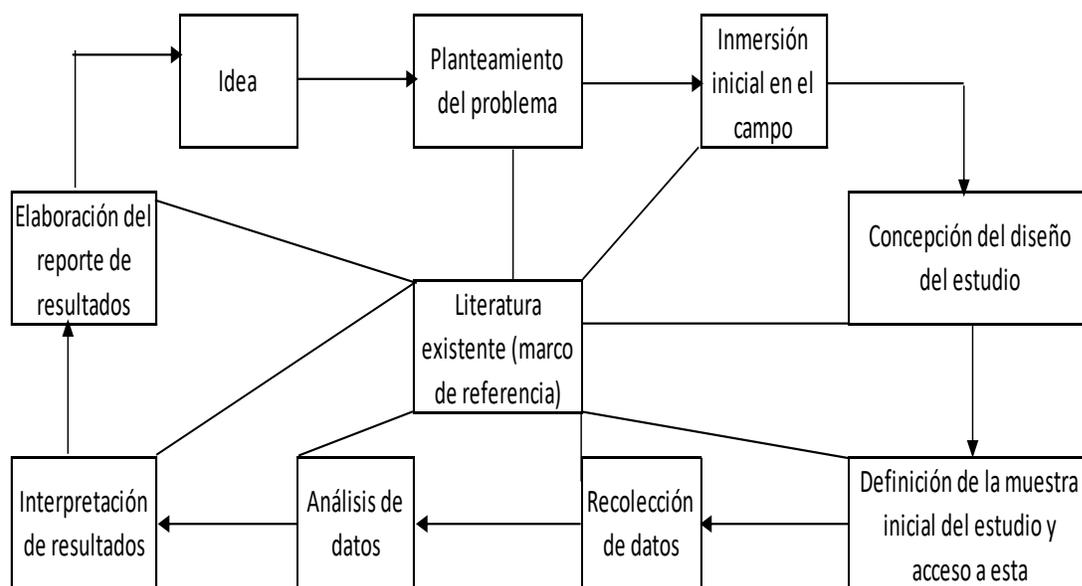
*Ilustración 28 Proceso cuantitativo*



Fuente: (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Por su parte el enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para así descubrir o concretar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. A diferencia del anterior enfoque los estudios cualitativos pueden generar interrogantes e hipótesis durante todo el proceso de recolección y análisis de datos. No necesariamente un proceso secuencial. A continuación, sus características por medio de una ilustración. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Ilustración 29 Proceso cualitativo



Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Tabla 9 Diferencia entre enfoques

	LOGICA CUANTITATIVA	LOGICA CUALITATIVA
Posicionamiento frente al conocimiento de la realidad	Los fenómenos se descubren	Los fenómenos se construyen
Finalidad de la investigación científica	Descubrir leyes universales que permitan describir, explicar y predecir los fenómenos. Se trata de explicar la realidad	Descubrir leyes generales, tendencias o probabilísticas acerca de los hechos. Se trata de comprender la realidad.
La lógica e intencionalidad	Verificar la veracidad de las teorías mediante la determinación de su concordancia con los hechos empíricos. Razonamiento deductivo	Generar teorías partiendo de la observación de fenómenos. Razonamiento inductivo
Dirección del proceso metodológico	Neutralidad. Predominio de la teoría sobre los datos. Se parte de la teoría para luego obtener el fenómeno.	Implicación. Predominio de los datos sobre las teorías. A partir de los datos se van construyendo progresivamente categorías teóricas.
Criterios de validación de los modelos teóricos construidos	Conceptual-empírica para lograr la representatividad y generalizar los datos	Construcción de los conceptos a partir de los procesos de toma de decisión, del investigador validados por los propios sujetos.
La selección de las muestras	Se realiza en base a la selección estadística - Muestreo estadístico.	se seleccionan los casos por su capacidad para generar información relevante - Muestreo intencional.

Fuente: (Yuni & Urbano, 2014)

Posterior a la selección de la lógica de investigación metodológica se debe seleccionar el tipo de investigación de acuerdo con la finalidad de esta ya sea exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa, para la presente investigación de marca propia de productos desinfectantes de la empresa Distribuciones Nacionales GA se implementó una investigación descriptiva aplicada.

*Tabla 10 Tipo de Investigación*

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>FINALIDAD</b>	<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	<b>CRITERIOS PARA SU UTILIZACIÓN</b>
Descriptiva	Intenta describir las características de un fenómeno a partir de la determinación de variables o categorías ya conocidas	Recurre a información variada, puede combinar datos cuantitativos y cualitativos u operar con alguno de ellos exclusivamente. Predominio de instrumentos no estandarizados y procedimientos abiertos de recolección de información.	Se utiliza cuando existen conocimientos escasos sobre el tema. Se requiere determinar las propiedades o características de un fenómeno. Se requiere generar nuevas categorías conceptuales

Fuente: (Yuni & Urbano, 2014)

La razón por la cual se escoge este tipo de investigación surge de la necesidad de identificar ciertos clientes puntuales, las características del mercado, es decir gustos, preferencias, experiencias de compras de productos de la línea de desinfectantes, a partir de la pretensión de creación de una línea marca propia de la empresa Distribuciones Nacional GA S.A.S. Esto a través de un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo.

Una vez seleccionado el tipo de investigación que para el presente proyecto es descriptivo se debe contemplar el tipo de investigación según la dimensión temporal en que se realice la observación de los fenómenos (Yuni & Urbano, 2014, pág. 19).

Tabla 11 Tipo de investigación según la dimensión temporal

	<b>INVESTIGACIÓN TRANSVERSAL</b>	<b>INVESTIGACIÓN LONGITUDINAL</b>	<b>INVESTIGACIÓN TRANSACCIONAL</b>
<b>Características generales</b>	Suponen la medición de todos los casos del estudio en un solo momento	La medición se realiza a través de un lapso prolongado de tiempo en el que los mismos sujetos son evaluados u observados repetidamente	Se realiza una sola medición de casos que pertenecen a diferentes grupos para luego mediante la comparación establecer tendencias
<b>Resultados que generan</b>	Permiten obtener información acerca de la situación de un fenómeno en un momento dado del tiempo	Permiten la descripción de cambios intrínsecos de los sujetos del estudio o de las organizaciones estudiadas, así como de las variables relacionadas con tales cambios	Permiten la descripción de la tendencia de cambio en una variable a partir de la comparación de los resultados de grupos
<b>Finalidad de su uso</b>	Ofrecen un panorama o fotografía de la realidad en un momento dado	Se orientan a establecer la influencia del paso del tiempo en la modificación de las características o propiedades estudiadas	Ofrecen una descripción del fenómeno en relación con la variable tiempo, se generan, curvas, modelos, tendencias, etc.
<b>Características de la medición</b>	La medición se realiza una sola vez sobre casos independientes	Hay mediciones repetidas de los mismos sujetos	Hay una sola medición de casos que poseen propiedades comunes

Fuente: (Yuni & Urbano, 2014)

Según la información teórica relacionada, se desarrolla el proyecto utilizando un enfoque mixto, primero se lleva a cabo un enfoque mixto – descriptivo, debido a que en primera instancia se desarrollaron encuestas (Instrumento Cuantitativo) buscando indagar su calificación de su perspectiva sobre presentaciones, concentraciones, aromas de preferencia, entre otros aspectos relacionados con la marca propia de productos desinfectantes, es decir respuestas ponderables.

Por su parte también se adopta el instrumento cualitativo, el cual hace referencia a una entrevista estructurada la cual tiene como fin identificar aquellos aspectos intangibles, aquellos ítems no cuantificables, como los beneficios de sus proveedores, qué le transmitiría una marca propia de la empresa, montos de compra, importancia de registro INVIMA en los productos desinfectantes.

En este análisis y recolección de datos se implementó un estudio transversal, es decir investigando en un periodo determinado de tiempo, y de igual manera se está realizando la recolección y análisis de datos de corte longitudinal, debido a que se analizaron estadísticas de ventas y movimiento detallado de productos de la categoría de desinfectantes tanto del sector como de la empresa en estudio. (Distribuciones Nacionales, 2020).

### **1.1 Fases - actividades**

A continuación, se enunciarán las actividades teniendo en cuenta cada objetivo específico planteado. Las actividades en mención cumplen con la ruta que se estableció en el marco teórico del presente proyecto.

### **1.2 Estudio de Mercados**

En este primer punto se desarrollaron análisis de competidores, proveedores, elaboración de matriz DOFA, análisis de modelos de negocios y tamaño del mercado, reconocimiento del cliente objetivo, entre otros aspectos relacionados, a continuación, los objetivos a desarrollar y sus actividades ejecutadas.

Ilustración 30 Objetivos 1 & 2 y actividades

		OBJETIVO ESPECÍFICO	
		#1	#2
		Realizar un diagnóstico situacional interno y externo que permita la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Distribuciones Nacionales GA SAS en la línea de productos desinfectantes.	Realizar un estudio de Mercado de acuerdo con el segmento objetivo a través de la consulta de fuentes primarias y secundarias identificando las oportunidades y necesidades del sector.
<b>ACTIVIDADES</b>	1	Elaboración de la matriz DOFA, factores internos (debilidades, fortalezas) y factores externos (amenazas y Oportunidades).	1 Análisis de Fuentes primarias y secundarias cliente institucional
	2	Análisis de los competidores.	
	3	Análisis de Modelo de negocio y tamaño de Mercado.	

Fuente: Elaboración Propia.

### Objetivo 1

El proceso de investigación inicia con un diagnóstico situacional interno y externo, como dice el cuerpo del objetivo en su texto, con el fin de identificar cómo se encuentra la empresa, sus debilidades y fortalezas frente a las amenazas y oportunidades del mercado, a continuación, las actividades tenidas en cuenta para el desarrollo del primer objetivo.

#### - Análisis matriz DOFA – Actividad 1.

Tomando como base los pasos plasmados en el marco teórico se desarrolló la matriz DOFA, la cual permite contextualizar como se encuentra la empresa interna y externamente, con el fin de ejecutar estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia o de reorientación teniendo presente el objetivo principal que es el desarrollo de la marca propia en la categoría de desinfectantes.

- **Análisis de competidores – Actividad 2.**

Para el desarrollo y análisis de competidores como se indicó en el paso a paso establecido en el marco teórico se investigó sobre temas relacionados con sus productos, debilidades, fortalezas, participaciones de mercado, proveedores, asociados, estrategias actuales y futuras, teniendo como referencia principal competidores regionales y nacionales que están abriendo operación en Santander.

- **Análisis modelo de negocio y tamaño de mercado – Actividad 3.**

Se desarrolló este análisis partiendo de lo general a lo particular, recopilando cifras del sector cosmético y de aseo, a su vez cifras e información relacionada con el segmento de la marca propia a nivel nacional, apoyando este desarrollo mediante la herramienta PESTEL, que permite el análisis de todos los involucrados y aspectos que determinan un negocio como lo son los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos-ambientales y legales, adicional a lo anterior se desarrolló un análisis de las 5 fuerzas de Porter para determinar cómo se encuentra la empresa frente a proveedores, competidores, clientes y productos o servicios sustitutos.

**Objetivo 2**

En este objetivo se realizó un estudio al segmento objetivo basado en fuentes primarias y secundarias, a continuación, las actividades desarrolladas:

- **Análisis de fuentes primarias y secundarias cliente institucional – Actividad 1.**

Apoyados en una encuesta aplicada a los centros de trabajo de la empresa Organización servicios y asesorías S.A.S y en una entrevista a la jefe de compras de esta misma empresa y

de la empresa Unidrogas S.A, cadena de farmacias con 589 puntos de venta a nivel nacional, se recopilaron datos valiosos de carácter cuantitativo y cualitativo como frecuencias de compra, decisores de compra, volúmenes de compra, gustos y preferencias, entre muchos otros datos que aportan al proceso de marca propia de desinfectantes para la empresa Distribuciones Nacionales GA (Distribuciones Nacionales, 2020).

Por otra parte, apoyados en el software contable Contapyme de la empresa en estudio, se recopilaron datos sobre costos, precios de venta, márgenes de rentabilidad, productos de mayor rotación, informes de ventas y compras (Distribuciones Nacionales, 2020).

### **1.3 Plan logístico, operativo y legal**

Posterior al primer paso, el estudio de mercados y todo lo que concierne al análisis macro y micro del sector en donde se encuentra operando la empresa, se desarrolla el segundo paso, en donde se agrupan temas de carácter vital para la distribución y comercialización de productos desinfectantes marca propia para la empresa Distribuciones Nacionales GA, a continuación, sus actividades:

*Ilustración 31 Objetivo 3 y Actividades*

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	
<b>#3</b>	
Analizar los aspectos jurídicos, legales, operativos y logísticos necesarios para la creación de la línea marca propia de productos desinfectantes	

<b>ACTIVIDADES</b>	1	Identificar aspectos legales requeridos para la distribución de la línea marca propia de la categoría de desinfectantes.
	2	Determinar mano de obra y activos requeridos

Fuente: Elaboración Propia.

### **Objetivo 3**

**- Describir aspectos legales – Actividad 1.**

Como la presente investigación consiste en el desarrollo de productos marca propia de desinfectantes mediante maquila, se realizaron análisis de posibles proveedores que tuvieran certificados exigidos por la normatividad colombiana como INVIMA, que permitiera validar los procesos en la elaboración de productos, adicional fichas técnicas y hojas de seguridad con especificaciones detalladas de los productos.

Adicional a lo anterior se realizaron investigaciones ante la SIC para el registro de marca y todo lo que tiene que ver con permisos de las alcaldías municipales para el uso de suelos en establecimientos comerciales.

- **Determinar mano de obra requerida – Actividad 2.**

Teniendo en cuenta la logística actual de la empresa, las frecuencias de compra de clientes actuales y de proveedores, los volúmenes, logísticas de despachos diarias, se realizó un análisis que permitiría determinar el personal requerido para llevar a cabo la comercialización de productos desinfectantes marca propia, adicional un análisis de las tareas actuales de cada funcionario y como aportarían o no en la logística de compra, venta y distribución de los productos marca propia, asignando responsable de recepción y almacenamiento, alistamiento y despacho, esto debido a que por el momento no se realizara fabricación sino maquila de los productos, no siendo necesario personal para procesos de producción.

**1.4 Plan Comercial**

El objetivo 4 tiene como fin conocer a cabalidad las llamadas 4P para así tener claridad del entorno en el cual se encuentra inmersa la categoría de desinfectantes al momento de definir las estrategias para el incremento en las ventas, se busca establecer tácticas de ventas que permitan la codificación de producto en clientes actuales y clientes nuevos.

## Ilustración 32 Objetivo 4 y Actividades

OBJETIVO ESPECÍFICO	
#4	
Definir estrategias para el incremento en las ventas de la línea de productos desinfectantes marca propia de la empresa Distribuciones Nacionales GA SAS según los indicadores de mercado y objetivos corporativos.	

ACTIVIDADES	1	Diseño de las Estrategias
	2	Determinación de los Objetivos Corporativos

Fuente: Elaboración Propia.

### Objetivo 4

#### - **Diseño de estrategias – Actividad 1:**

Mediante un análisis de las 4 P, producto, precio, plaza y promoción, se establecieron tácticas a ejecutar para la comercialización y distribución de los productos marca propia de la categoría de desinfectantes para la empresa Distribuciones Nacionales GA.

#### - **Determinación de los objetivos corporativos – Actividad 2:**

Tomando como base los objetivos preestablecidos de la empresa se alinearon los objetivos establecidos de los productos desinfectantes marca propia, esto debido a que actualmente la empresa cumple metas que encierran temas de ventas, operativos y logísticos.

## 1.5 Plan financiero

Análisis de costos e inversiones, revisión capacidad instalada, generación proyección de ventas. Basado en investigaciones previas y cotizaciones con proveedores se realizaron análisis de costos y asignaciones de precios de venta, calculando utilidad y porcentajes de márgenes de rentabilidad para los productos desinfectantes marca propia, seguido de esto se estimaron proyecciones financieras que permitieran visualizar un esquema futuro de la presente investigación basado en volúmenes de venta a clientes actuales y con metas de codificación a clientes nuevos.

*Ilustración 33 Objetivo 5 y Actividades*

OBJETIVO ESPECÍFICO	
#5	
Determinar los niveles de inversión inicial, costo de operación, comercialización y las proyecciones financieras requeridas para el lanzamiento de la línea marca propia en productos desinfectantes de la empresa Distribuciones Nacionales GA SAS.	

ACTIVIDADES	1	Análisis de costos e inversiones
	2	Revisión capacidad Instalada
	3	Generación de proyecciones de ventas

Fuente: Elaboración Propia.

### Objetivo 5

#### - Análisis de costos e inversiones – Actividad 1:

Como se indicó anteriormente, el análisis de proveedores previo permite iniciar una ruta para el estudio de costos que concierne al producto como tal, adicional a esto, se realizaron análisis

sobre posibles costos de almacenamiento y despachos, esto en cuanto a fletes por unidad de empaque, los volúmenes mínimos requeridos a los proveedores, sus políticas de despacho, entre otros aspectos asociados al producto y la operación.

- **Revisión capacidad instalada – Actividad 2.**

Apoyados en el software contable contapyme se determinaron los volúmenes de compra realizados mensualmente a proveedores y su rotación, cuanto demoran almacenados en bodega o el tiempo que tardan en salir, se relacionan imágenes del espacio actual.

- **Generación de proyecciones de ventas – Actividad 3.**

Tomando como referencia el volumen de compra de los dos principales clientes sobre los cuales se realizó el estudio, Unidrogas S.A y Organización servicios y asesorías S.A.S y estableciendo unas metas tanto con clientes actuales como con clientes potencialmente nuevos se generan las proyecciones de ventas de los productos desinfectantes marca propia.

## **2. POBLACIÓN, PARTICIPANTES Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

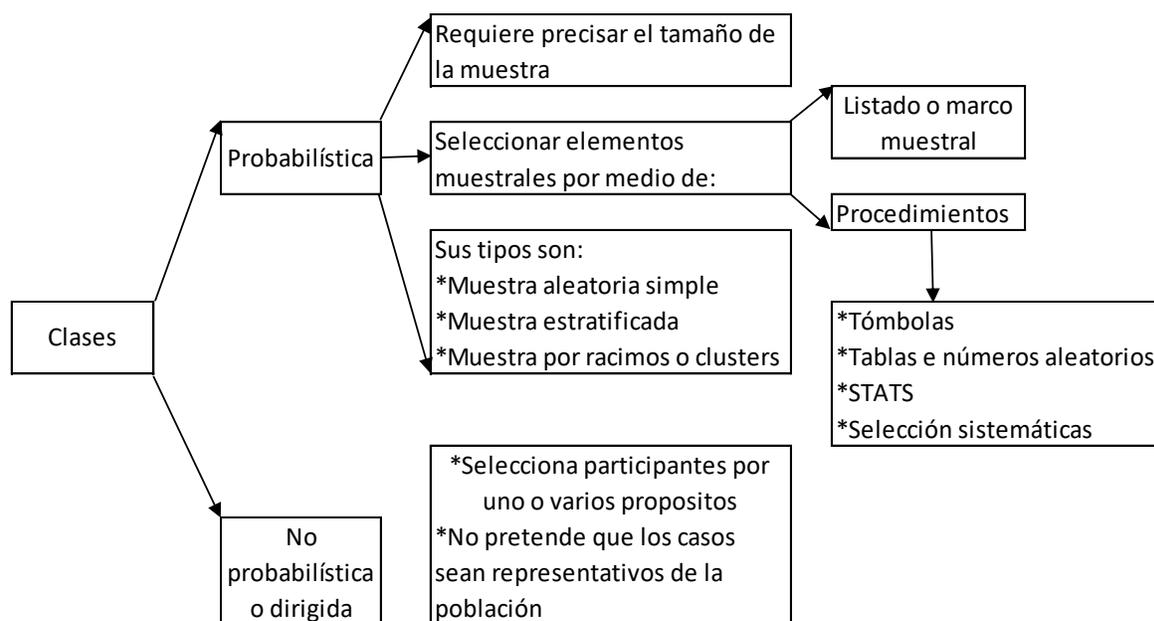
Determinar el universo, población y muestra para el desarrollo de una investigación es uno de los puntos de mayor cuidado para el desarrollo de cualquier tipo de investigación debido a que es allí de donde se extraerán datos e información relevantes para la toma de decisiones.

Para Pineda, Alvarado y Canales (2014), la población es considerada como “el conjunto de elementos con características similares asociadas al tema de estudio”.

Por su parte la muestra es considerada una parte de un gran conjunto, seleccionada para su análisis, extracción de conclusiones y toma de decisiones (Yuni & Urbano, 2014, pág. 21).

La muestra es un subgrupo de la población, es utilizada por economía de tiempo y recursos, esto implica una definición de unidad de análisis que finalmente requiere delimitar la población a estudiar para generalizar resultados y establecer unos parámetros. El interés es que la muestra sea estrictamente representativa (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

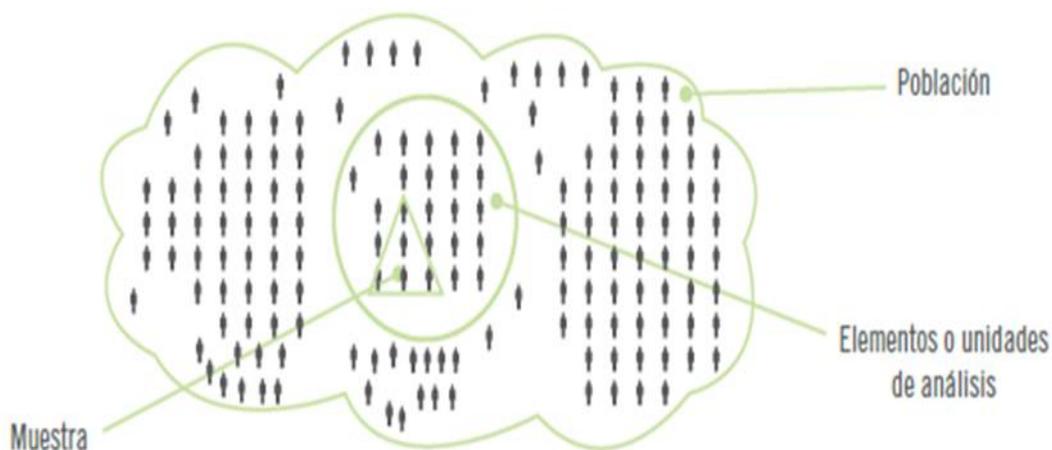
*Ilustración 34 Clases de Muestra*



Fuente: (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Al momento de seleccionar la muestra, Sampieri, Fernández & Baptista (2010) afirman que pocas veces es posible medir toda la población, por lo que se obtiene y se selecciona una muestra, una población en este caso que sea representativa, que sea un claro reflejo del conjunto de la población.

*Ilustración 35 Representación de una muestra como Subgrupo*



Fuente: (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Para el caso puntual del análisis que corresponde a la empresa en estudio, las pautas fueron las siguientes:

- **Universo:** 70 clientes de naturaleza jurídica de Distribuciones Nacionales GA que en su historial tienen compras de productos de la categoría de desinfectantes, sea blanqueador, hipoclorito, limpia vidrios, limpiador desinfectante, biovarsol, Varsol o desmanchador de superficies.
- **Población:** 2 Clientes Pareto de la compañía.
- **Muestra:** A discrecionalidad del equipo investigador se elige a la empresa Aseo Servicios S.A, empresa temporal de servicios con más de 35 centros de trabajo y la empresa Unidrogas S.A, dueña de la cadena de farmacias alemana, cuenta con 589 puntos de venta a nivel nacional.

### **Justificación clientes Pareto de Distribuciones Nacionales G.A S.A.S.**

**Aseo servicios S.A** → Cliente vinculado con la empresa desde junio del 2014 con compras mensuales de \$18.000.000 aproximadamente, se despacha mensualmente a 35 centros de trabajo entre los cuales se encuentran clientes como: Comfenalco y sus sedes en Bucaramanga y área metropolitana, Centro Comercial de la Cuesta, Paseo del Puente, Cacique, la Florida, Cañaveral, Megamall y el Puente San Gil, clínica San Pablo, hotel Mesón del Cuchicute, hotel Puerta Santander, Almacafe, Saceites S.A, conjuntos residenciales, entre otros. Del total de las ventas a este cliente el 95% aproximadamente corresponde a productos tales como papel higiénico, jabones, escobas, traperos, paños, lanillas, productos de cafetería y un 5% corresponde a productos de la categoría de desinfectantes, actualmente el suministro de estos productos los hace la empresa Fabrigray S.A.S con ventas que rondan los \$15.000.000 aproximadamente, siendo esta una oportunidad latente (Distribuciones Nacionales, 2020).

A continuación, se presenta reporte de ventas año 2019 de empresas temporales de servicios con código CIUU 1402 en donde el líder en Santander es la Organización Servicios y Asesorías S.A.S, empresa madre del grupo empresarial al que pertenece Aseo Servicios S.A.

