

**Plan De Mejoramiento para la Empresa Tropillano S.A.S. de Villavicencio, para el
periodo 2019 – 2024, por la Incidencia de los “Hard Discount”**

María Patricia Velásquez Soto

Diego Armando Díaz Londoño

Línea De Investigación:

Gestión Social, Participación Y Desarrollo Comunitario

Sub línea De Investigación:

Desarrollo Regional

Asesor De Proyecto

Nidia Leonora Rodríguez Hernández

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Programa Administración Financiera

Villavicencio

2021

Tabla de Contenido

Introducción.....	9
Resumen Ejecutivo.....	10
Planteamiento del problema.....	11
Formulación del problema.....	15
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Justificación.....	17
Marco Referencial.....	19
Antecedentes.....	19
Marco Teórico.....	27
Teoría de la Inversión.....	27
Teoría del comercio minorista.....	27
Teoría de Agencia.....	28
Teoría del mejoramiento continuo.....	28
Plan de Mejoramiento.....	29
Modelo de Negocio.....	30
Hard Discount.....	30
Estados de Situación Financiera.....	31
Análisis Financiero.....	32
Teoría del EVA.....	33
Ventajas del EVA.....	33
Cómo Calcular el EVA.....	33
Marco Conceptual.....	34
Caracterización.....	34
Hard-discount.....	35
Situación Económica.....	35
Situación inanciera.....	35
Indicadores financieros.....	35
Endeudamiento.....	35
Valor económico agregado.....	35
Gerencia financiera.....	36
Marco Legal.....	36
Metodología.....	38
Tipo de investigación.....	38
Muestra.....	38
Instrumentos.....	40
Procedimiento.....	40
Resultados.....	42
Análisis del Sector Comercial donde opera la empresa Tropillano S.A.S.....	42
Análisis de Datos - Tropillano S.A.S.....	47

<i>Análisis Organizacional</i>	47
Planeación Estratégica	49
Misión	49
Visión	49
Políticas	50
Estructura Organizacional	51
Portafolio de Servicios	52
<i>Análisis Estados Financieros Básicos</i>	55
Análisis Vertical de Situación Financiera (2015-2018)	55
Composición del Activo	56
Composición del Pasivo	57
Composición del Patrimonio	58
Análisis Vertical del Estado de Resultados (2015-2018)	58
<i>Indicadores Financieros</i>	60
Indicadores de Liquidez	60
Razón Corriente	61
Prueba Acida	61
Liquidez Inmediata de Primer Grado	61
Fondo de Maniobra sobre deudas a corto plazo	62
Capital de Trabajo	62
Indicadores de Endeudamiento	64
Endeudamiento Total	64
Financiación con Proveedores	65
Carga Financiera y Cobertura de Intereses	65
Indicadores de Actividad	66
Días de Rotación de Deudores	67
Días de Rotación Inventarios	67
Días de Rotación Proveedores	67
Ciclo de Caja Operativo Neto	67
Indicadores de Rotación	67
Indicadores de Rentabilidad	69
Margen Bruto de Utilidad	69
Margen Operacional de Utilidad	70
Margen Neto de Utilidad	70
ROA - ROE - ROI	70
ROA	71
ROE	71
ROI	71
EBITDA	72
Evaluación de Valor Económico Agregado - EVA	73
Comparativo del Modelo de negocio de Tropillano S.A.S. frente a los Hard Discount	73
Proyecciones Financiera y Plan de Mejoras	89
Análisis Financiero Proyectado	95

<i>Estado de Situación Financiera Proyectado</i>	97
<i>Estado de Resultados Proyectado</i>	98
<i>Indicadores de Liquidez Proyectados</i>	100
Análisis del Capital de Trabajo Proyectado	101
Indicadores de Endeudamiento Proyectados	103
Carga Financiera	103
Cobertura de Intereses	104
Indicadores de Actividad Proyectados	105
Indicadores de Rotación Proyectados	106
<i>Indicadores de Rentabilidad Proyectados</i>	107
ROA - ROE - ROI Proyectados	108
<i>Valor Económico Agregado - EVA Proyectado</i>	109
Plan de Mejoras	110
Conclusiones	113
Recomendaciones	115
Bibliografía	116
Anexos	120

Lista de Tablas

1. Tiendas Hard Discount Villavicencio.....	39
2. Funcionarios Tropillano S.A.S.....	39
3. Portafolio de Servicios Tropillano S.A.S.	52
4. Comparación Modelo de Negocio Tropillano S.A.S. y Hard Discount.....	83