Tabla 12 Reporte ventas empresas temporales de servicios año 2019

RANKING	EMPRESA	VENTAS (MILLONES)
1	Organización servicios y asesorías s.a.s	\$ 164.262
2	Multiempleos s.a	\$ 87.778
3	Gente útil s.a	\$ 48.918
4	Enlace empresarial de servicios s.a	\$ 29.226
5	Temporing s.a	\$ 18.031
6	Ayuda temporal de santander s.a.s	\$ 12.888
7	Manos temporales s.a.s	\$ 2.584
8	Ayuda profesional Ltda	\$ 1.827
9	Fuerza humana s.a.s	\$ 1.232
10	Teamworking empresa de servicios s.a.s	\$ 1.064
11	Temporalactiva s.a.s	\$ 831
12	Sutrabajo s.a.s	\$ 737
13	Leadership oriente s.a.s	\$ 564
14	Proyectamos asesores y consultores s.a.s	\$ 550
15	Beltran I. administradores prop horizontal s.a.s	\$ 360

Fuente: (Compite 360 Información empresarial de Colombia, 2019)

**Unidrogas S.A** → Cliente vinculado con la empresa desde marzo del 2014, con facturación mensual aproximada de \$13.000.000, se suministran kits de aseo mensualmente para más de 210 farmacias en las zonas de Bogotá, Boyacá, Aguachica, Bucaramanga y área metropolitana, Ibagué, Cúcuta, Barranca, Ocaña, Llanos, entre otras ciudades, de la facturación mensual el 40% del despacho corresponde a productos líquidos pertenecientes a la categoría de desinfectantes (Distribuciones Nacionales, 2020).

*Ilustración 36 Kit de Aseo Unidrogas*



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo como referencia los 2 clientes Pareto de la compañía, en donde con el primero si se realiza un desarrollo de los productos marca propia se incrementa el volumen de ventas debido a que además de lo que ya se ofrece se podrán suministrar los líquidos y con el segundo se mejoran márgenes de rentabilidad.

La anterior determinación de universo, población y muestra se establece bajo discreción del equipo investigador esto con el fin de obtener datos e información de los principales clientes de la empresa que ayudaran en la toma de decisiones.

### **3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos fueron necesarias técnicas que permitieran indagar y validar los temas de relevancia asociados a la investigación, las fuentes utilizadas fueron las primarias y secundarias.

## - Fuentes primarias

El primer instrumento de recolección de datos utilizado fue la encuesta, cuando es elegida esta técnica se tiene inicialmente una idea del objeto a estudiar y/o investigar, esa idea es necesario traducirla en varias frases, es decir una serie de variables que es aquello que se desea medir, las unidades de análisis seleccionadas para encuestar (Blanco, 2016).

La encuesta es considerada como método científico para la recopilación de datos de carácter cuantitativo que conlleven a compilar o consolidar información sobre opiniones, creencias y/o actitudes de los individuos encuestados indagando acerca de diversos temas como pautas de conducta o consumo, prejuicios sociales, trayectorias académicas, laborales, entre otros aspectos (Blanco, 2016, pág. 71).

Adicional, es importante tener presente que la encuesta depende del contacto directo o indirecto con todas las personas cuyas actitudes, características en específico, conductas de comportamientos o de consumo sean significativas para una determinada investigación (Blanco, 2016, pág. 75).

El objetivo de aplicar una encuesta en la presente investigación tiene como fin identificar la expectativa del usuario final acerca de presentaciones de consumo, aromas, concentración, biodegradabilidad, entre otros aspectos, esto asignándole una calificación a dichos ítems.

En segunda instancia fue utilizada la técnica entrevista, la cual es un poco más flexible, abierta, incluso íntima, estos autores la definen como una reunión para conversar e intercambiar ideas y aspectos del tema a tratar (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

La entrevista puede ser entre dos personas (Entrevistado – Entrevistador) o también puede ser un grupo pequeño, la idea es no confundirse con un grupo focal. El fin de la entrevista es por medio de las preguntas y respuestas, entablar comunicación y lograr una construcción de significados respecto al tema tratado. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

El objetivo de desarrollar una entrevista es porque se busca indagar aspectos cualitativos, sobre temas relacionados con volúmenes de compra, frecuencias de compra, decisiones que influyen en un proceso de compra, valores agregados entre otros aspectos relacionados que permitan guiar y encaminar la investigación sobre el desarrollo de la línea marca propia de productos desinfectantes.

*Ilustración 37 Clasificación de Entrevistas*

ENTREVISTAS		
<b>ESTRUCTURADAS</b>	<b>SEMIESTRUCTURADAS</b>	<b>ABIERTAS</b>
Entrevistador realiza la labor con case en una guía de preguntas específicas.	Se basan en la guía de asuntos, o preguntas ya configuradas, el entrevistador tiene la libertad de introducir u omitir preguntas para preisar conceptos y obtener mayor información	Se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la libertad para manejar dicho contenido, temas como ritmo, estructura, contenido.

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

**- Fuentes secundarias**

Para el desarrollo de la presente investigación se apoyó la recopilación de datos en el software contable Contapyme de la empresa Distribuciones Nacionales GA, la información consignada allí es de vital importancia para el análisis de costos, precios de venta, productos de mayor rotación, márgenes de rentabilidad, proveedores actuales, frecuencias de compras

de clientes actuales entre muchos otros aspectos asociados. (Distribuciones Nacionales, 2020)

#### **4. ASPECTOS ÉTICOS**

En cualquier investigación que se realice la ética con la que se desarrolla la recopilación de información y datos es fundamental, ya que todo el proceso investigativo se realiza con un fin, sea social para llevar a cabo en comunidades, empresarial con el desarrollo de una idea de negocio, político para la implementación de directrices en un determinado territorio, entre muchos otros, es por esto que para el desarrollo de la presente investigación además de los principios éticos y morales de cada uno de los investigadores se tuvieron en cuenta preceptos (Bravo, 1988).

- El sujeto que se estudia debe conocer de antemano los objetivos del estudio y además debe dar un consentimiento explícito a la situación de encuesta.
- El investigador debe asegurar al encuestado la confidencialidad de la información brindada.
- Realizar un tratamiento confidencial de los datos una vez concluida la encuesta.
- Los investigadores no deben dar a conocer los nombres de las personas encuestadas.
- El uso que se haga de los datos recopilados debe responder a los fines expuestos en un principio y autorizados por los encuestados.

Adicional a los preceptos expuestos, para el desarrollo de la presente investigación se tuvieron en cuenta principios tales como:

- No alterar los resultados recopilados de encuestas, entrevistas y demás instrumentos de recolección de datos.

- No copiar ni hacer plagio de cualquier tipo de información.
- No utilizar la información y datos recopilados con fines ajenos al de la presente investigación. (Bravo, 1988).

## **CAPITULO 4**

### **INTRODUCCIÓN**

Teniendo en cuenta las etapas establecidas para el desarrollo del proyecto, con la ejecución del presente capítulo se concretaron uno a uno los resultados del plan de negocio para el desarrollo de la línea marca propia en los productos de la categoría desinfectantes de la empresa Distribuciones Nacionales G.A., partiendo de lo mencionado anteriormente se detallaron todos los aspectos relacionados con las necesidades propias del proyecto, es decir el estudio de mercados, plan legal, administrativo y logístico, plan financiero, finalizando con el plan de ventas, que permitieron vislumbrar las variables necesarias para determinar si este plan de negocios es factible.

#### **1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1 – ESTUDIO DE MERCADOS**

A continuación, se desarrollan las actividades que contienen el análisis interno de la compañía y externo referente al mercado.

##### **1.1 Actividad 1 – Análisis matriz DOFA**

Se realiza una matriz DOFA, para identificar las características externas del mercado a las cuales se enfrenta la empresa Distribuciones Nacionales GA S.A.S, específicamente en la línea de desinfectantes, a través de las oportunidades y amenazas. Así mismo las condiciones internas de la empresa a través de las fortalezas y debilidades.

Esta matriz DOFA es realizada teniendo en cuenta el conocimiento de Distribuciones Nacionales de 7 años de su misma operación y todos sus *stake holders*.

Ilustración 38 Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
1. Amplia oferta de proveedores con procesos certificados, productos de calidad y precios competitivos y tentativos aliados	1. Logística de almacenamiento y distribución de mercancía a clientes institucionales
2. Clientes actuales de la empresa con 8 años de relación comercial, aproximadamente al 90% de los clientes se les suministra productos de la categoría de desinfectantes y el restante aún no, debido a que se encuentran con fabricantes regionales de marca propia	2. Reconocimiento y relación comercial con los clientes actuales.
3. Tendencia de crecimiento del sector cosmético y de aseo y desarrollo de marcas blancas	3. Infraestructura de la empresa, cómoda, central, organizada y con certificaciones legales vigentes de la Alcaldía y Cámara de Comercio para el uso de suelos.
4. Diversificación del catálogo de productos en clientes nuevos y actuales de la empresa	4. Variedad del portafolio, con comercialización de productos desinfectantes y genéricos de diferentes marcas
5. Uso de productos desinfectantes en incremento por temas mundiales	5. Apalancamiento con proveedores
AMENAZAS	DEBILIDADES
1. Competidores actuales que trabajan bajo el modelo de marca propia, con precios competitivos	1. Menor tiempo de operación en el mercado
2. Competitividad de marcas comerciales actuales	2. Publicidad en plataformas digitales
3. Recordación de los productos marca propia; catalogados con baja concentración de sus componentes frente a los productos comerciales	3. Ausencia fuerza de ventas zonificada
4. Fuerza de ventas robusta de competidores actuales regionales	4. Capacidad de compra en grandes volúmenes
5. Crecimiento del canal <i>Hard Discount</i> .	5. Comercialización y distribución de productos sin certificados o registros establecidos por la normatividad Colombiana.

Fuente: Elaboración propia

**Cruces estratégicos:**

- FO → Alianza estratégica con proveedor Conaldes S.A.S con el fin de ampliar la oferta, teniendo en cuenta la capacidad logística de almacenamiento actual de la empresa, así mismo el reconocimiento con clientes actuales, aprovechando el crecimiento del sector y de la marca blanca.

- DO→ Reemplazar la comercialización de productos con ausencia de registros y certificaciones exigidos por la normatividad colombiana por medio de la creación de una línea blanca aprobada por Invima que permita la comercialización de productos a clientes actuales y potenciales futuros.
- DA→ Reclutar y capacitar una fuerza de ventas competitiva y productiva, que permita incrementar la cobertura de la compañía mediante la apertura de clientes nuevos.
- FA→ Crecer en cobertura y ventas a nivel regional aprovechando la diversificación del portafolio de la compañía en clientes nuevos y actuales.

Posterior a los cruces evidenciados anteriormente, se realiza una consolidación de lo identificado, generándose una estrategia con dichos cruces:

### **Estrategia**

Diversificación del negocio a través de la creación de la línea marca propia en la categoría de desinfectantes por medio de una alianza con una empresa maquiladora.

### **Descripción**

Al momento de desarrollar la DOFA, se puede detectar que la categoría de productos desinfectantes se encuentra inmersa dentro de un sector el cual crece año a año, estimando un crecimiento del 3,6% al año 2021, adicional a ello los consumidores cada vez se encuentran más inclinados a conseguir productos de marcas blancas, es decir más económicos que cumplan los estándares INVIMA, finalmente la situación actual que se vive a nivel mundial (Covid-19), brinda cabida al incremento en el consumo de productos desinfectantes.

Por su parte en este sector se encuentran empresas consideradas como competidores directos que hoy manejan marcas propias o blancas, lo cual les brinda la posibilidad de darle al usuario

final productos más económicos, sin dejar de lado toda la actividad “*Trade*” en punto de venta, que poseen las marcas nacionales como: Fuller Pinto, Ajax, Fabuloso entre otros. Finalizando con el formato *hard discount* que cada vez toma más fuerza en Colombia, sobre todo en el sector Cosmético y Aseo.

Finalmente, la empresa Distribuciones Nacionales G.A. cuenta con capacidad y logística de almacenamiento, teniendo una infraestructura central, amplia, cómoda, la cual se encuentra al día con las certificaciones exigidas por la alcaldía de Bucaramanga. Actualmente la empresa tiene un amplio portafolio de la categoría desinfectantes, tanto de marcas comerciales como marcas genéricas, resaltando que algunas de las marcas genéricas no poseen registro INVIMA lo que impide la negociación con algunos clientes.

Distribuciones Nacionales G.A, tiene menor tiempo de operación en el mercado respecto a sus competidores directos, así mismo se encuentra trabajando en su plataforma digital y en su fuerza de ventas zonificada, ya que es inferior a la de la competencia en número de empleados y cobertura.

**Análisis final:** La categoría de desinfectantes se encuentra dentro de un sector el cual crece año a año en el país Colombia, adicional a ello vivimos una pandemia a nivel mundial que ha dado cabida al uso de este tipo de productos, lo esperado es aplanar dicha curva del virus, pero los consumidores continuaran con los hábitos de desinfección permanente de sus hogares, centros de trabajo y todos los lugares frecuentados.

Por su parte Distribuciones Nacionales G.A se encuentra en desventaja, ya que se enfrenta a competidores directos que manejan productos de marcas propias o blancas, este tipo de productos permiten brindar un precio más económico al cliente, obtener participaciones en licitaciones públicas, teniendo mayores márgenes de ganancia.

La empresa Distribuciones Nacionales debe dar aprovechamiento a las fortalezas con las cuales cuenta actualmente, la primera de ellas hace referencia a su infraestructura, amplia, cómoda, buena ubicación, con los certificados en regla para su funcionamiento. También Distribuciones Nacionales posee un excelente relacionamiento con sus clientes actuales.

Lo mencionado anteriormente son los instrumentos para el desarrollo de la estrategia de diversificación a través del negocio de Maquila, este aspecto brinda la oportunidad de competir en el mercado, así mismo la participación en licitaciones donde se obtiene venta a través del volumen de mercancía con bajos márgenes de rentabilidad.

Como se mencionó anteriormente la matriz DOFA permite identificar factores internos de Distribuciones Nacionales y también factores externos que presenta el mercado, el paso siguiente es tener estudiado todos los aspectos posibles de los competidores directos, dando un enfoque especial a los que poseen actualmente marca propia.

## **1.2 Actividad 2 – Benchmarking de competidores**

Los competidores son un punto de referencia sobre los cuales se debe trabajar en cuanto a análisis de portafolio, cobertura, estrategia de precios, entre otros aspectos, que permitan identificar vacíos u oportunidades, tarea que se debe realizar continuamente con el fin de tomar decisiones proactivamente a los cambios que presente el mercado.

Realizando un análisis más detallado se observa a nivel regional competidores representativos, a continuación, listado de los más representativos:

1. Todo Aseo S.A.S
2. Kindex S.A
3. Metrografik S.A.S

4. Multidesechables S.A

5. La limpieza LTDA

Estos comercializan productos de aseo y cafetería al canal institucional, cabe resaltar que la mayoría de los competidores a analizar cuentan en su portafolio con productos marca propia de desinfectantes, Dispapeles S.A. Para el análisis de cada empresa se investigaron aspectos de relevancia como: años de experiencia, composición fuerza de ventas, cobertura regional y nacional, catálogo de productos, estrategias de publicidad utilizadas sea página web, vallas publicitarias, cuñas radiales, sin embargo, de las empresas que más se pudo obtener datos como los descritos anteriormente fueron de Todo Aseo S.AS y Kindex, sobre los demás competidores se realizaron investigaciones al respecto y se recopiló la mayor cantidad de información posible, finalmente se anexan precios de los productos marca propia (Anexo B - C) de los competidores más relevantes: Todo Aseo y Kindex que se han ido analizando durante la presente investigación.

- **Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios**

Empresa 100% santandereana, actualmente es la compañía que más cobertura tiene, su fuerza de ventas e infraestructura es la más grande de las empresas distribuidoras de aseo de Santander, el sector cosmético y aseo no tiene empresas asociadas a este que realicen mediciones de *market share* como lo posee el sector farmacéutico o consumo masivo, sin embargo las razones mencionadas anteriormente catalogan esta empresa como los líderes del mercado en el suministro de productos de aseo, alimentos y cafetería para el canal institucional, lo anterior gracias a la trayectoria de 33 años de experiencia en el mercado. Actualmente Todo Aseo S.AS, anteriormente Todo Aseo LTDA, cuenta con una fuerza de ventas conformada por más de 40 vendedores, ubicados en las siguientes ciudades:

Bucaramanga, Barrancabermeja, Puerto Wilches, Sabana de Torres, San Alberto, San Martín, Aguachica, Gamarra, Ocaña, Curumaní, Pailitas Cesar, Santa Rosa sur de Bolívar, La Paz, Bosconia, Valledupar, Curití, San Gil, Charalá, Barichara, Socorro, Oiba, Barbosa, Moniquirá, Puente Nacional, Vélez, San Vicente de Chucurí. (Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios, 2020).

Adicional a lo anterior, Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios también cuenta con su marca propia TDA, marca avalada por el INVIMA para la producción y distribución de productos de aseo y desinfección, esta marca propia cuenta con el certificado de la norma ICONTEC ISO 9001: 2015 (Sistema de Gestión de Calidad); estos productos bajo la marca TDA son fabricados por la empresa Todo Aseo S.A.S, cumpliendo con la normatividad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y Sistema Globalmente Armonizado (SGA). (Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios, 2020).

Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios cuenta con 3 sedes en la regional Santander, su sede principal se encuentra ubicada en la Carrera 32W número 79 - 103, Provincia de Soto 1, Bucaramanga, Santander; su segunda sede se encuentra ubicada en la población Barrancabermeja en la dirección calle 54 número 27 – 65 barrio Galán. Finalmente, su primera sede con la que inicio es la de la carrera 22 número 13 – 27 ubicado en el barrio San Francisco. (Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios, 2020).

Su trayectoria de 33 años le permite contar con un amplio catálogo de productos de marcas comerciales y genéricas, atendiendo empresas de diferentes sectores a nivel nacional, suministrando además una línea de salsas, aceites, sal, azúcar, mantequilla, entre otros productos especial para restaurantes. (Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios, 2020).

Ilustración 39 Etiqueta limpiador multiusos TDA



Fuente: Etiqueta escaneada limpiador multiusos TDA.

Todo Aseo S.A.S cuenta con una página web completa en donde los clientes pueden encontrar la variedad de productos que tienen para cada sector y sus diferentes marcas, contacto mediante WhatsApp para asesoría virtual, solicitud de cotizaciones y la opción de carrito de compras para realizar la compra de productos mediante la página. (Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios, 2020).

### Ilustración 40 Pagina web Todo Aseo S.A.S



(Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios, 2020)

En su página web relacionan los precios de los productos con los que cuentan dentro de su catálogo.

Adicional a la completa página web con la que cuentan, realizan pautas publicitarias en zonas estratégicas de la ciudad de Bucaramanga, como en la carrera 27 con calle 42, cuñas radiales en emisoras de la ciudad y estrategias en el punto de venta de San Francisco como actividades de impulso, degustaciones, rifas, promociones de productos entre otros. (Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios, 2020).

Todo Aseo S.A.S, adicional a lo anterior participa en variedad de eventos a nivel regional, como por ejemplo el organizado por Fenalco, Santander compra Santander, para el año 2018 participó con publicidad en cada una de las mesas en donde se desarrolló la rueda de negocios, evento al cual asistieron más de 1.200 personas de 500 empresas registradas realizado en el pabellón principal de Cenfer. (Santandercomprasantander, 2018).

*Ilustración 41 Publicidad Todo Aseo - Evento Santander compra Santander*



(Santandercomprasantader, 2018)

Este tipo de participaciones en los eventos de Fenalco son determinantes, generan un posicionamiento a nivel regional para todo tipo de industrias, y más con la publicidad en cada una de las mesas que obtuvo Todo Aseo para este año logrando estar en la mente de cada uno de los participantes de la rueda de negocios, adicional al finalizar el evento cada uno de los participantes recibe un correo electrónico en donde se encuentran los datos y los servicios de cada una de las empresas inscritas al evento.

Para el año 2019 hizo presencia en el festival de la empanada con un stand en donde exhibía los productos de aseo marca propia “TDA”, sus catálogos de productos y servicios, siendo nuevamente participe en este tipo de eventos regionales. (Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios, 2020).

*Ilustración 42 Stand Todo Aseo - Evento festival de la empanada 2019*



Fuente: (Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios, 2020)

Finalmente, en cuanto a las redes sociales, y su vital importancia en la actualidad para viralizar negocios, noticias, productos, servicios entre otros, Todo Aseo tiene cuenta en Facebook e Instagram, allí publican promociones, productos de su catálogo, fotos de sus puntos de venta en Barrancabermeja y San Francisco y lo más importante es que hay interacción con sus seguidores, demuestran interés en las publicaciones realizadas y lo más probable es que pasan a ser clientes de la empresa.

*Tabla 13 Redes sociales Todo Aseo S.A.S*

<b>TODOS ASEO S.A.S</b>	<b>Creación red social</b>	<b>Seguidores</b>	<b># Publicaciones</b>	<b>Interacción con seguidores en sus publicaciones</b>
<b>Facebook</b>	Febrero 21 2013	4619	592	Si
<b>Instagram</b>	Septiembre 2015.	1808	650	Si

Fuente: Redes sociales (Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios, 2020).

## - **Kindex S.A**

Empresa santandereana, con 4 años en el mercado, comercializadora de productos de aseo y cafetería al canal institucional, contando dentro de su portafolio con productos líquidos y desinfectantes marca propia “KINDEX”. El primer año de operación la empresa inicio con una fuerza de ventas conformada por 6 personas, a la fecha Kindex S.A cuenta con 3 personas encargadas de la labor comercial de la compañía. (Kindex S.A, 2020)

La empresa está ubicada en la carrera 21# 11-66, barrio San Francisco, aproximadamente a 200 metros del punto de venta de Todo Aseo S.A.S, mismo barrio. (Kindex S.A, 2020).

*Ilustración 43 Página web Kindex S.A.*



Fuente: (Kindex S.A, 2020).

En su página web relacionan los precios de cada uno de los productos con los que cuentan en el portafolio, adicional a lo anterior, tienen un banner en donde detallan parte de sus clientes actuales, de los cuales, 3 de estos ya han comprado a la empresa Distribuciones Nacionales GA. (Kindex S.A, 2020).

Ilustración 44 Banner clientes Kindex S.A



Fuente: (Kindex S.A, 2020)

Mostrar los clientes a los cuales la empresa está llegando en este momento puede ser riesgoso, es una vitrina que da cabida para que competidores ataquen este tipo de clientes.

Dentro de sus productos marca propia cuentan con lava loza líquido, jabón líquido de manos, varsol, varsol biodegradable, limpia vidrios, blanqueador, limpiador desinfectante multiusos, entre otros.

Ilustración 45 Productos marca propia Kindex S.A



Fuente: (Kindex S.A, 2020)

Ilustración 46 Etiqueta limpiador multiusos Kindex S.A



Fuente: Etiqueta escaneada limpiador multiusos Kindex.

En sus productos marca propia, al igual que los marca TDA, cuenta con parte de las especificaciones como, nombre y dirección del fabricante, composición del producto, presentación del producto, lote y código Notificación Sanitaria Obligatoria y sello de certificación de biodegradabilidad, adicional a la etiqueta de TDA, Kindex cuenta con un slogan en la parte superior de la etiqueta “Hogares limpios, personas sanas”, importante para generar una recordación, de igual manera especifican en colores las características principales del producto “Limpia, desinfecta, aromatiza”, importante información para que el cliente sepa los usos para emplear el producto.

Kindex S.A, realiza eventos con perifoneo en su punto de venta ubicado en el barrio San Francisco, apoyado de las marcas que distribuyen, actividades de impulso, degustación,

actividades promocionales, entre otras, cuentan con un punto de venta tipo auto servicio, a diferencia del punto de venta de todo aseo que es atendido por mostrador.

*Ilustración 47 Punto de venta Kindex S.A*



Fuente: Redes Sociales (Kindex S.A, 2020)

En cuanto al manejo de las redes sociales esta empresa tiene abiertas a la fecha 2 cuentas de Instagram con poco movimiento, por su parte también tienen presencia en Facebook en donde su movimiento ha sido poco desde diciembre del 2019, como aspecto para resaltar es que no hay interacción con sus seguidores en cada una de sus publicaciones, a continuación, presentamos los datos de cada una:

*Tabla 14 Redes sociales Kindex S.A*

KINDEX S.A	Creación red social	Seguidores	# Públicasiones	Interacción con seguidores en sus publicaciones
Facebook	Julio 22 2016.	114	40	No
Instagram	Diciembre 2017.	118	28	No

Fuente: Redes Sociales (Kindex S.A, 2020).

## - Metrografik S.A.S.

Empresa comercializadora de productos de marcas regionales y nacionales en el segmento de aseo institucional y cafetería empresarial, actualmente la empresa maneja las siguientes categorías: cuidado e higiene, herramientas de aseo, limpieza y desinfección, materiales y residuos, mobiliario y seguridad, productos complementarios. (Metrografik, 2019).

Actualmente la empresa Metrografik tiene su marca propia, la cual tiene por nombre MGK, contando con productos de la categoría de desinfectantes.

Su fuerza de ventas está compuesta por tres personas, cada una de ellas manejando los siguientes medios de interacción con clientes: Presencial, página web, teléfonos. Su sede se encuentra ubicada en el Km4, autopista Bucaramanga – Girón, bodega 9.

Ilustración 48 Página web Metrografik S.A.S.

The screenshot shows the website interface for Metrografik S.A.S. The header includes the logo 'mgk INSTITUCIONALES' and navigation links: INICIO, NOSOTROS, PRODUCTOS, TIENDA, and CONTÁCTENOS. Below the header, there are four product cards displayed in a grid:

Product Name	Price (IVA Includido)
BIOXY DESINFECTANTE GALON	\$104.900
BLANQUEADOR AL 13% ETERNA PRO 5 GAL	\$79.000
BLANQUEADOR AL 6% ETERNA PRO 5 GAL	\$45.000
BLANQUEADOR SIN CLORO X 3785 CC	\$17.000

Fuente: (Metrografik, 2019)

Al igual que los otros competidores estudiados, la marca MGK relaciona los precios de sus productos en su página web.

En cuanto a las redes sociales, cuentan con inscripción de su empresa en las plataformas de Facebook e Instagram, con actividad nula en Facebook desde el año 2013, por su parte en Instagram publican productos de su catálogo, servicios, promociones y mucho más. A continuación, los datos de las redes sociales:

*Ilustración 49 Redes sociales Metrografik S.A.S.*

<b>MGK</b>	<b>Creación red social</b>	<b>Seguidores</b>	<b># Públicaciones</b>	<b>Interacción con seguidores en sus publicaciones</b>
<b>Facebook</b>	Noviembre 2 2012	12	40	No
<b>Instagram</b>	Mayo 2019.	547	22	No

Fuente: Redes sociales (Metrografik, 2019)

#### **- Multidesechables S.A**

Esta empresa cuenta con 2 puntos de venta en la ciudad, el primero está ubicado en la calle 50 número 28 - 49, y el segundo en la carrera 23 número 37-95, allí en la carrera 23 se encuentra la bodega de almacenamiento de mercancía, su trayectoria de más de 20 años le permite contar con la distribución directa de marcas reconocidas a nivel nacional y regional, como productos de familia institucional, Kimberly Clark, Eterna S.A, entre muchas otras. (Elaboración propia, 2020).

Multidesechables es una comercializadora de productos de aseo y cafetería, atiende al canal institucional y por medio de sus puntos de venta a clientes naturales, en la actualidad no cuentan dentro de su portafolio con productos marca propia, sin embargo es un competidor importante a nivel regional primero por su trayectoria en el mercado, segundo por su completo portafolio de productos que ofrece a clientes y tercero porque es distribuidor directo

de importantes marcas de fabricantes nacionales e internacionales. (Elaboración propia, 2020).

En cuanto al manejo de sus redes sociales, tienen cuenta activa en Facebook, sin embargo, no se realizan publicaciones desde el año 2015, y no tienen cuenta en Instagram.

*Ilustración 50 Redes sociales Multidesechables S.A*

<b>MULTIDESE CHABLES</b>	<b>Creación red social</b>	<b>Seguidores</b>	<b># Públicaciones</b>	<b>Interacción con seguidores en sus publicaciones</b>
<b>Facebook</b>	Julio 8 2015	40	65	No

Fuente: Redes sociales Multidesechables S.A

**- La limpieza LTDA.**

Empresa con más de 25 años en el mercado, ubicada en la carrera 36 número 46-27 frente al parque San Pio en el barrio Cabecera, poca información se conoce sobre esta empresa, primero debido a que no cuentan con una página web, y segundo, debido a que a la fecha cuentan con una cuenta activa en Facebook que otorga poca información, sin embargo su importante trayectoria le ha generado un reconocimiento importante a nivel regional, siendo este un negocio de tradición, y convirtiéndose en distribuidor directo de importantes marcas nacionales. (Elaboración propia, 2020).

Como conclusión encontramos a nivel regional que el líder es Todo Aseo S.A.S, teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente (cobertura, fuerza de ventas, infraestructura), hacen presencia en todo tipo de industrias, ampliaron su cobertura desde el año 2019 mediante la inyección de capital de un nuevo socio, pasando de Todo Aseo LTDA a Todo Aseo S.A.S, sin embargo, Kindex, Metrografik S.A.S y Multidesechables S.A, están

desarrollando un papel muy importante con su servicio al canal institucional. Un factor que preocupa enormemente es la aparición de nuevos competidores que están incursionando de ciudades como Medellín y Bogotá, caso de Edexa S.A.S y de Juan D. Hoyos, empresas con importante trayectoria y cobertura a nivel nacional que incursionan en el mercado Santandereano. (Elaboración Propia, 2020).

**Comparativo precios productos desinfectantes marca propia:**

Producto de la investigación realizada a continuación se relaciona un cuadro con cotizaciones enviadas por las empresas Todo Aseo S.A.S y Kindex S.A, tomando a estas dos empresas como los principales competidores, debido a que de todos los competidores investigados estos son los únicos que por el momento cuentan con marca propia en su catálogo de productos.

Tabla 15 Comparativo precios marca propia TDA Vrs. KINDEX.

PRODUCTO	TDA	KINDEX	DIF \$ KINDEX VS TDA	DIF % KINDEX VS TDA
Bio varsol x 2.000 ml	\$ -	\$ -	\$ -	-
Bio varsol x 3.000 ml	\$ 21.176	\$ -	-\$ 21.176	-
Bio varsol x 3.785 ml	\$ 27.581	\$ 25.000	-\$ 2.581	-9%
Bio varsol x 800 ml	\$ 7.242	\$ 6.100	-\$ 1.142	<b>-16%</b>
Bio varsol x 500 ml	\$ 4.903	\$ -	-\$ 4.903	-
Bio varsol x cuñete	\$ 124.996	\$ 101.800	-\$ 23.196	<b>-19%</b>
Blanqueador x 1.000 ml	\$ 2.902	\$ 2.800	-\$ 102	-4%
Blanqueador x 1.800 ml	\$ 4.326	\$ -	-\$ 4.326	-
Blanqueador x 3.785 ml	\$ 6.501	\$ 6.100	-\$ 401	-6%
Blanqueador x cuñete	\$ 26.842	\$ 26.000	-\$ 842	-3%
Desmanchador superficies x 3.785 ml	\$ 20.447	\$ 33.700	\$ 13.253	<b>65%</b>
Desmanchador superficies x 500 ml	\$ 4.935	\$ 8.400	\$ 3.465	<b>70%</b>
Desmanchador superficies x cuñete	\$ 91.384	\$ 144.000	\$ 52.616	<b>58%</b>
Hipoclorito 13% x 3.785 ml	\$ 10.473	\$ 10.900	\$ 427	4%
Hipoclorito 13% x cuñete	\$ 47.187	\$ 45.000	-\$ 2.187	-5%
Limpia vidrios x 3.785 ml	\$ 9.165	\$ 10.900	\$ 1.735	<b>19%</b>
Limpia vidrios x 500 ml	\$ 4.004	\$ 3.600	-\$ 404	-10%
Limpia vidrios rpto + atomizador 500 ml	\$ 5.182	\$ -	-\$ 5.182	-
Limpia vidrios x cuñete	\$ 35.984	\$ 45.000	\$ 9.016	<b>25%</b>
Limpiador desinfectante x 810 ml	\$ 3.782	\$ -	-\$ 3.782	-
Limpiador desinfectante x 1.000 ml	\$ -	\$ 3.000	\$ 3.000	-
Limpiador desinfectante x 2.000 ml	\$ -	\$ -	\$ -	-
Limpiador desinfectante x 3.785 ml	\$ 11.286	\$ 10.000	-\$ 1.286	-11%
Limpiador desinfectante x cuñete	\$ 54.693	\$ 43.500	-\$ 11.193	<b>-20%</b>
Varsol x 2.000 ml	\$ -	\$ -	\$ -	-
Varsol x 3.785 ml	\$ 21.721	\$ -	-\$ 21.721	-
Varsol x 400 ml	\$ 2.845	\$ -	-\$ 2.845	-
Varsol x 800 ml	\$ 6.241	\$ 6.700	\$ 459	7%
Varsol x cuñete	\$ 114.116	\$ 105.900	-\$ 8.216	-7%

Fuente: Elaboración propia.

Realizando el comparativo del cuadro anterior, los productos marca propia Kindex como biovarsol y limpiador desinfectante cuentan con mejor precio que la marca TDA, esta diferencia oscila entre el 14 y 16%, sin embargo, en el resto de los productos Todo Aseo tiene mejores condiciones de precio para ofrecer a sus clientes institucionales y naturales.

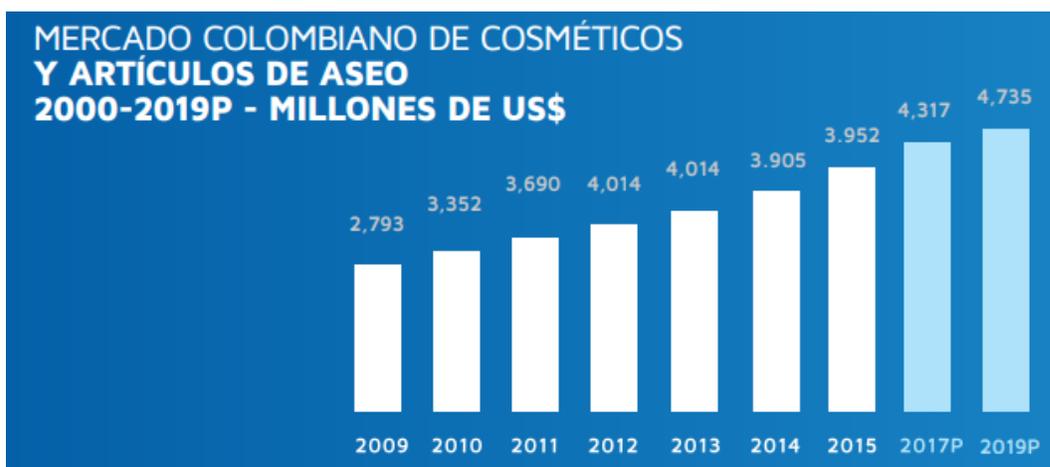
En este punto, obteniendo una herramienta DOFA, identificando factores internos y externos de la categoría de desinfectantes, siguiendo por un estudio detallado de la competencia actual y su forma de operar, es importante analizar el sector cosmético y aseo, sus cifras, sus proyecciones y saber a qué se enfrentaría dicha línea marca propia.

### 1.3 Actividad 3 – Análisis modelo de negocio y tamaño de mercado.

#### Comportamiento sector cosmético y aseo en Colombia

De acuerdo con las cifras brindadas por la entidad Procolombia, Latinoamérica tiene una representación del 13,2% del mercado mundial de cosméticos y productos de aseo para el año 2016, y tendrá un crecimiento a una tasa de 3,6% promedio anual al año 2021, siendo superior al crecimiento estimado de dicho sector a nivel mundial (2,6%) (Procolombia, 2016).

*Ilustración 51 Mercado colombiano de cosmético y artículos de Aseo.*



(Procolombia, 2016)

Procolombia menciona algunas razones por las cuales, se debe invertir en el sector cosméticos y aseo en Colombia.

- La primera de ella es, la posición en la cual se encuentra Colombia, ya que es el tercer mercado más grande en el sector cosmético y aseo en Sur América después de Brasil y Argentina.
  - Colombia posee disponibilidad de mano de obra altamente calificada para la investigación y producción que requieren dichos productos, con más de 140.000 profesionales y técnicos disponibles para el sector de cosméticos y artículos de aseo.
  - Desde el país Colombia es posible acceder a un mercado ampliado de cerca de 800 millones de consumidores con un consumo per cápita de más de USD 150 por año.
- (Procolombia, 2016)

Ilustración 52 Población, ventas y consumo per cápita de cosméticos y artículos de aseo.



(Procolombia, 2016).

- En el ámbito de diversidad en la riqueza natural, Colombia hace parte del grupo de los 17 países megadiversos del mundo, sin duda alguna esto le brinda reconocimiento como potencia global la producción de ingredientes naturales para la industria cosmética y aseo, ya que hoy en día toma mucha importancia. (Procolombia, 2016).

La Cámara de la industria Cosmético y Aseo de la ANDI, confirmaron el crecimiento de dicha industria en Colombia para el año 2018. Para más exactitud el crecimiento de los tres subsectores fue:

- Cosmético 4,3%
- Aseo 6,9%
- Absorbentes 5,3%

Los canales de distribución predilectos por la gran mayoría de los consumidores son los canales tradicionales y la venta directa.

Para ser un poco más específicos el subsector aseo presenta un comportamiento muy alineado con el presentado anteriormente del sector en general con un mercado de 1.067 millones de dólares en el 2018. Cifra que corresponde a un crecimiento del 6,9% respecto al año anterior. Este subsector el país también ocupa el cuarto lugar entre los países de la región. (ANDI - Cámaras Sectoriales, 2018)

Para este subsector la lista de productos que más son consumidos es liderada por todos aquellos artículos en el cuidado de la ropa, seguido por el cuidado de superficies y blanqueadores. El canal más representativo para la distribución de dichos productos son las tiendas minoristas.

Al decidir implementar una marca propia, es indispensable identificar el comportamiento de esta durante los últimos años, las preferencias del consumidor, la tendencia de compra, los indicadores que presentan estas marcas propias, proyecciones, a continuación, se presentan los factores mencionados anteriormente.

## **Análisis de marca propia**

La Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), informa que en Colombia es bastante evidente que el gran comercio ha motivado a las diferentes industrias de consumo masivo a ser mucho más innovadoras, aplicando constantes estrategias de “*trade Marketing*” debido a la amenaza que últimamente presentan las llamadas marcas propias, blancas o de distribuidor. (Federación Nacional de Comerciantes, 2016).

La empresa líder en datos llamada Nielsen, da a conocer en sus estudios que, dentro de Latinoamérica, Colombia es el país en donde más acogida tienen las marcas propias, blancas o de distribuidor, con un crecimiento del 11,6% en el año 2015. En su estudio menciona que el mercado de marcas propias tiene un valor de \$192 mil millones al mes en el país. Pues de cada 100 pesos que los colombianos compran, 16 pesos pertenecen a marcas propias. Esta información es totalmente confiable viniendo de la empresa más grande de consultoría Nielsen, es bastante especializada en el sector *retail* (Nielsen, 2016)

Fenalco afirma que el consumidor debe percibir mayores diferencias en cuanto a calidad y otros atributos entre las marcas reconocidas o “*premium*” de lo contrario, optará por las marcas propias. Ya que evidencian la misma utilidad a un menor precio. Afirma FENALCO “La mejor manera de defenderse del embate de las marcas del distribuidor es innovando”. (Federación Nacional de Comerciantes, 2016)

En el año 2016, los gerentes de cadenas de grandes superficies en Colombia afirman que el fenómeno comercial sobresale, pues las ventas de dichas marcas aumentan vigorosamente, específicamente en alimentos procesados y productos de aseo. (Federación Nacional de Comerciantes, 2016).

El análisis realizado por FENALCO afirma que dicha situación de incremento de consumo de marcas propias suele presentarse, cuando su salario o ingreso se reduce mucho más de lo normal, pues las marcas propias, blancas o de distribuidor son generalmente un 20% más económicas que las marcas ya reconocidas. (Federación Nacional de Comerciantes, 2016)

Los aspectos que buscan resaltar las marcas en mención son los siguientes: Destacar el origen nacional, resaltar atributos del producto y no solo asemejarse al líder de la categoría.

FENALCO junto con NIELSEN revelan en su estudio que los colombianos prefieren marcas locales cuando se trata de la compra de alimentos o productos de aseo, mientras que su preferencia son las marcas globales en productos relacionados con tecnología. (Federación Nacional de Comerciantes, 2016)

Finalmente, y como conclusión de la situación actual de las marcas propias, es un mercado que se encuentra en crecimiento en Colombia, como se mencionó anteriormente, sin duda alguna es una oportunidad para incursionar en dicho mercado, cuando los artículos de aseo se encuentran en segunda posición de los productos más buscados por los consumidores. Los consumidores les dan un alto grado de importancia al origen de las marcas. Los atributos como el precio, la calidad, la innovación, la confianza entran a jugar un factor relevante. Y todos estos son los factores que más trabajan dichas marcas, incluso enfatizar como se mencionó anteriormente que consumir marcas propias es apoyar la economía nacional, Estos son los atributos que cuentan a la hora de tomar decisiones. (Federación Nacional de Comerciantes, 2016).

## **Herramientas análisis entorno de mercado**

Teniendo en cuenta la información suministrada anteriormente, la cual hace referencia al modelo, tamaño de mercado y el comportamiento de la marca propia en Colombia, se aplicarán dos herramientas tradicionales al sector y empresa Distribuciones Nacionales G.A. S.A.S. La primera de ella es PESTEL.

### **Herramienta PESTEL**

Este análisis permite analizar todos los actores involucrados del macroentorno en el cual encuentra la empresa, aspectos que se deben tener en cuenta al momento de adoptar una estrategia. En primera instancia fueron tomados todos los factores externos que pueden afectar ya sea de manera positiva o negativa el desarrollo del proyecto en mención.

Lo mencionado anteriormente incluye una investigación exhaustiva de comportamientos del consumidor, preferencias, inclinaciones, economía actual del país, reglas para comercializar productos, estándares para crearlo y así mismo comercializarlo, competidores, precios, todo con el fin de tener un panorama claro al cual será enfrentado el proyecto.

Tabla 16 Herramienta PESTEL

FACTOR	AFECTAN LA INDUSTRIA	IMPORTANCIA
<b>POLITICO</b>	Normatividad para la fabricación, almacenamiento y comercialización de productos de aseo. (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, 2020).	<b>ALTA</b>
<b>ECONOMICO</b>	Crecimiento del Sector cosmético y aseo en cuanto a ventas, así mismo el consumo per cápita de los mismos. (Programa de transformación productiva, 2016)	<b>ALTA</b>
<b>SOCIOCULTURAL</b>	Incremento de consumo de marca blancas por parte del consumidor (Kotler & Armstrong, Principios del Marketing, 2001)  Preferencias de compras de productos de aseo en tiendas <i>Hard Discount</i> (Guevara Benavides, 2018)	<b>ALTA</b>
<b>TECNOLOGICO</b>	Las capacidades de innovación a partir de las últimas encuestas de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT) realizadas por el DANE, evidencian, por parte de las empresas del	<b>ALTA</b>

	sector cosmético y de aseo, inversiones en actividades conducentes a la innovación de alrededor de los cien mil millones (Departamento Nacional de Planeación, 2018)	
<b>ECOLOGICO</b>	El sector fomenta y facilita la gestión ambiental responsable de las empresas. Promueve la implementación e intercambio de buenas prácticas y proyectos de colaboración en la cadena para gestionar los impactos. Así mismo, busca que el sector haga una gestión responsable y sostenible de manera voluntaria. (Restrepo Castañeda M. , 2015)	<b>ALTA</b>
<b>LEGAL</b>	Cumplimientos legales de las fichas técnicas y hojas de seguridad que contengan los rombos de seguridad, lotes de fabricación, fecha de vencimiento, entre otros requerimientos. (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, 2020)	<b>ALTO</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez más se indica que lo evidenciado en esta herramienta es el panorama al cual se enfrenta la empresa y con los requisitos que debe cumplir.

La segunda herramienta que encierra lo investigado con la realidad de la empresa son las 5 Fuerzas de Porter:

### **5 fuerzas de Porter**

Este instrumento y su teoría es supremamente importante en la realidad que se encuentra este proyecto, pues es una investigación 360 grados que se realiza en torno a la empresa, respecto a su labor diaria, en específico a la categoría de productos desinfectantes. Al igual que el análisis PESTEL son herramientas que permiten determinar cómo debe ser el comportamiento de la empresa en cuanto a la asignación de precios, que tan importante será la empresa estudiada para un proveedor o cliente, qué tan contraído o no se encuentra el mercado, inclusive si se tienen productos o servicios que reemplacen el que se ofrece, todo esto a través de investigación del mercado e industria del sector cosmético y aseo.

Es por esta razón que se llevará a cabo este análisis:

**Poder de negociación de los clientes:** En este caso el poder de negociación que poseen los clientes es bastante alto, ya que tienen a su disposición diversos proveedores, los productos que se manejan en este sector no son especializados, por esta razón en muchas ocasiones el cliente cambia de manera rápida el proveedor, sin embargo, un aspecto determinante es la calidad en la logística de entrega y la integralidad que le pueda brindar el proveedor.

**Rivalidad entre las empresas:** Actualmente la rivalidad entre competidores es bastante alta, son muchos los competidores que luchan por obtener una porción adicional de participación de mercado, con tal de obtener esa mejor posición ingresan a una guerra de precios, esto a través de promociones constantes, ya que de una u otra maneja no es un producto diferenciado.

**Barreras de entrada:** Es un mercado donde las barreras de entradas son bajas, ya que se obtiene una rentabilidad baja al momento de cualquier tipo de transacción con el cliente, con un riesgo alto, es decir se pone en juego, la lealtad que el cliente le puede tener a la empresa, debido a la cantidad de competidores vigentes en el mercado, existe una alta gama de productos sustitutos de la categoría de desinfectantes.

**Fuerza de los proveedores:** Específicamente los proveedores de la categoría de desinfectantes poseen un poder de negociación bastante bajo, más que un gran número de ellos, se encuentran gremialmente desorganizados, sin estándares de negociación, mostrando ser poco fuertes en recursos.

**Amenaza de productos sustitutos:** Como se mencionó anteriormente este es un mercado que no maneja productos especializados, varían las concentraciones, aspectos de forma más no de fondo. Por esta razón la amenaza de productos sustitutos es mayor, ya que las características propias del producto y su precio no son únicas en el mercado.

De esta herramienta aplicada se puede inferir que la categoría de desinfectantes pertenece a un mercado donde las barreras de entrada son bajas, los clientes poseen el poder de negociación debido al gran número de distribuidores en el mercado, así mismo los proveedores no poseen un alto poder de negociación debido a la falta de estándares en los procesos de negociación y la competencia que manejan.

En este punto finaliza el objetivo número 1, planteado para el proyecto teniendo en cuenta las siguientes conclusiones:

- Crecimiento proyectado del Sector cosmético y aseo del 3,6% al año 2021.

- Distribuciones Nacionales G.A se encuentra en desventaja, ya que se enfrenta a competidores directos que manejan marca propia, permitiéndoles ofrecer mejores precios a clientes institucionales y participar continuamente en licitaciones del estado.
- Colombia es el país con más acogida de las marcas propias de América Latina, con un crecimiento de 11,6% respecto al año 2016.
- Teniendo en cuenta el análisis previo realizado de todos los involucrados, la estrategia sería la implementación de una marca propia de productos desinfectantes con certificaciones requeridas por la normatividad colombiana con características puntuales como: Amigables con el medio ambiente, precios competitivos, buena calidad y excelente presentación.

## **2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2 – ESTUDIO DE MERCADOS**

A continuación, se evidencian los resultados obtenidos de las fuentes primarias, que para la presente investigación fueron las encuestas y entrevistas y adicional un análisis detallado de las fuentes secundarias, basado en el software de la compañía.

### **2.1 Actividad 1 – Resultados fuentes primarias**

Como se planteó en la metodología de la investigación, se desarrollaron encuestas y entrevistas que permitieron recopilar información de corte cualitativo y cuantitativo, se aplicaron las encuestas a 24 centros de trabajo de la empresa Organización Servicios y Asesorías, (Anexo D – E) documentos aplicados a supervisores, coordinadores y auxiliares, encargados de cada centro de trabajo. Adicional se realizaron 2 encuestas, primero, a la jefe de compras nacional de OSYA, y segundo, al jefe de insumos para Santander de la empresa Unidrogas S.A.

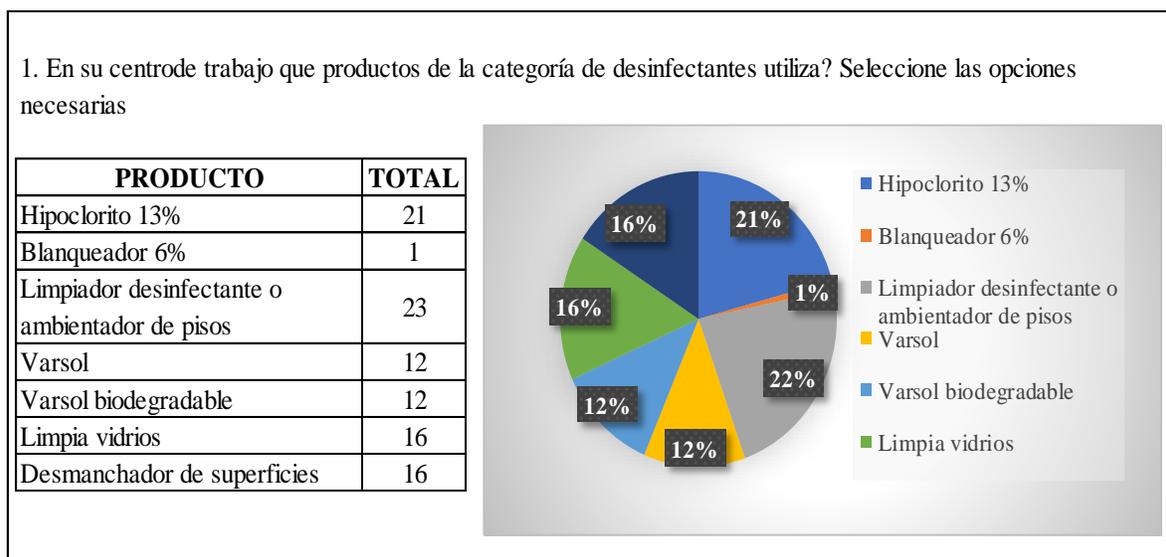
Las 24 encuestas se realizaron a inicios de junio 2020, con el fin de obtener una calificación de su perspectiva, acerca de las presentaciones, aromas, concentraciones de preferencia. Por su parte a través de las entrevistas se busca identificar esos aspectos no cuantificables, como el beneficio que le brindan sus proveedores, montos de compra, que le podría transmitir una marca de Distribuciones Nacionales.

A continuación, los resultados de los instrumentos de recolección de datos utilizados:

- **Encuestas**

A continuación, el desarrollo de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta aplicada a los centros de trabajo:

*Ilustración 53 Pregunta 1*

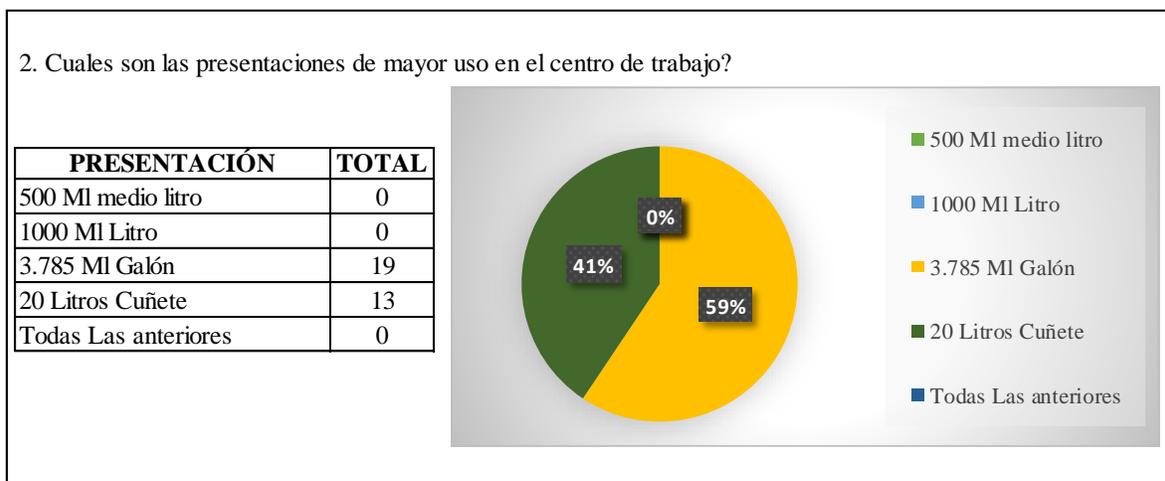


Fuente: Elaboración propia.

El producto más seleccionado con un 22% de los centros de trabajo fue el limpiador desinfectante o ambientador de pisos, debido a que este es esencial para trapear durante los turnos de los funcionarios, el segundo producto más seleccionado fue el hipoclorito con un

21%, debido a que es utilizado para desinfectar baños y superficies en la mayoría de los centros de trabajo, el producto menos usado con un 1%, es el blanqueador.

*Ilustración 54 Pregunta 2*



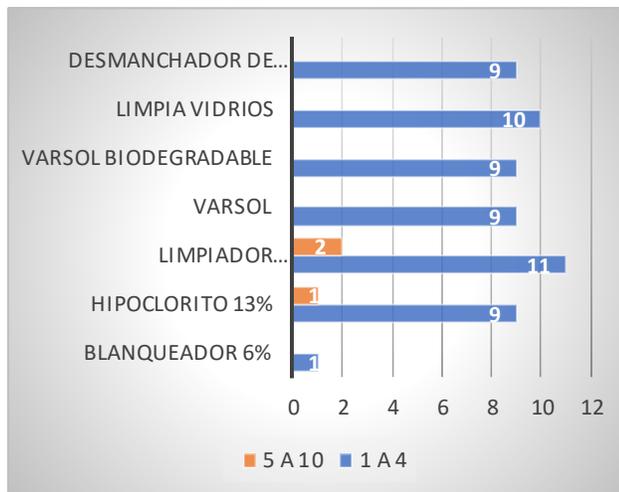
Fuente: Elaboración propia.

Las únicas presentaciones que utilizan los centros de trabajo son de galón y cuñete, en donde un 59% de los centros de trabajo encuestados requieren la presentación de galón mientras que el 41% de cuñete, por aparte la oficina de insumos solicita envases vacíos a proveedores para que estos sean cargados con el producto de cuñetes y galones en cada uno de los centros de trabajo.

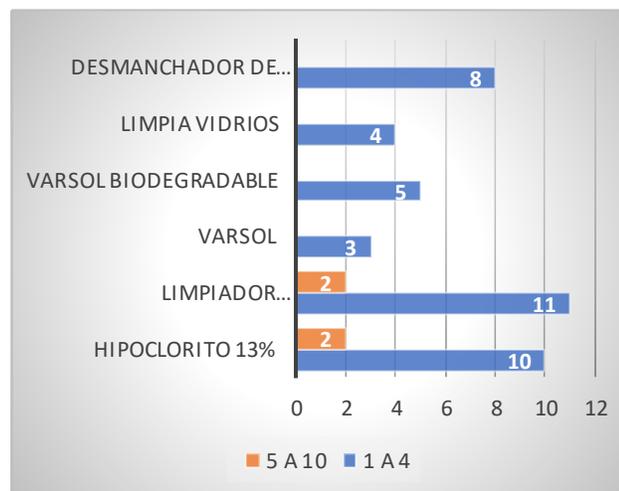
*Ilustración 55 Pregunta 3.*

3. De los productos indicados en la pregunta N.1 cuantas unidades por referencia requieren al mes para el aseo y mantenimiento del centro de trabajo? Indique al frente de cada producto con una X las unidades que corresponda en el rango, si requieren mas de 10 Unidades especifique el producto en el renglon final

<b>PRESENTACIÓN 3.785 ML</b>	<b>1 A 4</b>	<b>5 A 10</b>
Blanqueador 6%	1	
Hipoclorito 13%	9	1
Limpiador desinfectante o ambientador de pisos	11	2
Varsol	9	
Varsol biodegradable	9	
Limpia vidrios	10	
Desmanchador de superficies	9	



<b>PRESENTACIÓN CUÑETE</b>	<b>1 A 4</b>	<b>5 A 10</b>
Blanqueador 6%		
Hipoclorito 13%	10	2
Limpiador desinfectante o ambientador de pisos	11	2
Varsol	3	
Varsol biodegradable	5	
Limpia vidrios	4	
Desmanchador de superficies	8	



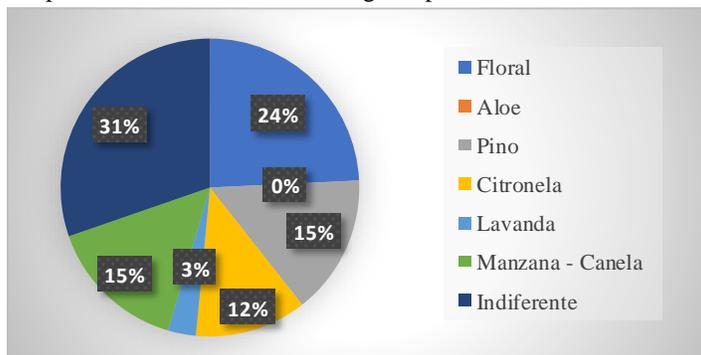
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a volúmenes de consumo por referencia, se identifica tanto en la presentación de galón como en la de Cuñete, la mayoría de los centros de trabajo utilizan de 1 a 4 Unidades del producto. Sin embargo, para la presentación de Galón 2 centros de trabajo que corresponden al 8% de los centros encuestados, compran de 5 a 10 Galones de hipoclorito.

*Ilustración 56 Pregunta 4*

4. Cuales aromas son de su preferencia en los productos desinfectantes? Escoge 2 opciones.

AROMAS	TOTAL
Floral	8
Aloe	0
Pino	5
Citronela	4
Lavanda	1
Manzana - Canela	5
Indiferente	10



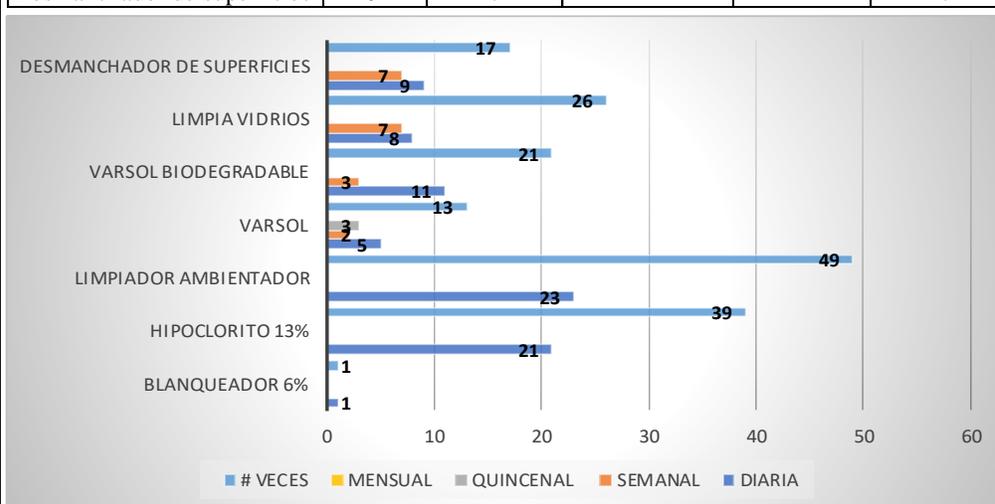
Fuente: Elaboración propia.

El 31% de los centros de trabajo el aroma es indiferente, otros solicitan que los aromas sean variados para cada despacho, el principal aroma de preferencia es el floral, seguido del aroma manzana – canela y pino respectivamente.

Ilustración 57 Pregunta 5

5. Cual es la frecuencia de uso de los productos? Selección primero su frecuencia de uso y luego en el recuadro el numero de veces por producto.

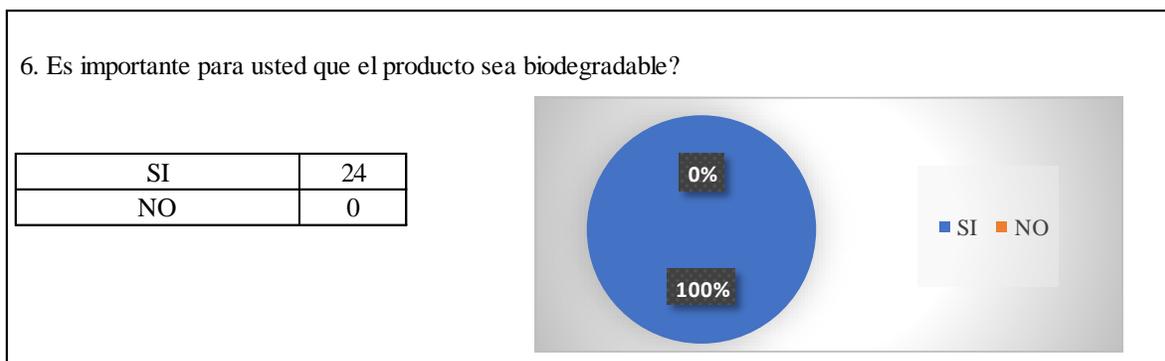
FRECUENCIA					
PRODUCTO	DIARIA	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	# VECES
Blanqueador 6%	1				1
Hipoclorito 13%	21				39
Limpiador Ambientador	23				49
Varsol	5	2	3		13
Varsol Biodegradable	11	3			21
Limpia Vidrios	8	7			26
Desmanchador de superficies	9	7			17



Fuente: Elaboración propia.

De los centros de trabajo encuestados la mayoría tiene 2 turnos al día motivo por el cual la frecuencia de uso de los productos desinfectantes en su mayoría es diaria, realizando la limpieza en cada jornada un funcionario distinto, y su número de veces al día es de 2 a 3 veces, varía dependiendo del tráfico de gente. Productos como el Varsol tiene menos veces de uso debido a que su aplicación constante en superficies las puede desgastar, dañar o averiar.

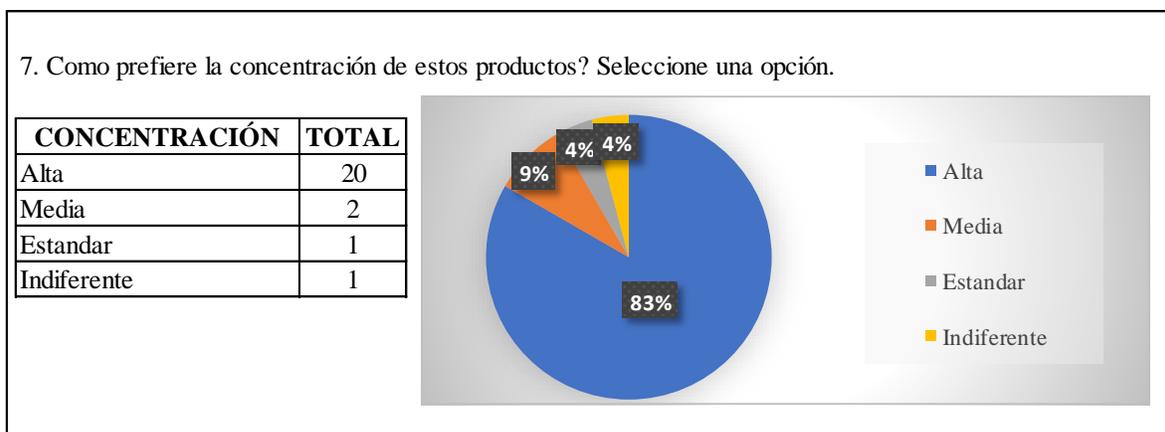
Ilustración 58 Pregunta 6.



Fuente: Elaboración propia.

Es una exigencia que los productos sean biodegradables, para que puedan ser utilizados en los centros de trabajo y aprobados por compras deben como requisito mínimo ser amigables con el medio ambiente.

Ilustración 59 Pregunta 7.

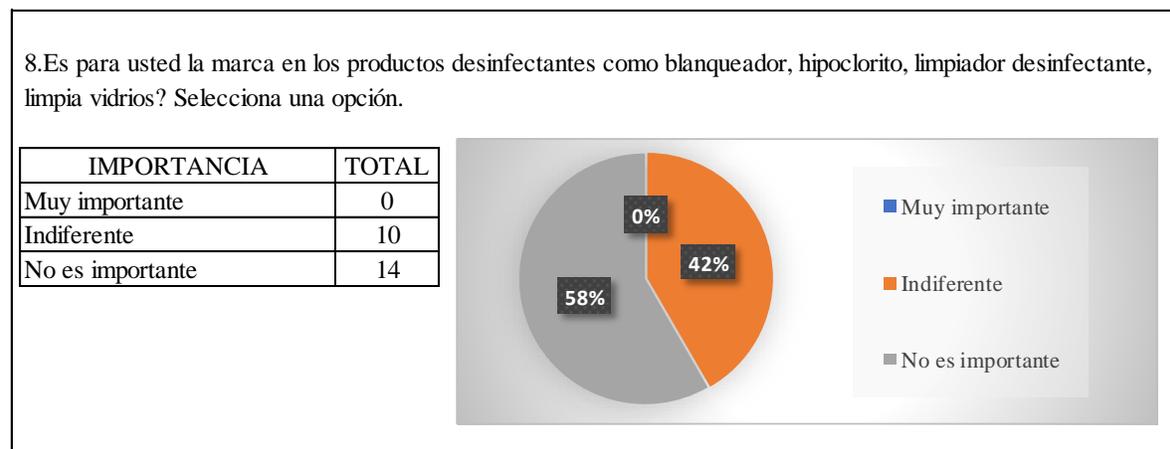


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la concentración de los productos, al realizarse un re envasado en los centros de trabajo en atomizadores de 500 ml o envases de litro, posiblemente el producto sea rendido

con agua para que pueda ser empleado en un área aun mayor, el 83% de los encuestados prefiere el producto de alta concentración.

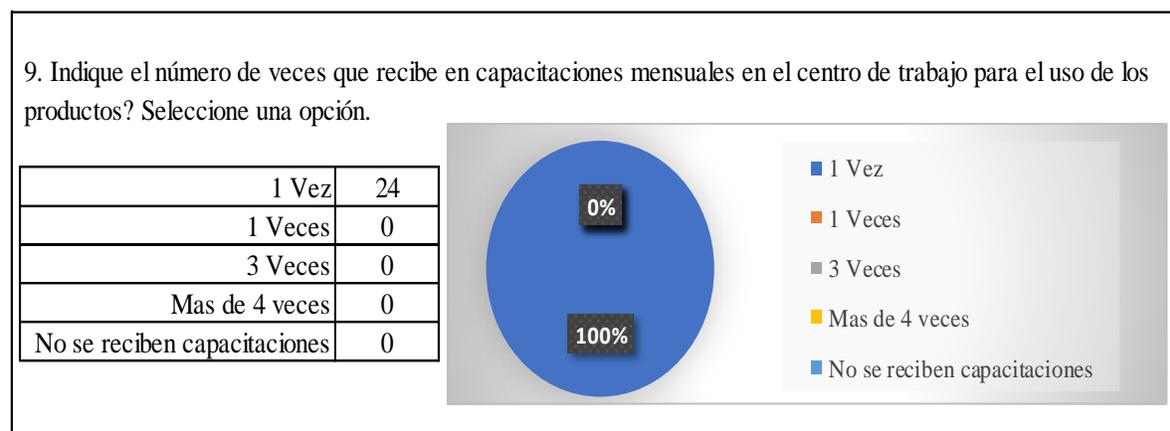
*Ilustración 60 Pregunta 8*



Fuente: Elaboración propia.

Para el 42% de los encuestados la marca es un factor indiferente, expresaban que lo más importante era que cumpliera su propósito, sea desinfectar, desengrasar, brillar, limpiar, no dándole importancia al factor marca.

*Ilustración 61 Pregunta 9*



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los centros de trabajo expresaron que reciben tanto capacitaciones como seguimientos ya sea por parte del proveedor o por parte de los supervisores en el uso de los productos de forma adecuada en los centros de trabajo para evitar accidentes y desperdicios que pueden generar sobre costos afectando el presupuesto preestablecido que cada centro de trabajo tiene de acuerdo con el contrato firmado.

Como conclusión de las 24 encuestas realizadas se puede determinar que el 96% de los centros de trabajo utilizan los 7 productos propuestos para el desarrollo de la línea marca propia, menos el producto blanqueador al 6%, así mismo ningún centro de trabajo utiliza presentaciones de 500ml y 1000ml, su consumo está concentrado en las presentaciones de galón y cuñete. El aroma del producto le es indiferente en su mayoría, pero si le dan importancia a la concentración de este.

Aspectos como los mencionados anteriormente son cruciales al momento del desarrollo de la línea marca propia, permite determinar las características del producto adicional, un estimado de las unidades de producto para este cliente, el cual es el Pareto de Distribuciones Nacionales G.A. S.A.S

#### - **Entrevista Unidrogas S.A.**

Es importante mencionar que el cliente Unidrogas tiene una participación del 14% sobre el total de los ingresos de Distribuciones Nacionales, ocupando el segundo lugar en el *ranking* de clientes. Adicional a ello dentro del monto mensual que adquiere Unidrogas en productos de aseo el 40% corresponden a la categoría de desinfectantes.

La entrevista fue realizada al Señor Jhon Albarracín encargado de las compras de insumos para Santander, regional que influye sobre el resto del país, cada ciudad es independiente

para realizar las compras, sin embargo, Santander por ser la principal mediante un estudio de precios y de proveedores puede determinar y recomendar a otras zonas un mismo proveedor.

Jhon expresó durante la entrevista que las características principales del producto desinfectante es que cumpla con su función, que tenga buen aroma, presentación y modo de empleo, especificaciones que en su mayoría vienen en las etiquetas de los productos, adicional a esto resalto la importancia de la biodegradabilidad de los productos, siendo este un requisito necesario para poder contemplarse para el uso en farmacias. En cuanto a factores decisores de compra se resaltó la importancia de un buen servicio, de la mano con productos de calidad a precios competitivos y que todo esto se efectuara con rapidez. Finalmente, el cliente tiene una buena percepción sobre la empresa Distribuciones Nacionales, está satisfecho con el servicio prestado, complaciéndolo la variedad de productos a precios competitivos, motivo por el cual estaría dispuesto a autorizar mediante órdenes de compra, previo análisis de productos, una marca propia de desinfectantes propuesta por la compañía, manteniendo precios competitivos, calidad y presentación de los productos.

#### **- Entrevista Aseo Servicios S.A.**

Entrevista realizada a la Sra. Martha Liliana Tarazona, accionista del grupo empresarial Servicios y Asesorías S.A.S, dentro del cual se encuentra la empresa Aseo Servicios, esta persona es la directa encargada de las compras a nivel nacional. Al igual que el cliente Unidrogas, la ciudad base es Bucaramanga, donde se genera el mayor volumen de compra del país.

Este cliente actualmente utiliza los siete productos propuestos para el desarrollo de la línea marca propia de la categoría de desinfectantes, los adquieren a través de los proveedores

Fabrigray e Industrial de Químicos, su promedio de compra mensual es \$16.000.000, a pesar de su alto volumen de compra mensual, solo manejan las presentaciones de galón y cuñete.

Para Aseo Servicios, un factor determinante es el precio y el servicio, ya que de estos dos factores depende la relación que Aseo Servicios mantenga con sus clientes y centros de trabajo.

Aseo Servicios observa en sus proveedores actuales de la categoría de desinfectantes, una disponibilidad inmediata de producto, adicional a ello es puesto en cada centro de trabajo de acuerdo con la distribución solicitado por la empresa, los actuales proveedores les ofrecen capacitaciones de productos y uso de ellos de acuerdo con los requerimientos por parte de Aseo Servicios.

Por su parte para Aseo Servicios es indispensable que los productos cuenten con sus hojas de seguridad y fichas técnicas vigentes, ya que es un requerimiento por parte de EHS.

Finalmente, la empresa de Aseo Servicios en cabeza de su compradora nacional Martha Tarazona tienen catalogada a Distribuciones Nacionales como un aliado estratégico, una empresa en la cual encuentra respaldo e inmediatez en los requerimientos presentados. Adicional al orden de la operación.

Realizando un comparativo de las dos entrevistas realizadas a la muestra, se concluye para ambos clientes que: Los productos desinfectantes marca propia deben ser biodegradables, primero por exigencia de terceros y segundo su contribución con el medio ambiente. Los factores decisores de compra para ambos casos son: Excelente servicio, precios competitivos, calidad de producto, rapidez en la entrega y variedad del catálogo de productos, considerándolos muy importantes.

Por su parte la marca como factor decisor de compra es indiferente para los entrevistados y finalmente, las dos empresas expresan una intención de compra.

## **2.2 Actividad 2 – Análisis fuentes secundarias**

Contapyme, el software contable de la empresa Distribuciones Nacionales GA, fue la herramienta clave para el análisis del comportamiento de la categoría de desinfectantes y de la empresa en general, mediante informes que arrojaron márgenes de rentabilidad, productos más vendidos, costos, entre otros aspectos de relevancia permitieron contar con información más precisa.

Para el año 2019 la empresa contaba con 1 ejecutiva de ventas, siendo esta la primera funcionaria en ocupar el cargo para Distribuciones Nacionales, debido a que antes la labor comercial hacía parte de gerencia, para el segundo semestre de este mismo año se refresca la fuerza de ventas con 2 funcionarias nuevas, una encargada de los clientes de aseo institucional y la otra persona encargada de la nueva categoría de productos de la empresa, medicamentos.

Tabla 17 Reporte de ventas 2019 - Distribuciones Nacionales S.A.S

MES	VENTAS 2019	
	SIN IVA	CON IVA
Enero	\$ 32.357.017	\$ 38.035.171
Febrero	\$ 36.179.432	\$ 42.620.103
Marzo	\$ 78.953.491	\$ 93.081.182
Abril	\$ 39.374.580	\$ 45.993.763
Mayo	\$ 39.470.352	\$ 46.188.946
Junio	\$ 34.808.675	\$ 40.942.216
Julio	\$ 91.026.710	\$ 107.632.403
Agosto	\$ 41.047.902	\$ 48.088.738
Septiembre	\$ 74.168.730	\$ 87.670.107
Octubre	\$ 56.552.660	\$ 63.767.201
Noviembre	\$ 83.773.334	\$ 96.714.757
Diciembre	\$ 44.704.061	\$ 51.689.656
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 652.416.944</b>	<b>\$ 762.424.243</b>

Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020)

Realizando un comparativo de los meses de enero a mayo de 2019 vs 2020 (La tabla comparativa se evidencia más adelante), se registra un incremento en ventas para este periodo del 57%, principalmente asociado a 2 aspectos, el primero, la pandemia actual disparó la categoría de desinfectantes, ubicándola en la categoría líder de la compañía, no solo mejoró los ingresos, los márgenes de rentabilidad presentaron un incremento debido a la alta demanda de los productos, no solo la categoría de desinfectantes presentaron un incremento, higiénicos por su parte también aumentó sus ventas para los últimos 5 meses, segundo, la gestión comercial de la representantes de ventas ha sido determinante, se han realizado apertura de clientes mes a mes lo que permite mejorar estos indicadores.

Tabla 18 Comparativo enero a mayo 2019 Vrs. 2020

MES	VENTAS 2019		VENTAS 2020		DIFERENCIA	
	SIN IVA	CON IVA	SIN IVA	CON IVA	PESOS	%
Enero	\$ 32.357.017	\$ 38.035.171	\$ 58.494.937	\$ 78.907.310	\$ 40.872.139	107%
Febrero	\$ 36.179.432	\$ 42.620.103	\$ 67.462.525	\$ 78.491.653	\$ 35.871.550	84%
Marzo	\$ 78.953.491	\$ 93.081.182	\$ 122.758.148	\$ 142.454.036	\$ 49.372.854	53%
Abril	\$ 39.374.580	\$ 45.993.763	\$ 35.919.255	\$ 41.528.923	-\$ 4.464.840	-10%
Mayo	\$ 39.470.352	\$ 46.188.946	\$ 71.446.253	\$ 76.691.811	\$ 30.502.865	66%
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 226.334.872</b>	<b>\$ 265.919.165</b>	<b>\$ 356.081.118</b>	<b>\$ 418.073.733</b>	<b>\$ 152.154.568</b>	<b>57%</b>

Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020)

Como se evidencia en el cuadro anterior para el mes de marzo se presenta un pico en ventas asociado a la pandemia, en donde productos como el gel antibacterial, alcohol, toallas de manos, papel higiénico fueron protagonistas, las ventas fueron registradas previa a la cuarentena obligatoria establecida por el gobierno, por su parte en el mes de abril las ventas caen en un 71% comparado frente al mes inmediatamente anterior, y frente a abril del 2019 se da una reducción del 10%, esto debido a que la mayor cantidad de clientes de la empresa entraron a realizar tele trabajo, sin retorno a las instalaciones físicas.

A continuación, se analizarán por diferentes filtros de orden un top 15 de productos de la siguiente manera:

- Top 15 de unidades por producto vendidas.
- Top 15 de ingresos por producto vendidos.
- Top 15 de utilidades por producto vendidos.
- Top 15 de margen de rentabilidad por producto vendido.

Lo anterior con el objetivo de identificar una tendencia en la compañía durante los últimos 9 meses.

Tabla 19 Top 15 Unidades vendidas.

				<b>Total Acumulado</b>	
#	CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	INGRESO	
1	7702026181352	Papel higienico familia extrafino h/d x 32 mt ref	6044	\$ 9.520.548	
2	7702518020114	Papel higienico superbblank h/d x 22 mt x und	5653	\$ 3.325.294	
3	1234567891006	Lanilla blanca	4330	\$ 6.616.642	
4	7702166006003	Jabon barra rey x 300 gr	3520	\$ 4.926.419	
5	7702120009507	Toalla tisú tipo z natural h/d	3196	\$ 12.020.404	
6	7706569001276	Sildenafil ag 50mg x 2 tab	2359	\$ 1.384.668	
7	7702120008395	Papel higienico tisú blanco h/d x 250 mt	2267	\$ 15.831.101	
8	1234567891079	Bolsa tipo fabol 75x90 cm 150 lts pqt x 10 und	2049	\$ 5.189.957	
9	7702098012981	Sabra scotch brite verde clásica	2008	\$ 1.400.845	
10	7706569001191	Clotrimazol ag vaginal x 40gr	2002	\$ 6.351.865	
11	458555	Vaso color 10 onz	1790	\$ 1.278.571	
12	7702032102471	Café sello rojo x 500 gr	1744	\$ 13.419.967	
13	7709174732825	Vaso vbc 7 onz pqt x 50 und	1737	\$ 2.101.319	
14	7703522510004	Detergente polvo lince floral x 1.000 gr	1704	\$ 7.441.689	
15	7702098009578	Sabra scotch brite la maquina	1626	\$ 1.940.990	
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 92.750.279</b>	

Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020)

En el cuadro anterior cabe resaltar que dentro de los 15 productos más vendidos por unidades se encuentran 4 de la categoría de higiénicos y ninguno de la categoría de desinfectantes, este top 15 de productos por unidades generó \$92.750.279 para los últimos 9 meses.

En el siguiente cuadro correspondiente a los productos que generaron mayores ingresos para la compañía durante los últimos 9 meses encontramos principalmente al gel antibacterial, producto que con unos ingresos de \$41.620.574 se convierte en el más representativo de la lista, de hecho, el 98% de esta venta se realizó durante el mes de marzo del 2020. Adicional a lo anterior cabe resaltar la importancia que juega la categoría de higiénicos en este top 15

de productos que generaron más ingresos, de igual manera de acuerdo con este informe, en el puesto 15 aparece el biovarsol de 800 ml utilizado en farmacias generando unos ingresos de \$6.201.236 representado en ventas de 1.049 unidades.

*Tabla 20 Ingresos por productos vendidos*

				<b>Total Acumulado</b>
<b>#</b>	<b>CODIGO</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INGRESO</b>
1	4545787812	Gel antibacterial ecogrey x 3.785 cc	431	\$ 19.798.852
2	7702120008395	Papel higienico tisú blanco h/d x 250 mt	2267	\$ 15.831.101
3	9577462366777	Gel antibacterial ecogrey x 810 ml	1290	\$ 14.901.849
4	7702032102471	Café sello rojo x 500 gr	1744	\$ 13.419.967
5	7702120009507	Toalla tisú tipo z natural h/d	3196	\$ 12.020.404
6	7702026073695	Toalla rollo familia h/t natural ref 73687 x 100 mt	767	\$ 11.620.582
7	7702026073718	Toalla rollo familia h/t blanca ref 73575 x 100 mt	651	\$ 11.481.215
8	7702026181352	Papel higienico familia extrafino h/d x 32 mt ref	6044	\$ 9.520.548
9	7702425270084	Wypall x70 x 88 hojas	301	\$ 7.866.051
10	7703522510004	Detergente polvo lince floral x 1.000 gr	1704	\$ 7.441.689
11	47775522	Gel antibacterial eg x 1.000 ml	820	\$ 6.919.873
12	7703522410007	Detergente polvo lince limon x 1.000 gr	1536	\$ 6.881.071
13	1234567891006	Lanilla blanca	4330	\$ 6.616.642
14	7706569001191	Clotrimazol ag vaginal x 40gr	2002	\$ 6.351.865
15	7707198390410	Biovarsol x 800 cc	1049	\$ 6.201.233
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 156.872.942</b>

Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020).

La categoría de medicamentos inicia a buen paso en la compañía, primero resaltando en el primer cuadro con los productos clotrimazol vaginal y sildenafil, y de igual manera teniendo participación en el top 15 de productos con mayores ventas ubicando la casilla 14.

Continuando con el análisis del top 15 de los productos más representativos durante los últimos 9 meses, se relaciona a continuación los primeros 15 productos que generaron más

utilidad para la compañía, en donde la venta de los \$41.620.574 dejó una utilidad para el periodo de marzo aproximadamente de \$13.567.426.

Adicional se evidencia en el cuadro relacionado a continuación, la ubicación del blanqueador x 1.000 ml en la casilla #9 generando una utilidad para este periodo de \$2.105.873 de un total de 1.432 unidades vendidas

*Tabla 21 Top 15 de utilidad por producto vendido*

					<b>Total Acumulado</b>	
#	CODIGO	PRODUCTO	CANT	INGRESO	UTILIDAD	
1	4545787812	Gel antibacterial ecogrey x 3.785 cc	431	\$ 19.798.852	\$ 6.633.704	
2	9577462366777	Gel antibacterial ecogrey x 810 ml	1290	\$ 14.901.849	\$ 4.871.849	
3	7702120008395	Papel higienico tisú blanco h/d x 250 mt	2267	\$ 15.831.101	\$ 3.177.457	
4	1234567891006	Lanilla blanca	4330	\$ 6.616.642	\$ 3.080.104	
5	1234567891079	Bolsa tipo fabol 75x90 cm 150 lts pqt x 10 und	2049	\$ 5.189.957	\$ 2.912.568	
6	7702120009507	Toalla tisú tipo z natural h/d	3196	\$ 12.020.404	\$ 2.779.226	
7	7703522510004	Detergente polvo lince floral x 1.000 gr	1704	\$ 7.441.689	\$ 2.644.765	
8	7703522410007	Detergente polvo lince limon x 1.000 gr	1536	\$ 6.881.071	\$ 2.557.064	
9	7707198390496	Blanqueador max 1.000 cc	1432	\$ 3.822.689	\$ 2.105.999	
10	47775522	Gel antibacterial eg x 1.000 ml	820	\$ 6.919.873	\$ 2.061.873	
11	7702026073718	Toalla rollo familia h/t blanca ref 73575 x 100 mt	651	\$ 11.481.215	\$ 1.961.430	
12	7702026073695	Toalla rollo familia h/t natural ref 73687 x 100 mt	767	\$ 11.620.582	\$ 1.930.354	
13	1234567891030	Mecha algodón ref libra 500 gr	800	\$ 4.105.930	\$ 1.558.052	
14	7707198390410	Biovarsol x 800 cc	1049	\$ 6.201.233	\$ 1.556.202	
15	7702026181352	Papel higienico familia extrafino h/d x 32 mt ref	6044	\$ 9.520.548	\$ 1.234.467	
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 41.065.114</b>	

Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020).

Importante analizar las pocas unidades vendidas de gel antibacterial x 3.785 cc, producto que ocupa el primer puesto con la mejor utilidad, esto se dio debido al pánico en los clientes institucionales previo a la cuarentena obligatoria decretada por el gobierno, de igual manera

el producto de la casilla # 15, papel higiénico familia x 32 mts tuvo un pico en su rotación para los meses de marzo y abril, asociado al pánico que generó la pandemia.

Finalmente se realiza el análisis de los 15 productos con mayor margen de rentabilidad resultantes de la operación de los últimos 9 meses, a continuación, el informe detallado:

*Tabla 22 Margen de rentabilidad por producto vendido.*

						<b>Total Acumulado</b>	
<b>#</b>	<b>CODIGO</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANT</b>	<b>INGRESO</b>	<b>UTILIDAD</b>	<b>MARG.</b>	
1	1234567891122	Paño microfibra 40x40 cm	372	\$ 1.107.019	\$ 640.559	58%	
2	1234567891079	Bolsa tipo fabol 75x90 cm 150 lts pqt x 10 und	2049	\$ 5.189.957	\$ 2.912.568	56%	
3	1234567891219	Toalla tela blanca 30x40 cm doble secado	694	\$ 2.014.763	\$ 1.119.769	56%	
4	7707198390496	Blanqueador max 1.000 cc	1432	\$ 3.822.689	\$ 2.105.999	<b>55%</b>	
5	77064516548	Blanqueador eg x 1.000 cc	449	\$ 1.319.148	\$ 672.588	<b>51%</b>	
6	1234567891006	Lanilla blanca	4330	\$ 6.616.642	\$ 3.080.104	47%	
7	458555	Vaso color 10 onz	1790	\$ 1.278.571	\$ 586.638	46%	
8	1234567891014	Esponja dorada-plateada el rey	665	\$ 507.042	\$ 230.508	45%	
9	7707198391394	Jabon liquido frutos rojos bonfresh x 500 ml	495	\$ 1.777.978	\$ 780.010	44%	
10	7707198391134	Jabon liquido manos bonfresh coco x 500 ml	482	\$ 1.743.799	\$ 753.301	43%	
11	1234567891074	Bolsa pl papelera 45x60 cm roja pqt x 10 und	880	\$ 1.704.869	\$ 727.856	43%	
12	1234567891072	Bolsa pl papelera 45x60 cm gris pqt x 10 und	453	\$ 848.834	\$ 349.961	41%	
13	7702037872461	Paño eterna microfibra x und	723	\$ 2.393.262	\$ 970.803	41%	
14	1234567891005	Lanilla roja	320	\$ 471.059	\$ 190.033	40%	
15	1234567891023	Palo rosca madera 1.20 cm	522	\$ 803.615	\$ 315.315	39%	

Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020)

Como se puede ver en el cuadro anterior los blanqueadores generaron un margen promedio del 50% aproximadamente, este fenómeno se dio principalmente debido a que los proveedores de desinfectantes solicitaron pagos por anticipado dando descuentos financieros atractivos para que el flujo de caja en la operación durante la pandemia fuera constante, ya

que desde el primer proveedor de insumos hasta el producto terminado se estaban solicitando pagos por anticipado. Como punto importante a destacar es el papel de las bolsas en este top 15, con márgenes de rentabilidad muy atractivos que rondan en promedio el 50%.

El análisis anterior permite contextualizar el acumulado de los últimos 9 meses de operación en la compañía, siendo más representativo para el 2020, primero por el incremento en ventas de un 57% de enero a mayo de 2019 vs 2020, generado como se ha indicado durante el desarrollo del presente objetivo primero a la pandemia actual, y segundo a la puesta en marcha de una fuerza de ventas que inició labores formales, con capacitaciones, acompañamientos y cumplimientos desde el mes de septiembre de 2019.

Aterrizando el análisis para el año 2020 puntualmente desde el 1 de enero a mayo 31 y teniendo en cuenta el top 100 (Anexo F – G – H – I – J), en ventas de producto por cada una de las categorías relacionadas a continuación, se consolida la información en el siguiente esquema.

Tabla 23 Participación top 100 productos por categoría total ventas 2020

TOTALES	
<b>VENTAS</b>	\$ 356.081.118
<b>UTILIDAD</b>	\$ 83.865.006
<b>MARGEN</b>	24%

	DESINFECTANTES	HIGIENICOS	MEDICAMENTOS	CAFETERÍA	BOLSAS
<b>VENTAS</b>	\$ 76.245.598	\$ 68.668.025	\$ 40.567.763	\$ 18.764.091	\$ 16.199.061
<b>UTILIDAD</b>	\$ 23.627.771	\$ 12.035.991	\$ 4.019.225	\$ 2.606.441	\$ 5.823.829
<b>MARGEN</b>	31%	18%	10%	14%	36%
<b>% PARTIC./ TOTAL VENTAS</b>	21,4%	19,3%	11,4%	5,3%	4,5%

Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020)

De acuerdo con la imagen anterior la categoría de desinfectantes pasa a ocupar el primer puesto en cuanto a generación de ingresos por venta de producto para la compañía impulsado por la venta de gel antibacterial que se presentó durante el mes de marzo 2020, generando un margen por categoría total del 31%, mejorando respecto al margen del año 2019, el cual promediaba un 25%. Este top 5 de las categorías que generaron más ingresos para Distribuciones Nacionales representa el 62% sobre el total de las ventas compañía, generando ingresos por \$220.444.538.

Adicional a lo anterior es importante analizar el comportamiento del Pareto de la compañía durante este mismo periodo del presente año.

Tabla 24 Clientes Pareto Distribuciones Nacionales G.A 2020

	<b>ASEO SERVICIOS S.A</b>	<b>UNIDROGAS S.A</b>	<b>TOTAL PARETO</b>
<b>VENTAS</b>	\$ 78.454.627	\$ 50.973.219	\$ 129.427.846
<b>UTILIDAD</b>	\$ 17.904.957	\$ 17.863.101	\$ 35.768.058
<b>MARGEN</b>	23%	35%	28%
<b>% PARTIC./ TOTAL VENTAS</b>	22%	14%	36%

Fuente: Contapyme Distribuciones Nacionales GA.

Estos clientes se analizan sobre el total de ventas de la imagen inmediatamente anterior, en donde se evidenciaban unas ventas de enero a mayo 2020 de \$356.081.118, representando un 36% sobre estos ingresos. Es muy importante resaltar que el cliente Aseo Servicios a la fecha y durante su historial mensual compra a Distribuciones Nacionales una cantidad mínima de desinfectantes, posiblemente un 5% del total de las compras mensuales, mientras que Unidrogas en promedio mes a mes dentro de sus órdenes de compra requiere aproximadamente un 40% de productos desinfectantes.

Finalmente, y gracias a los informes aportados por Contapyme se realiza la consolidación del movimiento detallado de los productos desinfectantes de diferentes referencias consolidando todos por presentación. Es decir, omitiendo aromas y marcas.

Tabla 25 Movimiento detallado productos desinfectantes

<b>ACUMULADO EN PRODUCTO</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VENTAS</b>
Blanqueador 1,000 ml	2105	\$ 5.835.895
Limpia vidrios 500 ml	1569	\$ 3.126.921
Biovarsol 800 ml	1437	\$ 8.478.377
Limpiador desinfectante 2,000 ml	1430	\$ 5.937.852
Blanqueador 3,785 ml	798	\$ 4.721.212
Limpiador desinfectante 3,785 ml	679	\$ 5.374.408
Hipoclorito 13% x 3,785 ml	257	\$ 2.323.179
Biovarsol 3,785 ml	154	\$ 2.676.513
Hipoclorito 13% x 20 lts	138	\$ 5.235.431
Desmanchador superficies 3,785 ml	48	\$ 1.257.100
Varsol 800 ml	42	\$ 321.674
Limpia vidrios 3,785 ml	32	\$ 302.023
Varsol 3,785 ml	25	\$ 671.619
Limpiador desinfectante 20 lts	15	\$ 852.683
Blanqueador 20 lts	7	\$ 226.706
Biovarsol 20 lts	3	\$ 225.000

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro anterior los 4 primeros productos filtrados por unidades vendidas son de presentación pequeña, usados principalmente en los kits de aseo para el cliente Unidrogas S.A, las presentaciones de cuñete y galón actualmente no son de tan alta rotación como los son las más pequeñas, sin embargo en caso tal de validarse la viabilidad del presente proyecto este índice cambiaría debido a que las presentaciones de tamaño más industrial serían de uso en los centros de trabajo de la empresa Aseo Servicios S.A.

### **3. OBJETIVO ESPECÍFICO 3 – PLAN LEGAL, ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICO**

Una vez realizados los análisis internos y externos de la empresa asociados al estudio de mercados detallados en el capítulo anterior, se procedió a investigar y desarrollar primero, aspectos legales, en donde se contemplan requerimientos de comercialización de productos y de permisos a nivel compañía y requerimientos de creación de marca, segundo, análisis de aspectos logísticos, que contempla mano de obra requerida y capacidad instalada de la empresa y tercero, análisis de aspectos operativos que contempla posibles proveedores de productos desinfectantes marca propia.

#### **3.1 Actividad 1 – Describir aspectos legales**

En cuanto a aspectos que exige la normatividad Colombiana para la comercialización de productos se deben tener en cuenta primero los requerimientos asociados al producto, es decir, certificaciones de calidad, INVIMA, entre otros, para el caso de investigación de la empresa Distribuciones Nacionales GA, se contempló este punto en el análisis de proveedores, las propuestas comerciales de estos deben contemplar las exigencias legales para la comercialización de productos desinfectantes, en donde vengan incluidos los productos con sus certificaciones, hojas de seguridad, fichas técnicas, que permitan soportar ante clientes los procesos de calidad de estos productos.

Segundo, creación de marca, se realizaron investigaciones ante la SIC que permitieron contar con un paso a paso que llevara al registro de la marca para los productos desinfectantes para la empresa en estudio. Tercero, una vez contemplado los requisitos asociados al producto, se tuvo en cuenta los permisos de uso de suelos emitidos por la curaduría de Bucaramanga, en

este caso, permisos que a la fecha ya están aprobados ante la alcaldía municipal, en donde Distribuciones Nacionales legalmente puede operar en sus instalaciones actuales.

Posterior a los requerimientos legales mencionados anteriormente, se procede con los requerimientos que exige el INVIMA para comercializar productos de aseo.

- **Requerimientos para comercializar un producto de aseo**

El instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), junto con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), a través de la decisión 706 de 2008, la cual tiene por título “Armonización de legislaciones en materia de productos de higiene doméstica y productos absorbentes de higiene personal” en el capítulo número 3 emite los siguientes requisitos para la comercialización de los productos en mención. (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, 2020)

De acuerdo con el artículo 19, estos productos, sólo podrán ser comercializados si en el envase o en el empaque figuran con caracteres indelebles, es decir fácilmente legibles y visibles, deben cumplir a cabalidad las menciones que se detallan a continuación. (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, 2020)

- Nombre comercial y marca.
- Nombre o razón social de(l) (los) fabricante(s).
- Nombre o razón social del titular de la Notificación Sanitaria Obligatoria NSO o del importador de ser el caso y su código NSO.
- Nombre del país de origen.
- Contenido nominal o neto por envase en peso, volumen o unidades, según corresponda.

- Precauciones particulares de empleo, advertencias, restricciones y condiciones de uso de acuerdo con el producto.
- Número de lote o sistema de codificación de producción.
- Composición básica cualitativa
- Fecha de vencimiento, para productos absorbentes de higiene personal de uso interno.
- Condiciones especiales de almacenamiento según lo declarado en la NSO.

En este artículo aclaran que en el caso del código de Notificación Sanitaria Obligatoria y los datos del importador o del titular de la NSO, podrán estar incluidos en etiquetas; las cuales deberán estar firmemente adheridas de manera indeleble al envase o al empaque. (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, 2020)

En el artículo 20 también es importante tener en cuenta que los envases o empaques de los productos que se expenden de manera individual, que posean un tamaño pequeño, y esto impida colocar todos los requisitos mencionados anteriormente, deberán figurar como mínimo los siguientes requisitos: Nombre del producto, código de la NSO, número de lote o sistema de codificación de producción, así como las precauciones particulares de empleo y las advertencias, restricciones o condiciones de uso de acuerdo con el producto. (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, 2020)

El artículo 21 del presente documento informa que las frases explicativas que figuren en los envases o empaques deben ser manejadas en el idioma español y para los productos importados, debe poseer la traducción al idioma español como mínimo de las precauciones particulares de empleo y las advertencias, restricciones o condiciones de uso del producto como tal, así como las condiciones especiales de almacenamiento.

Finalmente, el artículo 22 hace referencia a la recomendación que debe hacer en el envase etiqueta o prospecto, el plazo indicado de consumo teniendo en cuenta la vida útil del producto de higiene doméstica y productos absorbentes de higiene personal, claramente esto debe estar basado en estudios científicos que así lo demuestren.

Sin duda alguna esto es lo mínimo requerido por parte del INVIMA entidad que regula en el país la comercialización de productos, así el producto pretenda comercializarse por la modalidad de maquila, la empresa como distribuidora debe velar por el cumplimiento de dichas normas y un producto que no las cumpla, así tenga condiciones atractivas de negociación no podrá ser comercializado, ya que el incumplimiento de esta norma acarrea multas, sellamientos a la empresa.

Los requerimientos ante la Superintendencia para la creación de marca son los siguientes:

- **Requerimientos para crear marca**

La página de la Superintendencia brinda una serie de pasos e información acerca del proceso de registro de marca, los aspectos relevantes que se deben tener en cuenta al momento de realizar dicho proceso y finalmente el valor (Superintendencia de industria y comercio, 2020).

El primero de ellos hace referencia a tener pleno conocimiento del significado de marca, sus atributos, los beneficios de protegerla, todo esto con el fin tener conciencia del proceso que inicia y las implicaciones que tiene.

En segunda instancia, se hace necesario consultar los antecedentes marcarios ASO, esto se debe realizar antes de presentar la solicitud, ya que se debe tener registro, si existen marcas semejantes o idénticas registradas o en trámite puedan obstaculizar el registro de su marca,

el trámite puede ser negado, por otra solicitud que haya sido registrada previamente por un tercero. La página de la SIC indica donde se pueden consultar los antecedentes marcarios de manera gratuita o con pago en la Oficina Virtual de Propiedad Industrial SIPI.

Como tercer paso es necesario identificar los productos o servicios que distinguirá la marca y clasificarlos según la Clasificación Internacional de Niza, la cual es una clasificación de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas. La SIC enfatiza lo necesario de hacer una elección adecuada de la clasificación de los productos o servicios que se quieren identificar con la marca. Brindan dos herramientas que facilitan la clasificación: MSG Gestor de Productos y Servicios, TM CLASS (Superintendencia de industria y comercio, 2020).

La solicitud se puede presentar de manera electrónica a través de la Oficina Virtual de Propiedad Industrial SIPI, también de manera física en los puntos de atención.

La información y documentos que debe contener la solicitud de registro son los siguientes:

- Nombre y apellido (persona natural) o nombre de la empresa (persona jurídica).
- Domicilio y dirección en donde se realizará la notificación
- La denominación del signo y si el mismo es nominativo, mixto, figurativo, tridimensional, olfativo o sonoro.
- La clase de la Clasificación Internacional de Niza a la cual pertenecen los productos o servicios a identificar.
- Los productos o servicios para identificar.
- Nombre, firma y cédula al final del formulario.

Es necesario tener clara la tasa a cancelar, la página de la SIC comparte las siguientes tasas:

- Solicitud de registro de marca de productos o servicios por una clase, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional. (Superintendencia de industria y comercio, 2020)

En Línea: \$ 954.500

Presencial: \$1.160.500

Formularios para diligenciar: El cual está colgado en la página de la SIC. (Anexo K).

Formulario registro de marca SIC.

Finalmente, se le debe realizar un seguimiento constante a los documentos remitidos, es de resaltar que el trámite de una solicitud de marca debe cumplir con una serie de requisitos formales de presentación, plazos para los distintos trámites, publicación en la gaceta oficial, pagos de tasas, es decir lo mencionado anteriormente. Por esta razón el solicitante necesita conocer las normas legales vigentes (Decisión 486 de 2000 y Circular Única de la Superintendencia de Industria Y Comercio. Título X) y hacer un cuidadoso seguimiento del trámite, para no incumplir los plazos previstos. (Superintendencia de industria y comercio, 2020).

Lo anterior es lo mínimo requerido para la creación de marca, nuevamente se enfatiza que así se pretenda llevar a cabo la categoría de desinfectantes bajo el modelo de maquila, la empresa Distribuciones Nacionales tiene la responsabilidad de registrar la marca, así mismo realizar el desembolso del dinero pertinente para dicha gestión, estar al pendiente de cualquier respuesta que brinden las entidades involucradas, por lo tanto, es necesario el conocimiento de dichos trámites.

- **Cumplimiento del concepto de uso de suelo, su ubicación y destinación del negocio**

La Cámara de Comercio dentro de su capítulo creación de empresa, brinda temas generales a tener en cuenta en dicho camino, el concepto de uso del suelo es uno de los ítems importantes que se deben tener en cuenta, ya que este es un dictamen escrito por medio del cual el CURADOR URBANO, en el cual facilita información al interesado sobre el uso o usos permitidos en el predio donde se desea desarrollar el negocio, todo esto teniendo en cuenta las normas urbanísticas adoptadas para dar orientación y administrar el desarrollo físico espacial del territorio y la utilización del suelo, lo mencionado anteriormente se define como el Plan de Ordenamiento Territorial (POT). (Cámara de Comercio Bucaramanga, 2020)

En este proceso, el primer paso es definir la o las actividades que van a ser desarrolladas en el establecimiento de comercio.

Como siguiente paso, es necesario consultar la destinación, que tiene permitido el suelo donde se pretende ubicar el establecimiento.

La Cámara de Comercio brinda dos opciones para realizar la consulta de uso de suelo, la primera de ella hace referencia a las salas virtuales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. La segunda es realizar la gestión de manera presencial, dirigiéndose a la Curaduría más cercana, diligenciando y radicando el formato respectivo para la consulta de este.

Las entidades involucradas realizan la salvedad que la destinación que se otorgará al establecimiento de comercio debe ser en desarrollo de una actividad legal, la cual debe coincidir con la actividad registrada en la matrícula mercantil del lugar a la que se evidenciará

al momento que la autoridad de inspección, vigilancia y control realicen la visita (Cámara de Comercio Bucaramanga, 2020).

Finalmente es de tener en cuenta que el trámite mencionado físico en la Curaduría tiene un costo, sin embargo, la consulta en la oficina o en las salas virtuales de la Cámara de Comercio no tienen costo.

### **3.2 Actividad 2 – Proyección mano de obra y activos requeridos**

En este punto se realizaron análisis de la logística actual de la compañía, recepción de pedidos, facturación, empaquetado, despachos, es importante contemplar y asignar responsables a las nuevas tareas o funciones que resulten del proceso de la nueva línea de desinfectantes marca propia. También un aspecto a tener en cuenta son los activos requeridos para el almacenamiento de la mercancía.

Primero, se asignaron los responsables redistribuyendo las tareas actuales y analizando cada una de las funciones de los 7 empleados, a continuación, cuadro detallado con responsabilidades por cada cargo:

Tabla 26 Cargos y funciones actuales

CARGO	FUNCIONES ACTUALES
Controller Administrativo y Financiero	- Control cuentas por pagar a proveedores.
	- Control cuentas por cobrar a clientes.
	- Control de movimientos y conciliaciones bancarias.
	- Ingreso de facturas de compra al sistema.
	- Encargado de cierres diarios de caja en el punto de venta.
	- Responsable de la contabilidad general de la empresa.
	- Elaboración de estados financieros mensuales.
	- Actualización y control diario del software contable.
Coordinador Administrativo	- Recepción y facturación de pedidos.
	- Apoyo en compras a gerencia general.
	- Seguimiento de precios por compras a proveedores.
	- Control de inventarios.
	- Dirección y control del punto de venta.
	- Elaboración de cotizaciones a clientes institucionales.
	- Ingreso de facturas de compra al sistema.
	- Reporte semanal de ventas a la fuerza de ventas.
	- Actualización y control diario del software contable.
Representantes de Ventas	- Apertura de clientes nuevos.
	- Mantenimiento y seguimiento a clientes actuales.
	- Control y cobro de cartera.
	- Elaboración de cotizaciones.
	- Servicio post venta a clientes.
	- Elaboración de informes de visitas a gerencia.
	- Planificación semanal de visitas, elaboración de plan de trabajo.
Coordinador Logístico Administrativo	- Elaboración y planificación de tareas diarias, semanales, mensuales.
	- Recepción y elaboración de pedidos con remisiones (Excel).
	- Apoyo en compras por agotados.
	- Control de inventarios.
	- Dirección y control del punto venta.
	- Ingreso de facturas de compra al sistema.
	- Estrategias de venta en el punto de venta.
	- Servicio post venta a clientes.
	- Cobro de cartera.
Líder Logístico Operativo	- Planificación de rutas diarias de despachos.
	- Recepción de requerimientos, quejas y comentarios por parte de clientes.
	- Recaudo de facturas y entrega de soportes de ingreso a Controller A-F.
	- Entrega de soportes de compra a Coordinación L-A.
	- Entrega de pedidos a clientes. - Revisión minuciosa de despachos a clientes, productos, referencias, cantidades.

Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020)

Cada uno de los cargos será responsable de las siguientes tareas que resultarán de la comercialización de productos desinfectantes marca propia, esto adicional a las obligaciones diarias que cada uno de los funcionarios tiene, el éxito depende de la armonía con el que se asuman estos nuevos retos de todos los involucrados, a continuación, detallamos las nuevas tareas asociadas a cada empleado de la compañía.

*Tabla 27 Funciones por cargos para la comercialización la línea marca propia*

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
Gerencia	Asignación de precios a clientes de acuerdo con listas A, B, C.
	Elaboración de licitaciones con el estado.
	Seguimiento de precios según negociación con proveedores.
	Elaboración de propuestas comerciales a clientes institucionales.
	Compras y pagos a proveedores de productos desinfectantes marca propia.
Controller administrativo y financiero	Seguimiento cuentas por pagar a proveedores de marca propia de desinfectantes.
	Control cuentas por cobrar clientes.
	Seguimiento al pago de impuestos por compras y ventas en la categoría de productos desinfectantes marca propia.
Coordinador administrativo	Recepción y facturación productos marca propia.
	Seguimiento a precios por negociación de productos desinfectantes.
	Control de inventarios, incluyendo la línea marca propia.
	Surtido en góndolas de producto marca propia de desinfectantes.
	Reportes semanales de ventas por categoría de desinfectantes.
Coordinador logístico administrativo	Recepción y facturación productos marca propia.
	Control de inventarios, incluyendo la línea marca propia.
	Recepción y almacenamiento de mercancía en estibas de productos desinfectantes marca propia.
	Surtido en góndolas de producto marca propia de desinfectantes.
	Estrategias de venta en el punto de venta de productos marca propia de desinfectantes.
	Servicio post venta, retroalimentación de los clientes de la calidad de los productos marca propia de desinfectantes.
	Embalaje de pedidos a clientes.
Líder logístico operativo / Aux	Revisión y embalaje de pedidos a clientes.
	Entrega de pedidos a clientes.
Representantes de ventas	Codificación de productos desinfectantes marca propia en clientes institucionales.
	Servicio post venta clientes institucionales - Marca propia.

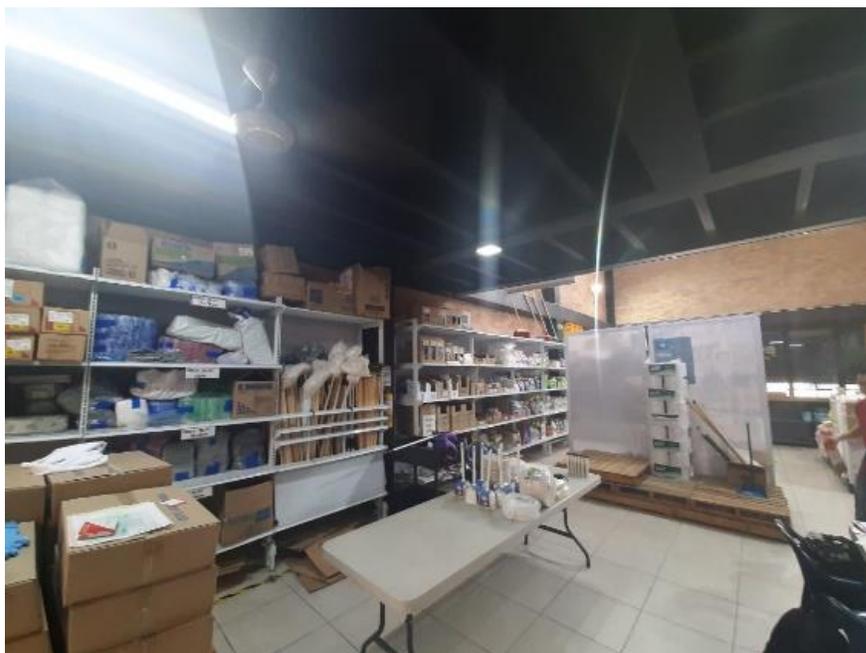
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior no se necesitarán funcionarios nuevos que acarreen sobre costos en el proceso de comercialización de productos desinfectantes marca propia, es suficiente con una reasignación de funciones para cada uno de los cargos tal cual como se planteó.

- **Análisis de espacio y almacenamiento.**

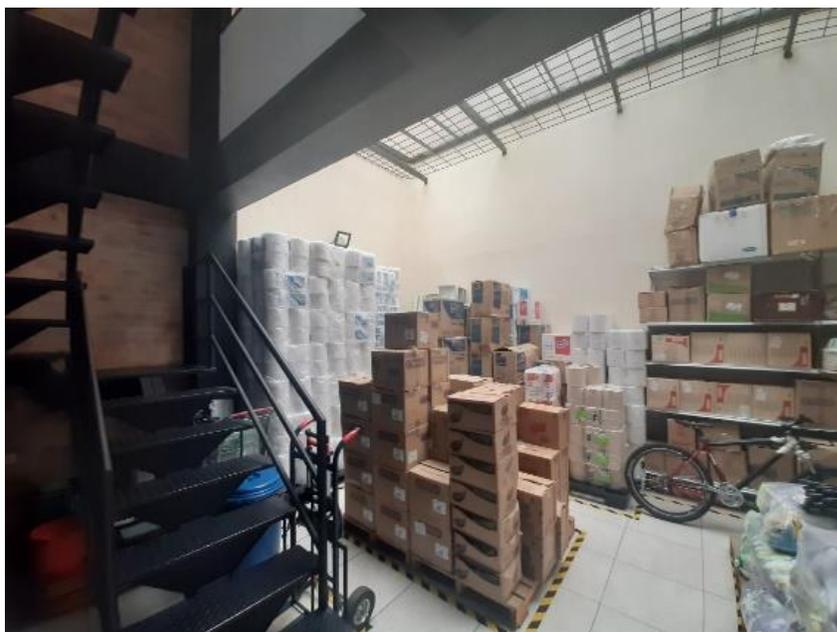
Una vez revisado el tema de los empleados, se revisó el espacio y capacidad de la bodega para el almacenamiento de la mercancía, a continuación, imágenes del espacio y distribución actual en sus instalaciones ubicadas en el barrio la Aurora.

*Ilustración 62 Interior bodega Distribuciones Nacionales G.A S.A.S (1)*



Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020).

*Ilustración 63 Interior bodega Distribuciones Nacionales G.A S.A.S (2)*



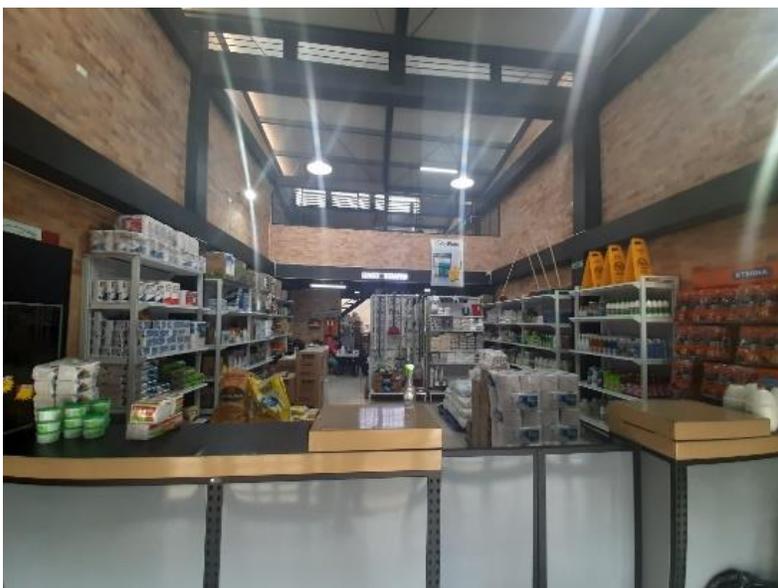
Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020)

*Ilustración 64 Interior bodega Distribuciones Nacionales G.A S.A.S (3)*



Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020).

*Ilustración 65 Punto de Venta Distribuciones Nacionales G.A S.A.S*



Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020)

Las instalaciones de la empresa se encuentran ubicadas en la Calle 33 # 29 - 59 barrio la Aurora, cuenta con un área construida aproximada de 200 metros cuadrados y un mezanine de aproximadamente 60 metros cuadrados en donde se encuentran los espacios de trabajo de Gerencia, Fuerza de Ventas y el *Controller* Administrativo y Financiero, adicional allí se encuentran 4 góndolas para el almacenamiento de medicamentos. La bodega cuenta con un espacio de 90 metros cuadrados aproximadamente, allí se ubican 8 góndolas de 3 metros de altura, cada una con 5 entrepaños para el almacenamiento de la mercancía, ubicando por categorías de producto la mercancía en este espacio, cada entrepaño tiene una medida de 90 centímetros de fondo, la categoría de higiénicos se encuentra ubicada al fondo de la bodega en 4 estibas negras plásticas de 100x120 centímetros, que tienen una capacidad de 1.100 kilogramos, adicional se ubican 6 estibas de madera de 122x102 centímetros con capacidad de 1.500 kilogramos en las cuales se encuentra almacenada mercancía en cajas, diferentes

tipos de productos como escobas, productos líquidos, jabón en polvo, el apile máximo por estiba puede ser de 50 cajas aproximadamente.

*Ilustración 66 Especificaciones técnicas - estiba plástica.*

**MODELO:** Estiba plástica inyectada.



#### Ficha Técnica

**Medida:** 1.00 x 1.20 x 14 cm O 80 x 1.20 x 14 cm

**Resistencia en estática:** Desde 300 Kg a 1.100 Kg.

**Material:** Polipropileno

**Almacenamiento:** Piso.

**Color:** Azul, negro.

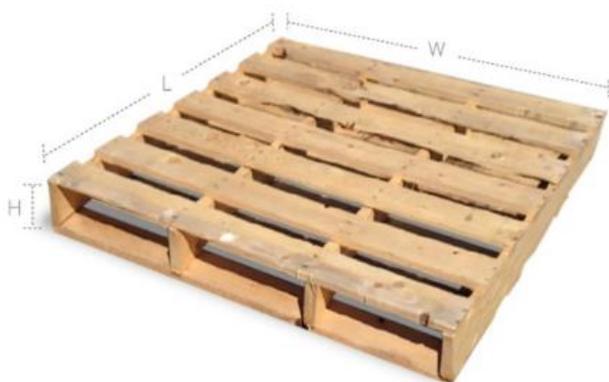
**Entradas:** Cuatro

**Superficie:** Ventilada, rejilla con huecos en las patas

**Propiedades:** Resistencia al impacto, rigidez, frío y calor.

Fuente: (Pasticestibas, 2020).

*Ilustración 67 Especificaciones técnicas - estiba madera.*



#### Especificaciones técnicas

Capacidad de carga

📦 Peso: 32 Kg

🚛 3000 Kg Estática

🚚 1500 Kg Dinámica

3 Entradas

ALQUILER Y VENTA

W Ancho	L Largo	H Alto
122 cm	102 cm	15 cm

Fuente: (Cartón y Estiba, 2020).

En el punto de venta se encuentran ubicadas 10 góndolas y una malla metálica en donde van ubicadas las diferentes presentaciones de guantes, adicional allí se encuentran 4 estibas plásticas.

Realizando un análisis del espacio actual de la bodega se concluye que, primero, se puede aprovechar más la parte posterior, realizando una re distribución de la mercancía en las estibas disponibles de forma ordenada, adicional en la parte posterior de las góndolas que separan el punto de venta de la bodega, hay un espacio vacío que se encuentra disponible para almacenamiento de productos en cajas, en cuanto al punto de venta, las estibas pueden almacenar más mercancía de la que regularmente hay en ellas, un tema a tener en cuenta sería que al desarrollarse este proyecto de marca propia para los productos desinfectantes se bajarían las compras a la empresa Eterna S.A y a Ecogrey Company, esto permitiría contar con más espacio disponible en bodega y en el punto de venta para almacenar la línea marca propia de la compañía.

#### **- Flota de vehículos**

Actualmente la compañía cuenta con un vehículo tipo van de la marca Chery modelo 2015 con capacidad de carga de 625 kg. La van realiza rutas de despacho diarias a clientes institucionales en Bucaramanga y su área metropolitana.

*Ilustración 68 Vehículo Distribuciones Nacionales G.A S.A.S*



Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020)

- **Software contable**

Contapyme es el software contable con el que cuenta la compañía actualmente, mediante esta herramienta se llevan controles organizacionales como cuentas por cobrar y por pagar, control de inventarios, contabilidad de la compañía, entre muchos otros, apoyados en informes que permiten medir y gestionar la operación del negocio.

**3.3 Actividad 3 – Análisis y descripción de proveedores.**

Finalmente, después de haber realizado un análisis e investigación sobre los requerimientos legales y logísticos asociados a la creación de marca propia para la categoría de desinfectantes de la empresa se realizaron investigaciones de proveedores a nivel nacional y regional, solicitando cotizaciones para maquila de producto, para ello se tuvo en cuenta que los proveedores contaran con registros INVIMA de sus productos, certificación de procesos

y requerimientos legales para la comercialización de este tipo de productos, se solicitaron cotizaciones a las siguientes empresas: Conaldes, Bio laboratorios Estelar, Provinas, Klaxen (Anexo L -M – N – O).

- **Conaldes S.A.S** → Ubicada en la ciudad de Bucaramanga, actualmente Distribuciones Nacionales compra productos marca Bonfresh a esta empresa, es un proveedor alternativo en caso de que el proveedor principal de desinfectantes de la empresa, Ecogrey Company, no cumpla con los requerimientos solicitados.
- **Bio laboratorios Estelar** → Ubicada en la ciudad de Bogotá.
- **Provinas, provisiones industriales** → Ubicada en la ciudad de Bucaramanga, adicional a la cotización anexada, otorgan un 3% por maquila.
- **Klaxen** → Ubicada en Yumbo, valle del cauca.

Realizando un análisis de las cotizaciones solicitadas a nivel nacional, se consideran no competitivas, debido a altos precios de sus productos, realizando un comparativo frente al histórico de compras de la compañía, adicional a esto debe incluirse aparte el flete desde la ciudad de origen sea Cali, Bogotá o Medellín, por su parte la empresa Conaldes SAS, ubicada en la ciudad de Bucaramanga cuenta con una propuesta de precios muy competitiva, al realizar un filtro más específico revisando procesos de producción, manejo de insumos, capacidad instalada, certificaciones y registros, respaldo de procesos con fichas técnicas y hojas de seguridad, se selecciona a la empresa Conaldes SAS, además de los aspectos anteriores, un punto de gran importancia es que está ubicada en la ciudad de Bucaramanga, y los procesos de compra de los productos puede realizarse mucho más fácil y ágil que con algún otro proveedor a nivel nacional.

La compañía Conaldes S.A.S, se encuentra ubicada puntualmente en Girón Santander, maquila a otras empresas a nivel nacional distribuyendo sus productos a otras regiones, sus 16 años en el mercado les ha permitido contar con un producto marca propia “Bonfresh” de líquidos codificado en autoservicios, teniendo presencia en Almacenes Éxito, Mercasur, Todo Rápidas, Redil, entre otros.

A continuación, se relacionan las condiciones y puntos de importancia de la negociación establecidos por la empresa Conaldes SAS:

- Productos con certificación INVIMA.
- Productos con ficha técnica y hojas de seguridad, con símbolos y exigencias de la normatividad colombiana para el uso de productos cosméticos y de aseo en las presentaciones de uso institucional como galones y cuñetes.
- Elaboración de productos con empaques recuperados para mejorar condiciones de costo por unidad, con excepciones en productos de presentación de 500 ml y 810 ml.
- Crédito a 30 días, 5% pronto pago a 8 días.
- Despachos a la bodega de Distribuciones Nacionales sin costo alguno.
- El producto se entrega con etiqueta, Distribuciones Nacionales se encarga del diseño de logotipo y del diseño de cada una de las etiquetas dependiendo del producto.
- Se firma un contrato anual donde se establecen cantidades a elaborar, se debe tener en cuenta que la base mínima requerida por Conaldes es 100 unidades por referencia. Con el objetivo que el proveedor cuente con disponibilidad de, etiquetas, tapas, envases y producto para dar cumplimiento al contrato. Sin embargo, el propietario de la empresa maquiladora Conaldes afirma que dichos montos en unidades son flexibles.

En conclusión Conaldes S.A.S ofrece un paquete en donde se firma un contrato por cumplimiento de compra anual por referencia de producto, encargándose del suministro del producto terminado que contiene, envase, tapa y etiqueta, en caso de no poder cumplir el contrato en alguna de las referencias se elabora un otro si al mismo, por ejemplo, para diciembre de un determinado año no se pudo cumplir con la compra de 1.000 unidades de blanqueador de litro que habían sido pactadas, se debe elaborar otro si, en donde se especifican las unidades compradas y se revisa las etiquetas o envases que quedaron en existencia, continuando con el caso puntual de los blanqueadores, suponiendo que de las mil unidades pactadas se compraron 950, quedando 50 etiquetas por utilizar de blanqueador, cada una a un precio de \$40, este monto es el que el proveedor exige le sea cancelado, únicamente el valor de las etiquetas no utilizadas, debido a que el envase y el producto puede ser utilizado para otro fin.

Conaldes entrega en un plazo máximo de 24 horas requerimientos solicitados dependiendo de los volúmenes de compra, a continuación, se relacionan los precios cotizados por su gerente y representante legal Iván Castillo, esos valores pueden contar con un 5% adicional por pronto pago y para negociaciones por volumen o por licitaciones descuentos puntuales aprobados por Gerencia.

Tabla 28 Precios Conaldes S.A.S Vrs. Kindex y TDA.

PRODUCTO	COSTO UNITARIO		ANÁLISIS COSTO VS COMPETENCIA			
	SIN IVA	CON IVA	TDA	DIF %	KINDEX	DIF %
Varsol white x 800 ml	\$ 4.305	\$ 5.123	\$ 7.242	41%	\$ 6.100	19%
Varsol white x 2.000 ml	\$ 9.362	\$ 11.141		-		-
Varsol white x 3.000 ml	\$ 15.383	\$ 18.306	\$ 21.176	16%		-
Varsol white x 4.000 ml	\$ 17.410	\$ 20.718	\$ 27.581	33%	\$ 25.000	21%
Varsol white x 20 lts	\$ 83.357	\$ 99.195	\$ 124.996	26%	\$ 101.800	<b>3%</b>
Blanqueador x 1.000 ml	\$ 1.199	\$ 1.427	\$ 2.902	103%	\$ 2.800	96%
Blanqueador x 4.000 ml	\$ 3.611	\$ 4.297	\$ 6.501	51%	\$ 6.100	42%
Blanqueador x 20 lts	\$ 28.631	\$ 23.071	\$ 26.842	<b>16%</b>	\$ 26.000	<b>13%</b>
Desmanchador de superficies x 400 ml	\$ 1.670	\$ 1.987	\$ 4.935	148%	\$ 8.400	323%
Desmanchador de superficies x 4.000 ml	\$ 16.889	\$ 17.098	\$ 20.447	<b>20%</b>	\$ 33.700	97%
Desmanchador de superficies x 20 lts	\$ 84.446	\$ 73.491	\$ 91.384	24%	\$ 144.000	96%
Hipoclorito 13% x 4.000 ml	\$ 11.320	\$ 7.473	\$ 10.473	40%	\$ 10.900	46%
Hipoclorito 13% x 20 lts	\$ 55.400	\$ 33.320	\$ 47.187	42%	\$ 45.000	35%
Limpia vidrios x 500 ml	\$ 1.238	\$ 1.473	\$ 4.004	172%	\$ 3.600	144%
Limpia vidrios x 4.000 ml	\$ 10.373	\$ 7.134	\$ 9.165	28%	\$ 10.900	53%
Limpia vidrios x 20 lts	\$ 33.482	\$ 28.844	\$ 35.984	25%	\$ 45.000	56%
Limpiador desinfectante x 800 ml	\$ 974	\$ 1.159	\$ 3.782	226%	\$ 3.000	159%
Limpiador desinfectante x 2.000 ml	\$ 2.178	\$ 2.592	\$ -	-	\$ -	-
Limpiador desinfectante x 3.000 ml	\$ 3.230	\$ 3.844	\$ -	-	\$ -	-
Limpiador desinfectante x 20 lts	\$ 25.520	\$ 30.369	\$ 54.693	80%	\$ 43.500	43%
Varsol puro x 800 ml	\$ 3.879	\$ 4.616	\$ 6.241	35%	\$ 6.700	45%
Varsol puro x 2000 ml	\$ 8.418	\$ 10.017	\$ -	-	\$ -	-
Varsol puro x 3.000 ml	\$ 14.463	\$ 17.211	\$ -	-	\$ -	-
Varsol puro x 20 lts	\$ 88.521	\$ 105.340	\$ 114.116	<b>8%</b>	\$ 105.900	<b>1%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Realizando un comparativo de precios frente a los competidores, se denotan diferencias que alcanzan porcentajes hasta del 226%, a favor de Conaldes, lo que podría proyectar una mejora en márgenes de rentabilidad para Distribuciones Nacionales, sin embargo, también se presentan precios no competitivos como lo es el caso del varsol y blanqueador de 20 litros, esto haciendo el comparativo frente a la competencia.

A continuación, se presentan los costos actuales de productos de mayor rotación vs los cotizados marca propia:

Tabla 29 Comparativo costo Productos marca propia Vrs. actuales

PRODUCTO	MP	ACTUALES	DIFERENCIA		MARCA ACTUAL
	VLR CON IVA	VLR CON IVA	PESOS	%	
Varsol white x 800 ml	\$ 5.123	\$ 5.820	-\$ 697	-11,98%	Ecogrey C.
Varsol white x 2.000 ml	\$ 11.141	\$ 11.578	-\$ 437	-3,78%	Ecogrey C.
Varsol white x 3.000 ml	\$ 18.306		\$ 18.306	-	-
Varsol white x 4.000 ml	\$ 20.718	\$ 25.325	-\$ 4.607	-18,19%	Full fresh x 3.785 ml
Varsol white x 20 lts	\$ 99.195		\$ 99.195	-	-
Blanqueador x 1.000 ml	\$ 1.427	\$ 1.713	-\$ 286	-16,71%	Ecogrey C.
	\$ 1.427	\$ 4.978	-\$ 3.551	-71,34%	Eterna
Blanqueador x 4.000 ml	\$ 4.297	\$ 8.896	-\$ 4.599	-51,70%	Eterna
	\$ 4.297	\$ 5.593	-\$ 1.296	-23,17%	Ecogrey C.
Blanqueador x 20 lts	\$ 23.071	\$ 26.180	-\$ 3.109	-11,88%	Ecogrey C.
Desmanchador de superficies x 400 ml	\$ 1.987	\$ 8.374	-\$ 6.387	-76,27%	Full Fresh
Desmanchador de superficies x 4.000 ml	\$ 17.098	\$ 32.293	-\$ 15.195	-47,05%	Full Fresh
Desmanchador de superficies x 20 lts	\$ 73.491	-	-	-	-
Hipoclorito 13% x 4.000 ml	\$ 7.473	\$ 7.980	-\$ 507	-6,35%	Ecogrey C.
Hipoclorito 13% x 20 lts	\$ 33.320	\$ 33.770	-\$ 450	-1,33%	Ecogrey C.
Limpia vidrios x 500 ml	\$ 1.473	\$ 1.702	-\$ 229	-13,44%	Limpia ya
Limpia vidrios x 4.000 ml	\$ 7.134	\$ 9.087	-\$ 1.953	-21,49%	Eterna
Limpia vidrios x 20 lts	\$ 28.844	-	-	-	-
Limpiador desinfectante x 800 ml	\$ 1.159	\$ 3.213	-\$ 2.054	-63,93%	Ecogrey C.
Limpiador desinfectante x 2.000 ml	\$ 2.592	\$ 3.217	-\$ 625	-19,43%	Limpia ya
Limpiador desinfectante x 3.000 ml	\$ 3.844	\$ 7.556	-\$ 3.712	-49,13%	Eterna x 3.785 ml
Limpiador desinfectante x 20 lts	\$ 30.369	\$ 44.541	-\$ 14.172	-31,82%	Ecogrey C.
Varsol puro x 800 ml	\$ 4.616	\$ 4.820	-\$ 204	-4,23%	Ecogrey C.
Varsol puro x 2000 ml	\$ 10.017	-	-	-	-
Varsol puro x 3.000 ml	\$ 17.211	\$ 18.500	-\$ 1.289	-6,97%	Industrias Dina
Varsol puro x 20 lts	\$ 105.340	\$ 109.470	-\$ 4.130	-3,77%	Ecogrey C.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro anterior Ecogrey Company y Eterna S.A son los principales proveedores de líquidos desinfectantes para Distribuciones Nacionales en la actualidad, el primer proveedor cuenta con precios competitivos, pero como se indicó en este capítulo de resultados, no cuentan con procesos certificados y registros que amparen la calidad de sus productos, Eterna por su parte cuenta con 2 líneas de líquidos, la primera, Eterna Pro, una marca con un enfoque más institucional con presentaciones de cuñete, timbo y galón, y la segunda marca es Limpia Ya, la cual se presenta para competirle a tiendas *hard discount*

con productos enfocados en presentaciones desde 250 centímetros cúbicos a 2.000 centímetros cúbicos dirigidas al hogar.

Como último punto de este análisis de proveedores se relacionan las unidades de empaque de acuerdo con la presentación de los productos ofrecidos por la empresa Conaldes S.A.S

*Tabla 30 Unidad de empaque maquila Conaldes S.A.S*

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>UNIDAD EMPAQUE</b>	<b>PESO CAJA APROXIMADO</b>
Presentación x 500 ml	24	12 kg
Presentación x 1.000 ml	12	12 kg
Presentación x 2.000 ml	6	12 kg
Presentación x 3.000 ml	6	18 Kg
Presentación x 3.785 ml	4	15 kg
Cuñete	1	20 Kg

Fuente: Elaboración propia.

Esta investigación de proveedores permitió validar lo competitiva que es la industria Santandereana, no solo por propuestas de precios bajos, sino por empresas que buscan integrarse verticalmente hacía atrás o adelante para poder atender más mercados de una manera más competitiva, por ejemplo, las industrias que realizan envases fabrican sus propias tapas y sus etiquetas, ofreciendo así un paquete completo o integral al cliente final.

#### **4. OBJETIVO ESPECÍFICO 4 – PLAN COMERCIAL**

El objetivo de las empresas en los departamentos de *marketing* es encontrar una oferta de productos que eleven el nivel de satisfacción del cliente y claramente genere utilidades para la empresa, este conjunto de variables controlables por la empresa se denominan *marketing mix*, también conocidas como las “4 P del *marketing*” las cuales explican cómo es el funcionamiento del marketing de forma integral y completa (Peñaloza, 2005).

La imagen compartida a continuación, da claridad a los aspectos para tener en cuenta antes de realizar el lanzamiento de un nuevo producto.

*Ilustración 69 Foco 4P del Marketing.*



Fuente: (Oscar Villacampa, 2018)

El marketing mix está compuesto por 4 variables las cuales hace referencia a: producto, plaza, precio y promoción.

Teniendo en cuenta el objetivo de esta herramienta mencionada anteriormente, se aterriza en Distribuciones Nacionales para tener un claro panorama al momento de la implementación de un plan de ventas e identificación de la estrategia a adoptar.

### **Producto**

Todas las decisiones para tomar giran en torno al producto que se va a comercializar, en el caso de Distribuciones Nacionales, tendrá una línea de productos marca propia de la categoría desinfectantes, esto incluye 7 productos para diferentes funciones.

- **Marca:** Óptimo
- **SKU:** Blanqueador 6% - Hipoclorito 13% - Limpiador ambientador – Varsol - Varsol biodegradable – Limpiavidrios - Desmanchador de superficies.
- **Presentaciones:** 500 ML – litro – galón - cuñete.
- **Tipo de envases:** plástico recuperado – plástico - plástico reciclado en la presentación cuñete.
- **Aromas:** floral – pino – citronela – lavanda – manzana canela.

A continuación, *brief* de los productos desinfectantes marca Óptimo para Distribuciones Nacionales G.A.

Ilustración 70 Brief productos desinfectantes Óptimo



ÓPTIMO

**BRIEF PRODUCTOS DESINFECTANTE ÓPTIMO**

**Nombre**

Óptimo.

**Simbolo**



El simbolo "Tabono" significa fuerza, confianza y persistencia. Se busca mezclar el nombre con el simbolo en las etiquetas de los productos.

**Presentaciones**



500 cc



1.000 cc



3.785 cc



Cuñete 20 lts

**Productos**

Se elaborarán 7 productos bajo la marca Óptimo: Limpiador desinfectante, varsol, varsol biodegradable, hipoclorito, blanqueador, desmanchador de superficies y limpia vidrios.

**Aromas**

Se elaborarán los productos que requieren aromas en: Lavanda, floral, pino, citronela y manzana-canela.

Fuente: Elaboración propia

## Precio

Los precios a cliente por *Sku* son los siguientes.

Tabla 31 Precios línea marca propia.

**ÓPTIMO**

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA
Varsol white x 800 ml	\$ 6.404
Varsol white x 2.000 ml	\$ 14.854
Varsol white x 3.000 ml	\$ 22.882
Varsol white x 4.000 ml	\$ 27.624
Varsol white x 20 lts	\$ 124.479
Blanqueador x 1.000 ml	\$ 2.594
Blanqueador x 4.000 ml	\$ 6.139
Blanqueador x 20 lts	\$ 33.656
Desmanchador de superficies x 400 ml	\$ 4.969
Desmanchador de superficies x 4.000 ml	\$ 24.371
Desmanchador de superficies x 20 lts	\$ 95.227
Hipoclorito 13% x 4.000 ml	\$ 10.379
Hipoclorito 13% x 20 lts	\$ 46.290
Limpia vidrios x 500 ml	\$ 2.946
Limpia vidrios x 4.000 ml	\$ 11.222
Limpia vidrios x 20 lts	\$ 38.635
Limpiador desinfectante x 800 ml	\$ 2.898
Limpiador desinfectante x 2.000 ml	\$ 6.480
Limpiador desinfectante x 3.000 ml	\$ 9.716
Limpiador desinfectante x 20 lts	\$ 51.199
Varsol puro x 800 ml	\$ 6.155
Varsol puro x 2000 ml	\$ 13.357
Varsol puro x 3.000 ml	\$ 22.948
Varsol puro x 20 lts	\$ 116.640

Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020).

- Es claro que la línea marca propia en la categoría de desinfectantes que desea lanzar la empresa Distribuciones Nacionales se encuentra dentro del segmento de marcas

genéricas por lo tanto la estrategia se establece partiendo de los precios base de los competidores mencionados anteriormente.

## **Plaza**

Indispensable tener una excelente distribución y logística, pues no es objetivo tener un buen producto, buen precio y una estrategia de ventas y el producto no llega al cliente en el momento justo y en el lugar solicitado a través de los medios indicados, esto impactaría directamente en el margen de ganancia del producto.

- **Almacenamiento:** Los productos permanecerán en la bodega ya existente de Distribuciones Nacionales G.A, donde existe suficiente espacio, estibas de manera y plástico para el respectivo almacenamiento de la mercancía.
- **Transporte:** El maquilador, coloca la mercancía en bodega de Distribuciones Nacionales, a medida que solicite pedido cada cliente, el producto se transporta en vehículo propio, en la ruta respectiva del día asignado. Adicional a ello si cada cliente final si desea acercarse a la bodega lo realiza y toma el producto requerido.
- La estrategia que se continúa aplicando es la entrega de pedidos donde el cliente lo solicite.

## **Promoción**

Aspecto crucial en el proyecto que se pretende desarrollar, se incluyen todas las formas posibles de dar a conocer el producto, los precios, ofertas, rebates, y toda la implementación comercial que aplica en el momento. Para el caso de Distribuciones Nacionales G.A S.A.S, aplicará las siguientes actividades comerciales para así promover la rotación de la línea marca propia de la categoría de desinfectantes.

- Incentivo a la fuerza de venta del 3% sobre el total rotado, estandarizando cuotas mínimas de base, cuando ya exista dicha base el cumplimiento mínimo debe ser bajo el crecimiento pactado.
- Presupuesto de \$2.000.000 para realizar un muestreo masivo de los productos a lanzar en los clientes actuales de la empresa y potenciales para la compra de dicha línea marca propia.
- Rebates a fin de año, por cumplimiento de convenios firmados, con montos de compra estandarizados, superiores a \$15.000.000 mensuales.
- Presupuesto de \$ 1.500.000 para realizar entrega de *gimmicks* brandeados con la marca propia, a los clientes actuales y potenciales, durante el primer año.
- Presupuesto de \$720.000 para generar visibilidad a través de pendones en la bodega de Distribuciones Nacionales G.A S.A.S

*Ilustración 71 Ubicación pendones Distribuciones Nacionales*



Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020)

## **5. OBJETIVO ESPECIFICO 5 – PLAN FINANCIERO**

Actualmente en Distribuciones Nacionales G.A se establecen metas de ventas para todo el año, definidas por Gerencia con controles, seguimientos y evaluaciones mensuales, con objetivos de cumplimiento cuatrimestrales siempre tomando como referencia el año inmediatamente anterior, en donde se busca crecer por encima del histórico en cifras. Para el año 2020 la Gerencia estableció los siguientes porcentajes de crecimiento por cuatrimestre.

- ✓ 1er Cuatrimestre → Crecer un 18% sobre el primer cuatrimestre 2019.
- ✓ 2do Cuatrimestre → Crecer un 25% sobre el primer cuatrimestre 2019.
- ✓ 3er Cuatrimestre → Crecer un 15% sobre el primer cuatrimestre 2019.

Lo anterior le permitirá a la empresa pasar de vender en el 2019 \$725.050.766 a vender \$870.060.919, incrementando sus ventas en un 20% respecto al año anterior. Importante resaltar que la meta de ventas para el primer cuatrimestre era de \$220.500.134 y se creció por encima de la cifra establecida un 30% generando unas ventas a abril 31 de \$284.634.865, incremento justificado en la labor de la nueva fuerza de ventas y la pandemia por el Coronavirus.

Se inicia el desarrollo del plan financiero presentando las metas corporativas establecidas por Gerencia con el objetivo de engranar las metas de la categoría de desinfectantes para el año 2020, en donde se estima la compañía crezca en un 26% a diciembre 31, tomando como referencia las ventas del año inmediatamente anterior.

El plan financiero contempla 2 etapas, la primera, un análisis de costos e inversiones en donde se presenta un listado de las inversiones que deberán realizarse por parte de la compañía para

la implementación de la marca propia en productos desinfectantes, segundo, las proyecciones financieras, teniendo como base las metas corporativas establecidas por gerencia.

### **5.1 Actividad 1 – Análisis de costos e inversiones**

La puesta en marcha de la categoría de productos desinfectantes marca propia para Distribuciones Nacionales G.A contempla unos sobre costos e inversiones relacionados a la comercialización de los productos marca propia.

- Presupuesto de actividades asociadas a productos, en donde se evidencian actividades como creación y registro de marca ante la SIC.
- Diseño de etiquetas para cada una de las presentaciones y aromas.
- Diseño de adhesivo para el vehículo aprovechando las rutas diarias y siendo una publicidad rondando en la ciudad durante todo el día.
- Afiches publicitarios para impulsar las ventas de los productos desinfectantes marca propia en el punto de venta.

Tabla 32 Presupuesto actividades de producto

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>
Registro marca propia ante la Super Intendencia de Industria y comercio con la asesoría de un abogado comercial	Cumplir los requerimientos legales estipulados en la presente investigación, para la comercialización de productos desinfectantes marca propia con la asesoría de un abogado con especialización comercial.	Gerencia	\$ 1.160.500
		Abogado Comercial	\$ 450.000
Diseño de etiquetas para cada una de las referencias de productos desinfectantes en sus presentaciones	Dar identidad a cada uno de los productos desinfectantes marca propia	Gerencia - Marentes Group S. A	\$ 1.000.000
Diseño de adhesivo microperforado en la van de la compañía	Generar visibilidad de la nueva línea de productos de la empresa, aprovechando que el vehículo se encuentra diariamente en rutas de entregas de pedidos en Bucaramanga y su área metropolitana	Gerencia - Marentes group S. A	\$ 750.000
Diseño afiches publicitarios, pendones con especificación de los productos	Generar visibilidad de la nueva línea de productos desinfectantes marca propia en el punto de venta	Gerencia - Marentes Group S. A	\$ 720.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.080.500</b>

Fuente: Elaboración propia

Adicional se contemplaron actividades de venta, dentro de las cuales se plantea actualizar la actual página web de la empresa, convirtiéndola en otro medio importante de venta a futuro, no solo de los productos desinfectantes marca propia sino del catálogo en general, igualmente se contemplan muestras físicas para ser entregadas a clientes institucionales más representativos, dentro de los cuales están Aseo Servicios y Unidrogas S.A.

Tabla 33 Presupuesto actividades de venta

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>
Actualización página web www.distribucionesnacionales.com	Impactar a personas naturales e institucionales mediante la modalidad E-Commerce, con un portafolio actualizado, completo, en donde se incluyan banners de los productos marca propia e información general de la empresa	Gerencia	\$ 2.800.000
Entrega de muestras a clientes institucionales	Permitir que clientes institucionales conozcan y ensayen el producto en sus operaciones diarias de limpieza	Gerencia	\$ 2.000.000
Compra de recordatorios de marca para clientes institucionales	Generar recordación de marca con la entrega de lapiceros, mugs, agendas, post it a los clientes institucionales más representativos de la compañía y a clientes con potencial de compra alto	Gerencia	\$ 1.500.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.300.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a que la empresa cuenta con 8 años aproximadamente de funcionamiento en el mercado se deben contemplar menos inversiones por realizarse para la puesta en marcha de la presente investigación, puesto que, a la fecha la empresa cuenta con personal que ya cumple sus funciones pre establecidas por gerencia, cuenta con instalaciones propias para el almacenamiento de mercancía, vehículo para el despacho de pedidos a clientes y demás activos que complementan y permiten la operación diaria de Distribuciones Nacionales GA.

## 5.2 Actividad 2 – Análisis financiero y ejecución de proyecciones

El presente análisis contiene como primera medida la asignación de precios para los productos desinfectantes marca propia, adicional se encontrará el impacto de la ejecución de la marca propia sobre ventas, costos y margen de rentabilidad, y finalmente las proyecciones financiera de PYG (Anexo Q – R), flujo de caja (Anexo S – T) y márgenes de rentabilidad.

### - Asignación de precios para productos desinfectantes marca propia.

El primer paso en el desarrollo del plan es asignar los precios correspondientes para cada lista, adicional revisar como cambiarían las condiciones actuales con el cliente Unidrogas S.A y preestablecer una propuesta comercial para Aseo Servicios.

Tabla 34 Lista de precios Unidrogas 2020



PRODUCTO	COSTO U. MP		COSTO U. ACTUAL		LISTA UNIDROGAS 2020		
	SIN IVA	CON IVA	COSTO	MARGEN	PRECIO	MARGEN ACTUAL	MARGEN MP
Varsol white x 800 ml	\$ 4.305	\$ 5.123	\$ 5.820	12%	\$ 6.923	16%	26%
Blanqueador x 1.000 ml	\$ 1.199	\$ 1.427	\$ 1.713	17%	\$ 3.171	46%	55%
Limpia vidrios x 500 ml	\$ 1.238	\$ 1.473	\$ 1.702	13%	\$ 2.431	30%	39%
Limpiador desinfectante x 2.000 ml	\$ 2.178	\$ 2.592	\$ 3.217	19%	\$ 4.800	33%	46%

Fuente: Elaboración Propia

Unidrogas compra mensualmente alrededor de \$12.000.000, monto que se incrementó considerablemente desde el mes de febrero producto de la pandemia por el Coronavirus, el margen oscilaba entre el 25% y 30% con los proveedores actuales que tiene la compañía,

puntualmente en este cliente, al momento de realizarse la implementación de los productos marca propia el margen de rentabilidad bruto podría incrementarse a un 42% aproximadamente.

Para el año 2019 se presentó una propuesta a Unidrogas Antioquia y Costa, la cual no fue aprobada por sobre costos en transporte que incidían en la decisión final, una vez realizada la implementación de la marca propia en productos desinfectantes podría nuevamente negociarse precios considerablemente más competitivos de los ofertados el año anterior, cabe recordar que estas dos zonas cuentan con más de 250 farmacias.

*Tabla 35 Compra promedio Unidrogas S.A 2020*

ZONA	CANTIDADES ACTUALES DE COMPRA			
	Varsol White 800 ml	Blanqueador x 1.000 ml	Limpia vidrios x 500 ml	Limpiador desinfect. X 2.000 ml
Bogotá	160	190	125	160
Santander	120	140	145	145
<b>TOTAL</b>	<b>280</b>	<b>330</b>	<b>270</b>	<b>305</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para codificar el producto marca propia en Unidrogas es un proceso más sencillo que para cerrar la negociación en Aseo Servicios, debido a que esta cadena de farmacias exige primero, que el producto sea de calidad, segundo, tenga buena presentación, y tercero, se conserven los precios actuales, o en su defecto se mejoren, por su parte para Aseo Servicios se debe hacer primero un proceso de muestreo y prueba de los productos por parte de los centros de trabajo más representativos, no en todos, segundo, una negociación por volumen de compra en donde se cumplan los requisitos exigidos por el cliente, fichas técnicas, hojas de seguridad, capacitaciones.

A continuación, se relaciona propuesta comercial para Aseo Servicios de los productos solicitados en los centros de trabajo según las encuestas:

Tabla 36 Propuesta comercial Aseo Servicio S.A



PRODUCTO	COSTO U. MP		PROPUESTA 1		PROPUESTA 2	
	SIN IVA	CON IVA	PRECIO	MARGEN	PRECIO	MARGEN
Varsol white x 3.000 ml	\$ 15.383	\$ 18.306	\$ 24.408	25%	\$ 22.882	20%
Varsol white x 4.000 ml	\$ 17.410	\$ 20.718	\$ 27.624	25%	\$ 25.897	20%
Varsol white x 20 lts	\$ 78.453	\$ 93.359	\$ 124.479	25%	\$ 116.699	20%
Blanqueador x 4.000 ml	\$ 3.611	\$ 4.297	\$ 5.729	25%	\$ 5.371	20%
Blanqueador x 20 lts	\$ 27.040	\$ 32.178	\$ 42.903	25%	\$ 40.222	20%
Desmanchador de superficies x 4.000 ml	\$ 15.360	\$ 18.278	\$ 24.371	25%	\$ 22.848	20%
Desmanchador de superficies x 20 lts	\$ 64.018	\$ 76.181	\$ 101.575	25%	\$ 95.227	20%
Hipoclorito 13% x 4.000 ml	\$ 11.320	\$ 7.473	\$ 9.964	25%	\$ 9.341	20%
Hipoclorito 13% x 20 lts	\$ 55.400	\$ 33.329	\$ 44.439	25%	\$ 41.661	20%
Limpia vidrios x 4.000 ml	\$ 7.544	\$ 8.977	\$ 11.970	25%	\$ 11.222	20%
Limpia vidrios x 20 lts	\$ 24.350	\$ 28.977	\$ 38.635	25%	\$ 36.221	20%
Limpiador desinfectante x 3.000 ml	\$ 3.266	\$ 3.887	\$ 5.182	25%	\$ 4.858	20%
Limpiador desinfectante x 20 lts	\$ 21.512	\$ 25.599	\$ 34.132	25%	\$ 31.999	20%
Varsol puro x 3.000 ml	\$ 14.463	\$ 17.211	\$ 22.948	25%	\$ 21.514	20%
Varsol puro x 20 lts	\$ 83.314	\$ 99.144	\$ 132.192	25%	\$ 123.930	20%
<b>REBATE EN NOTA O EFECTIVO ANUAL</b>			<b>2%</b>		<b>1%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en el cuadro anterior se establecen 2 tipos de propuestas para negociar con Aseo Servicios, la primera que le permita a la empresa contar con un margen del 25%, y la segunda permitiéndole marginar con un 20%, adicional como gancho de venta se le ofrece al cliente un rebate por compras anuales con cumplimientos mensuales antes de IVA sea del 2% o del 1% dependiendo de cada lista.

Finalmente se estableció una lista de precios para todos los clientes de la empresa, (Anexo P) documento, teniendo como referencia los precios de los competidores investigados, cabe resaltar que los precios pueden variar dependiendo de negociaciones puntuales por volumen con cliente.

- **Impacto sobre ventas, costos y margen de rentabilidad.**

**Ventas.**

Una vez realizada la asignación de precios para cada uno de los productos, se procede a realizar una proyección de ventas partiendo de los análisis e investigaciones ya realizados, enlazándolos con los objetivos corporativos de Distribuciones Nacionales establecidos por gerencia. Como se indica es importante resaltar los aspectos más representativos que han rondado la presente investigación, como lo es el crecimiento del sector cosmético y de aseo, según informes del PTP, adicional el crecimiento del uso de productos desinfectantes debido a la pandemia por el coronavirus, entre otros.

*Tabla 37 Proyección de ventas moderada 2021 a 2023 Distribuciones Nacionales GA. S.A.S*

ESCENARIO MODERADO									
	2019	AH	2020	AH	2021	AH	2022	AH	2023
Ventas	\$ 725.050.766	20%	\$ 870.060.919	29%	\$ 1.122.378.586	32%	\$ 1.481.539.733	28%	\$ 1.896.370.859
Otros	\$ -		\$ -		\$ 246.923.289		\$ 281.492.549		\$ 341.346.755
Aseo Servicios	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Desinfectantes	\$ 123.258.630	62%	\$ 200.114.011	23%	\$ 246.923.289	14%	\$ 281.492.549	21%	\$ 341.346.755
% Participación desinf / Ventas	17%		23%		22%		19%		18%

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se evidencia en la proyección anterior para cada uno de los años se establecen crecimientos porcentuales de acuerdo con un escenario moderado, teniendo en cuenta la operación actual y futura y los recursos con los que cuenta la compañía y contará. El escenario se considera moderado porque se proyecta que la categoría de desinfectantes para

los años 2021 a 2022, año de implementación de la nueva línea de desinfectantes en la empresa, crezca de forma lenta, con el objetivo principal de codificar los productos en el principal cliente de la compañía, Aseo Servicios, proceso que en este escenario conllevará procesos paulatinos de pruebas, modificaciones, correcciones, nuevamente pruebas, hasta que se logren estabilizar los productos, adicional a Aseo Servicios, el objetivo es ubicar los productos marca propia en la mayor cantidad de clientes posibles, sean institucionales, o naturales que se acercan al punto de venta de la empresa, primero porque se obtienen mejores márgenes de rentabilidad y segundo no menos importante, porque esto le da un reconocimiento a la empresa en el mercado.

**Criterios de ventas escenario moderado.**

- El primer criterio es que el cliente Unidrogas S.A realice la compra para sus farmacias de los productos desinfectantes marca Óptimo.
- En este escenario se contempla la posibilidad de que Aseo Servicios no esté dispuesto a comprar los productos.
- Al año 2023 se contempla que la empresa continúe su crecimiento habitual desde su creación en el 2013 ha venido año a año en una etapa de crecimiento y expansión, al último año se estima contar con una fuerza de ventas conformada por 4 personas.

Tabla 38 Proyección de ventas optimista 2021 a 2023 Distribuciones Nacionales GA. S.A.S

ESCENARIO OPTIMISTA									
	2019	AH	2020	AH	2021	AH	2022	AH	2023
Ventas	\$ 725.050.766	20%	\$ 870.060.919	45%	\$ 1.261.588.333	40%	\$ 1.766.223.666	35%	\$ 2.384.401.949
Otros	\$ -		\$ -		\$ 220.777.958		\$ 264.933.550		\$ 357.660.292
Aseo Servicios	\$ -		\$ -		\$ 190.000.000		\$ 197.600.000		\$ 205.504.000
Desinfectantes	\$ 123.258.630	62%	\$ 200.114.011	105%	\$ 410.777.958	13%	\$ 462.533.550	22%	\$ 563.164.292
% Participación desinf / Ventas	17%		23%		33%		26%		24%

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la proyección anterior, siendo este el escenario optimista se establecen crecimientos porcentualmente más altos que el escenario anterior, primero, preestableciendo que se codificaran los productos en su totalidad en el cliente principal generando una compra mensual promedio de \$16.000.0000 para el año 2021, generando unas ventas de \$190.000.000 en su primer año solo en el cliente Aseo Servicios, el restante hace parte de clientes institucionales privados y públicos por medio de licitaciones. Esta proyección finaliza para el año 2023 con unas ventas totales de \$2.384.401.949 un 25,7% más que el escenario moderado para el mismo periodo con unas ventas de \$1.896.370.859 y con unas ventas de la categoría de desinfectantes que alcanzan los \$563.124.292 representando el 24% del total de los ingresos para el año 2023.

### **Criterios de ventas escenario optimista.**

- En este escenario se contempla que Unidrogas S.A solicite requerimiento para la zona de la Costa y Antioquia, adicional se contempla que Aseo Servicios solicitará insumos desinfectantes marca propia para todos sus centros de trabajo en Bucaramanga y el área metropolitana.
- Para el año 2023 se estima contar con una fuerza de ventas conformada por 6 personas, 2 con rutas viajeras que contemplen poblaciones de Santander, Norte de Santander y Cesar.

Los dos escenarios presentados en cuanto a proyecciones de ventas son válidos, debido a que la compañía depende de la aceptación que tengan los productos en los clientes institucionales, además del proceso que conlleva las muestras físicas en las instalaciones de clientes, adecuaciones si es necesario, entre otros aspectos relacionados con la venta de un producto nuevo. No se plantea un escenario pesimista debido a que en Unidrogas S.A, durante la relación comercial de 7 años, se han suministrado a farmacias alrededor de 10 diferentes marcas de productos desinfectantes, entre las cuales están, Fuller Pinto, Eterna, Limpia Ya, Ecogrey, Bonfresh, Luvfrank, Nettuno, entre otras, exigiendo únicamente que el producto cumpla su función y no se modifiquen precios bajo ninguna circunstancia, debido a presupuestos preestablecidos por parte del cliente, lo anterior permitiría a la empresa que Unidrogas compre alrededor de \$5.000.000 promedio en desinfectantes marca propia mensualmente. Es decir, se parte de un escenario moderado porque se considera fija la venta al cliente Unidrogas S.A y a otros clientes de la compañía que no consideran la marca como factor decisor de compra, sino el precio y calidad de los productos.

## Costo de ventas.

### Compras

Es importante partir este análisis desde enero del 2020, debido a que el año en curso por los diferentes acontecimientos ha presentado modificaciones importantes en el consumo puntual de esta categoría. Para lo corrido del año las compras mensuales promedio de la compañía rondan los \$10.500.000 en productos desinfectantes productos que desde el 2020 se marginan en promedio con un 31% para toda la categoría, presentando una situación completamente diferente para el 2019, en donde el margen oscilaba aproximadamente el 20%.

Tabla 39 Consolidado de la categoría desinfectantes 2020 (Valores antes de IVA).

<b>CONSOLIDADO CATEGORÍA DESINFECTANTES 2020</b>			
<b>VENTA</b>	<b>COSTO</b>	<b>UTILIDAD</b>	<b>MARGEN</b>
\$ 76.245.598	\$ 52.617.827	\$ 23.627.771	31%
<b>PROMEDIO DE COMPRA MENSUAL DESINF.</b>			<b>\$ 10.523.565</b>

Fuente: (Distribuciones Nacionales, 2020).

Posterior a la implementación de la marca propia de desinfectantes se estima que las compras incrementen aún más debido a que se deben cumplir con los requerimientos proyectados en ventas.

Finalmente analizando los dos escenarios en cuanto al impacto de los productos marca propia desinfectantes en las ventas y los márgenes de rentabilidad, las proyecciones establecidas arrojan lo siguiente (Anexo W).

*Tabla 40 Ventas desinfectantes escenario moderado.*

ESCENARIO MODERADO	CONSOLIDADO CATEGORÍA DESINFECTANTES 2021			
	VENTA	COSTO	UTILIDAD	MARGEN
CLIENTES INST.	\$ 186.923.289	\$ 127.107.837	\$ 59.815.452	32%
UNIDROGAS S.A	\$ 60.000.000	\$ 34.800.000	\$ 25.200.000	42%
ASEO SERVICIOS S.A	\$ -	\$ -	\$ -	0%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 246.923.289</b>	<b>\$ 161.907.837</b>	<b>\$ 85.015.452</b>	<b>34%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior especifica la participación en ventas de desinfectantes sobre el total de ventas para el año 2021(Anexo X), en un escenario moderado, considerando que Aseo Servicios no esté dispuesto a comprar los productos marca propia Óptimo.

*Tabla 41 Ventas desinfectantes escenario optimista.*

ESCENENARIO OPTIMISTA	CONSOLIDADO CATEGORÍA DESINFECTANTES 2021			
	VENTA	COSTO	UTILIDAD	MARGEN
CLIENTES INST.	\$ 160.777.958	\$ 109.329.012	\$ 51.448.947	32%
UNIDROGAS S.A	\$ 60.000.000	\$ 34.800.000	\$ 25.200.000	42%
ASEO SERVICIOS S.A	\$ 190.000.000	\$ 142.500.000	\$ 47.500.000	25%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 410.777.958</b>	<b>\$ 286.629.012</b>	<b>\$ 124.148.947</b>	<b>30%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto el escenario optimista se contempla la venta para Aseo Servicios por \$190.000.000 para el primer año, aproximadamente de a \$16.000.000 mensuales, repartiendo así la venta de la categoría de desinfectantes entre 3 rubros, clientes institucionales actuales y potencialmente nuevos, Unidrogas S.A y Aseo Servicios S.A.

- **Proyecciones financieras.**

Se realizan las proyecciones del Estado de pérdidas y ganancias para los escenarios moderado y optimista (Anexo Q – R), con base en los estados financieros radicados ante la DIAN para la declaración de renta del año gravable 2019 a diciembre 31. Se proyecta al 2020, de acuerdo con el establecimiento de los objetivos corporativos establecidos por gerencia. Adicional se incluye flujo de caja moderado (Anexo S), flujo de caja optimista (Anexo T) e indicadores para cada escenario (Anexo U – V).

A continuación, se relacionan los márgenes de rentabilidad en los 2 escenarios planteados.

*Tabla 42 Márgenes de rentabilidad proyectados – Escenario moderado.*

<b>ESCENARIO MODERADO</b>				
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad bruta	\$ 226.710.973	\$ 318.191.153	\$ 411.970.447	\$ 538.017.866
Ingresos operacionales	\$ 870.060.919	\$ 1.122.378.586	\$ 1.481.539.733	\$ 1.896.370.859
<b>MARGEN</b>	<b>26,1%</b>	<b>28,3%</b>	<b>27,8%</b>	<b>28,4%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad operacional	\$ 85.294.270	\$ 145.662.776	\$ 189.408.841	\$ 270.943.938
Ingresos operacionales	\$ 870.060.919	\$ 1.122.378.586	\$ 1.481.539.733	\$ 1.896.370.859
<b>MARGEN</b>	<b>9,8%</b>	<b>13,0%</b>	<b>12,8%</b>	<b>14,3%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad neta	\$ 51.310.273	\$ 88.660.846	\$ 115.692.946	\$ 166.222.369
Ingresos operacionales	\$ 870.060.919	\$ 1.122.378.586	\$ 1.481.539.733	\$ 1.896.370.859
<b>MARGEN</b>	<b>5,9%</b>	<b>7,9%</b>	<b>7,8%</b>	<b>8,8%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Producto de las proyecciones financieras realizadas en un escenario moderado se establece que el margen de rentabilidad presentará un incremento a un promedio del 28% para los años 2021 a 2023, generado por el incremento en ventas y por mejores condiciones de precio de compra en la categoría de desinfectantes, en donde se pasa de tener un margen bruto en la

actualidad a contar con un margen aproximado del 31% como se indicó en la proyección de márgenes de rentabilidad en un escenario moderado. Por su parte el margen neto para los años 2021 a 2023 mantiene un promedio del 8% aproximadamente.

*Tabla 43 Márgenes de rentabilidad proyectados – Escenario Optimista.*

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>				
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad bruta	\$ 226.710.973	\$ 354.464.909	\$ 496.250.872	\$ 669.938.677
Ingresos operacionales	\$ 870.060.919	\$ 1.261.588.333	\$ 1.766.223.666	\$ 2.384.401.949
<b>MARGEN</b>	<b>26,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad operacional	\$ 85.294.270	\$ 174.865.696	\$ 264.567.888	\$ 391.919.096
Ingresos operacionales	\$ 870.060.919	\$ 1.261.588.333	\$ 1.766.223.666	\$ 2.384.401.949
<b>MARGEN</b>	<b>9,8%</b>	<b>13,9%</b>	<b>15,0%</b>	<b>16,4%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad neta	\$ 51.310.273	\$ 106.912.671	\$ 162.667.350	\$ 241.831.843
Ingresos operacionales	\$ 870.060.919	\$ 1.261.588.333	\$ 1.766.223.666	\$ 2.384.401.949
<b>MARGEN</b>	<b>5,9%</b>	<b>8,5%</b>	<b>9,2%</b>	<b>10,1%</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los márgenes de rentabilidad analizados desde un escenario optimista se evidencia primero una estabilidad para todos los años en la primera línea del margen bruto del 28%, el margen neto mejora respecto al escenario moderado producto de una eficiencia en el margen operacional para los últimos dos años.

Como conclusión posterior al análisis de precios, movimientos detallados de ventas soportado en el software contable de la compañía, situación actual de demanda y oferta, se partió en el año 2019 y 2018 con un panorama con cifras diferentes a las actuales, en cuanto

a resultados netos, el año 2020 inicia con el aporte de una fuerza de ventas que permite un crecimiento paulatino y periódico de la compañía mes a mes, adicional, la pandemia por el coronavirus fue un factor determinante para que la demanda de los insumos en general de la compañía y sobre todo de los de la categoría de desinfectantes presentaran primero un incremento en ventas considerable, segundo, la alta demanda de los productos desinfectantes permitió realizar una modificación intempestiva de los precios jalonada por proveedores, en donde el mercado cambió sus condiciones, por ejemplo créditos de 60 días pasaron a 15 y de 30 pasaron a realizarse pagos de contado, mejorando el flujo de efectivo en la compañía y la disponibilidad de dinero para una recompra en estos productos. Como se indicó, no solo la pandemia fue el factor de cambio, la inversión en la fuerza de ventas periódicamente jalona un crecimiento continuo en la compañía, en donde se proyecta a fin del año 2020 vincular otro ejecutivo de ventas para iniciar de igual manera el 2021 con el objetivo de cumplir las metas establecidas por gerencia para este año.

Finalmente, producto del análisis financiero y las proyecciones realizadas se evidencia un incremento en ventas, generado por nuevas oportunidades de negocios, además una eficiencia en costos, gracias a que se contaría con mejores condiciones de precios por parte de la empresa Conaldes S.A.S y un incremento de los márgenes de rentabilidad. Se considera viable la ejecución del proyecto, cumpliendo los objetivos inicialmente preestablecidos: Incrementar los ingresos operacionales de la compañía y mejorar los márgenes de rentabilidad. Y aun más importante la marca Óptimo como parte fundamental de Distribuciones Nacionales GA, un intangible, que llevado al producto físico con etiqueta y logo se vuelve tangible.

### **Criterios para proyecciones financieras generales.**

- El año 2019 es la base para el inicio de las proyecciones financieras, se toman como referencia los estados financieros declarados ante la DIAN para la declaración de renta a diciembre 31 de ese mismo año.
- Por análisis previos de costos y gastos es de conocimiento de gerencia el porcentaje del costo de ventas y la totalidad de gastos fijos y variables mensuales, siendo estos la base para el planteamiento de metas anuales, claro ejemplo las metas de ventas para el 2020, con un crecimiento objetivo del 20% respecto al 2019.
- Soportado en el software contable contapyme se tiene a la mano información precisa como, por ejemplo, la participación de cada una de las categorías sobre el total de las ventas, para el caso puntual de desinfectantes en donde a la fecha representan el 21%, márgenes de rentabilidad, entre otros aspectos.
- Aproximadamente desde mayo del año 2014 Distribuciones Nacionales cuenta con un vínculo comercial con la empresa Aseo Servicios S.A y Unidrogas S.A, convirtiéndose en aliados comerciales, siendo cliente y proveedor del primero y proveedor integral del segundo, suministrando a la fecha insumos de papelería y con experiencia de codificación de productos para venta en farmacias. Es por ello por lo que se tiene conocimiento sobre el comportamiento de los clientes año a año, su crecimiento, sus compras, sus preferencias, entre otros aspectos.

## CONCLUSIONES

La presente investigación resultó fructífera permitiendo analizar aspectos internos de la compañía, externos asociados al mercado, competidores, proveedores, requisitos de comercialización, permitió dejar planteado un plan de negocio que con su ejecución ubicara a Distribuciones Nacionales GA entre los principales distribuidores o comercializadores de productos de aseo y cafetería para el canal institucional producto del reconocimiento que le generaría su marca propia de desinfectantes. A continuación, las conclusiones después del desarrollo de las actividades a cada objetivo establecido al inicio de la investigación.

La pandemia por el Coronavirus realizó cambios drásticos en el mercado, disminuyendo plazos de crédito considerablemente entre clientes y proveedores, disminuyendo créditos de 60 a 30, 30 a 15 días o hasta 30 días a contado, adicional la categoría de desinfectantes presento un alza intempestiva en precios, producto de la alta demanda en los productos que se encuentran relacionados al COVID 19.

En cuanto a competidores, se evidencia la trayectoria de Todo Aseo, líder en Santander, su robusto catálogo de productos le permite atender diferentes tipos de negocio. Después del líder, aparecen aproximadamente 10 comercializadores de importancia, Kindex, Metrografik, Multidesechables, pero ninguna se encuentra ordenada en su estructura como para considerarse el segundo en la lista después de Todo Aseo. En cuanto a proveedores se encuentra una gran cantidad de estos a nivel nacional y regional, la sobre oferta permite contar con una atractiva baraja de propuestas, lo más importante es que los productos estén con sus respectivas certificaciones del INVIMA que garanticen la calidad tanto en el producto.

El análisis de fuentes primarias realizado a la muestra seleccionada permitió identificar para el cliente Aseo Servicios lo siguiente, primero, de los 7 productos que se buscan maquilar, utiliza 6, en donde únicamente el 4% de los encuestados utiliza blanqueador, segundo, las presentaciones que utilizan son de galón y cuñete, compran en promedio en estos productos alrededor de \$16.000.000 mensuales y los factores decisores de compra son, precio, disponibilidad de inventarios, calidad del producto y servicio. Este es un cliente con el que Distribuciones Nacionales tiene alrededor de 6 años de relación comercial, presentando un incremento periódico año a año en sus compras y que en repetidas reuniones con los directivos de esta empresa han estado interesados en centralizar las compras con un solo proveedor expresándose así al gerente de Distribuciones Nacionales GA.

El análisis de la fuente secundaria que para este caso fue Contapyme, el software contable de la compañía arrojó el aspecto más importante, la categoría de desinfectantes a mayo de 2020 ocupa el primer puesto sobre el total de las ventas, desbancando a la categoría de higiénicos, adicional, producto del alza de precios realizados entre los meses de febrero y marzo el margen de rentabilidad de la categoría paso del 20% al 30%.

En este análisis se logró identificar requerimientos asociados a la comercialización de productos marca propia, en donde Distribuciones Nacionales GA cuenta con los permisos requeridos, adicional se concluye que no se requieren colaboradores adicionales para la ejecución del proyecto, un reajuste en las funciones de los colaboradores actuales es suficiente, y en cuanto al espacio actual de la compañía, esta cuenta con el espacio necesario para la puesta en marcha del proyecto.

Las estrategias implementados en este numeral son determinantes para el éxito del proyecto, los presupuestos, incentivos de la fuerza de ventas, la elaboración de una lista de precios

competitiva, tomando como referencia el mercado en general y lo más importante el seguimiento continuo permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Se concluye que los costos de inversión son relativamente bajos, debido a que la empresa ya se encuentra funcionando, se contaría con los colaboradores activos de la compañía y el respaldo de la operación actual para la puesta en marcha del proyecto, las inversiones estarían relacionadas a diseños de etiquetas, registro de marca, muestras de productos, recordatorios o artículos de *merchandising* con la marca propia y actualización de la página web, la cual ya se encuentra en marcha.

En cuanto a las proyecciones financieras se concluye que en un escenario moderado la compañía tendría unas ventas de \$1.896.370.859 para el año 2023, de las cuales en desinfectantes serían alrededor de \$379.637.086 con un margen de rentabilidad neto del 8% para este mismo año. En un escenario optimista las ventas de la compañía para el 2023 serían de \$2.384.401.949, de las cuales corresponderían en ventas de productos desinfectantes alrededor de \$563.164.292 con un margen de rentabilidad neto del 10%.

## RECOMENDACIONES

- El mercado digital está adquiriendo fuerza actualmente, impulsado por las redes sociales, una vez desarrollada la marca propia se actualizará la página web de la compañía con información sobre los productos desinfectantes Óptimo, de igual manera con las redes sociales.
- La constante capacitación de la fuerza de ventas es importante para abordar cualquier tipo de clientes, ya que la primera opción del vendedor debe ser la marca propia atado a los incentivos de venta establecidos por gerencia
- Ejecutar el proyecto de marca propia de desinfectantes, esto permitirá que la compañía logre posicionarse por medio de sus productos a precios competitivos y de calidad viéndose reflejado en un incremento en ventas.
- Capacitación para licitar con el estado, aprovechando el margen de maniobra que se obtiene con una marca propia.
- De acuerdo con el *brief* de producto, tomar como referencia los modelos de envase presentados.
- Convertir el punto de venta de Distribuciones Nacionales GA como vitrina principal de los productos desinfectantes Óptimo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Corro, A. J., & Vergel Torrado, M. (2019). *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de tilapia roja cultivada en agua de mar*. Bucaramanga.
- Alarcón Gomez, J. R., Camargo Aristizabal, A., & Valencia Villegas, B. M. (2020). Comportamiento de compras de marcas propias en los supermercados del oriente antioqueño. *CIES ISSN*, 67 - 81.
- ANDI - Cámaras Sectoriales. (2018). *ANDI*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/15-industria-cosmetica-aseo-absorbentes-y-pla>
- Beristain Oñederra, J. J. (2009). Valor de las marcas de distribuidor y sus antecedentes: EL caso de las marcas de cadena. *Revista de dirección y administración de empresas*, 123-149.
- Blanco, C. (2016). *Métodos de investigación cuantitativa en ciencias sociales y comunicación*. Argentina: Brujas.
- Bohorques-Torres, K., Tobón González, L. E., Espitia, H. E., Cortázar Ortegón, L., & Rojas-Berrio, S. (2017). *Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia: notoriedad de marca, factores de comercialización y posicionamiento en el canal tradicional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409653240003.pdf>.
- Bohorques-Torres, K., Tobón González, L. E., Espitia, H. E., Cortázar Ortegón, L., & Rojas-Berrio, S. (2017). *Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia: notoriedad de marca, factores de comercialización y posicionamiento en el canal tradicional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409653240003.pdf>.
- Bohorques-Torres, K., Tobón González, L. E., Espitia, H. E., Cortázar Ortegón, L., & Rojas-Berrio, S. (2017). *Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia: notoriedad de marca, factores de comercialización y posicionamiento en el canal tradicional*.
- Borello, A. (2000). *Plan de Negocios*.
- Bravo, S. (1988). *Técnicas de Investigación social*. Madrid.
- Cámara de Comercio Bucaramanga. (2020). *Cumplir con el Concepto de uso del suelo, ubicación y destinación*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/registros-publicos/expedicion-de-certificados/>

Cartón y Estiba. (2020). *Cartón y Estiba*. Obtenido de [www.cartonyestiba.com](http://www.cartonyestiba.com)

Colombia compra eficiente. (2019).

Colombia compra eficiente. (2019).

Compite 360 Información empresarial de Colombia. (2019). [www.compite360.com](http://www.compite360.com).

Cordoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogota.

Cruz Gomez, G. (2018). Modelos para elaborar planes de negocios. *Revista iberoamericana de producción academica* .

D1. (2020). <https://d1.com.co/nuestras-marcas/>.

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Análisis sector cosmético y aseo*. Medellín, Colombia.

Dinero. (2018). El buen momento de las marcas propias en Colombia. *Dinero*.

Distribuciones Nacionales. (2013). *Archivo*. Bucaramanga.

Distribuciones Nacionales. (2020). *Archivo*. Bucaramanga.

Droznes, L. (2005). *Manual para un plan de negocios* .

Federación Nacional de Comerciantes. (2016). *Informe economico y de gestión setor nacional grandes superficies y almacenes de cadena*. Bogota.

Figueredo Moreno, A. (2014). *Plan de negocio para exportar servicios de salud hacia Estados Unidos desde la Fundación Cardiovascular de Colombia*. Bucaramanga.

Fleitman, J. (2010). *Como empezar una empresa exitosa*.

Flórez Calderón, B. N. (2015). Guía para diseñar una marca. En B. N. Flórez Calderón, *Guía para diseñar una marca*.

Garrido Campos, A. (2008). *Plan Comercial para una empresa que presta servicios de digitalización del patrimonio*.

Gil, V. (2010). Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca. En J. Velilla Gil, *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*.

Golovart, M. (2014). Malicia para vender con marca. La comunicación activa. En M. Golovart, *Malicia para vender con marca. La comunicación activa*.

Google Maps. (2020).

- Guevara Benavides, L. (27 de Marzo de 2018). *Editorial la Republica S.A.S.* Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/ocho-de-cada-10-hogares-colombianos-compran-en-las-tiendas-de-hard-discount-2705843>
- Hernandez Gil, C., Figueroa Ramirez, E., & Correa Corrales, L. (2018). Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Investigación desarrollo e innovación.*
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación, quinta edición.* Mc Graw Hill.
- Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos. (2020). Bogotá.
- Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos. (2020). *INVIMA.* Obtenido de <https://www.invima.gov.co/preguntas-aseo-y-limpieza>
- INVIMA. (2020). *www.invima.gov.co.* Obtenido de <https://www.invima.gov.co/preguntas-aseo-y-limpieza>
- Justo & Bueno. (2020). <https://justoybueno.com/nuestros-productos>.
- Kindex S.A. (2020). *www.kindex.com.co.*
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principios del Marketing.*
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principios del Marketing.*
- Lambing, P., & Kuehl, C. (1998). *Empresarios pequeños y medianos.*
- Lazaro, J. (2015). *Tu business plan ¡En un pim pam!*
- Nielsen. (2016). *Reporte marcas privadas en Latinoamérica.* Obtenido de <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/reporte-de-marcas-privadas-en-latinoamerica/>
- Nuevo Siglo. (8 de MAYO de 2019). Cosmetico y Aseo mercado que crece.
- Oscar Villacampa. (25 de Octubre de 2018). *Qué son las 4 P del marketing.* Obtenido de <https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/>
- Pasticestibas. (2020). *Pasticestibas.* Obtenido de [www.plasticestibas.com](http://www.plasticestibas.com)
- Pedraza, O. H. (2014). *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa 2014.*
- Peñaloza, M. (2005). El mix de marketing: una herramienta para servir al cliente. *Red de revistas científic de America Latin, el Caribe, España y Portugal.*

- Pirazan, S. P., Jaramillo, A. P., Neita Perez, J. P., & Villarraga Torres, C. D. (2017). *Análisis de caso de estrategias financieras de las tiendas de descuento duro DI, Justo y Bueno y Ara en Colombia.*
- Porter, M. E. (2009). *Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Piramide.
- Procolombia. (2016). *Procolombia, exportaciones turismo inversión marca país, portal oficial de inversión de Colombia.* Obtenido de <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>
- Programa de Transformación Productiva. (2016). *Evaluación y Reformulación estratégica del plan de negocios del sector de cosmético y aseo.*
- Programa de transformación productiva. (2016). *Evaluación y reformulación estratégica del plan de negocios del sector de cosmético y aseo.*
- Rendon, O. P. (2014). *Modelo del Plan de negocios: Para micro y pequeña empresa.*
- Restrepo Castañeda, M. (2015). *Informe de sostenibilidad, industria cosmético y aseo de la ANDI.*
- Restrepo Castañeda, M. J. (2015). *Informe de sostenibilidad, industria cosmético y aseo de la ANDI.*
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas.*
- Ruiz, E. (1998). Reflexiones sobre la planeación Financiera Estratégica.
- Santandercomprasantander. (Junio de 2018). *Santander Compra Santander.* Obtenido de <http://www.santandercomprasantander.com/>
- SENA. (2007). *Fondo Emprender SENA.*
- Siegel, E., Ford, E., & Bornstein, S. (1993). *Business Plan guide.*
- Sterman, A. (2014). Como crear marcas que funcionen: Branding paso a paso. En A. Sterman, *Como crear marcas que funcionen: Branding paso a paso.*
- Superintendencia de industria y comercio. (2020). *www.sic.gov.co.* Obtenido de <https://www.sic.gov.co/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>
- Todo Aseo S.A.S. Alimentos & Servicios. (2020). *https://www.todoaseo.com/.* Obtenido de [https://www.todoaseo.com/.](https://www.todoaseo.com/)

- Valiente Alber, S. (2016). Marcas sonrientes: Humor y engagement en publicidad. En S. Valiente Alber, *Marcas sonrientes: Humor y engagement en publicidad*.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Tecnicas para investigar, Volumen 2*. Brujas.