Lista de Figuras

Figura 1 Índice de precios al consumidor (IPC) - Rangos Anuales.....	42
Figura 2 Variación anual del margen comercial mayorista nominales y el personal ocupado total nacional Enero 2021 / Enero 2020.....	44
Figura 3 Medidas implementadas por las empresas de la región para contrarrestar los efectos económicos del COVID-19	45
Figura 4 Participación ocupados según ramas de actividad económica Departamento del Meta - Villavicencio	46
Figura 5 Comportamiento de la tasa de desempleo trimestre móvil (Nov 2020 - Ene 2021)	46
Figura 6 Ubicación Geográfica Tropillano S.A.S.....	4949
Figura 7 Organigrama Tropillano S.A.S.....	51
Figura 8 Análisis Vertical Estado de Situación Financiera de Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	55
Figura 9 Composición del Activo Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	56
Figura 10 Composición del Pasivo Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	57
Figura 11 Composición del Patrimonio Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	58
Figura 12 Análisis Vertical del Estado de Resultados Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	59
Figura 13 Indicadores de Liquidez Tropillano S.A.S. (2015-2018)	61
Figura 14 Análisis Capital de Trabajo Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	63
Figura 15 Indicadores de Endeudamiento Tropillano S.A.S. (2015-2018)	64
Figura 16 Carga Financiera y Cobertura de Intereses Tropillano S.A.S. (2015-2018)	65
Figura 17 Indicadores de Actividad Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	66
Figura 18 Indicadores de Rotación Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	68
Figura 19 Indicadores de Rentabilidad Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	69
Figura 20 ROA - ROE - ROI Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	71
Figura 21 Margen EBITDA Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	72
Figura 22 Valor Económico Agregado - EVA Tropillano S.A.S. (2015-2018)	73
Figura 23 Tipo de tenencia y área del establecimiento.....	74
Figura 24 Propuesta de valor y actividad comercial.....	75
Figura 25 Atención y Tipo de clientes.....	76

Figura 26 Rotación Cartera y Medios de Pago	77
Figura 27 Contratación y Tipo de Contrato	78
Figura 28 Cantidad de Colaboradores y Formación Académica	78
Figura 29 Tipo de Bodega y Presentación de productos	79
Figura 30 Líneas, Caracterización, Estrategias de Marketing	80
Figura 31 Rotación y Rentabilidad de los productos.....	81
Figura 32 Cantidad de Proveedores y Pago a Proveedores	81
Figura 33 Entrega de Productos.....	82
Figura 34 Ayudas financieras y rentabilidad	83
Figura 35 Estado de Situación Financiera Proyectado (2019-2024)	977
Figura 36 Estado de Resultados Proyectado (2019-2024).....	98
Figura 37 Indicadores de Liquidez Proyectados (2019-2024).....	100
Figura 38 Análisis del Capital de Trabajo Proyectado (2019-2024)	102
Figura 39 Indicadores de Endeudamiento Proyectados (2019-2024).....	103
Figura 40 Carga Financiera Proyectada (2019-2024).....	104
Figura 41 Cobertura de intereses Proyectado (2019-2024)	105
Figura 42 Indicadores de Actividad Proyectados (2019-2024)	105
Figura 43 Indicadores de Rotación Proyectados (2019-2024).....	106
Figura 44 Indicadores de Rentabilidad Proyectados (2019-2024).....	1077
Figura 45 ROA - ROE - ROI Proyectados (2019-2024)	1088
Figura 46 Valor Económico Agregado - EVA Proyectado	110

Lista de Anexos

Anexo 1 Certificado de Existencia y Representación Legal (Cámara de Comercio).....	120
Anexo 2 Estado de Situación Financiera Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	445
Anexo 3 Estado de Resultados Tropillano S.A.S. (2015-2018)	126
Anexo 4 Indicadores de Liquidez Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	127
Anexo 5 Indicadores de Endeudamiento Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	128
Anexo 6 Indicadores de Actividad Tropillano S.A.S (2015-2018).	49129
Anexo 7 Indicadores de Rentabilidad Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	130
Anexo 8 Indicadores de Generación de Valor Tropillano S.A.S. (2015-2018).....	131
Anexo 9 Valor Económico Agregado EVA Tropillano S.A.S. (2015-2018)	132
Anexo 10 Estado de Situación Financiera Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024).....	133
Anexo 11 Estado de Resultados Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024)	134
Anexo 12 Indicadores de Liquidez Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024).....	135
Anexo 13 Indicadores de Endeudamiento Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024).....	136
Anexo 14 Indicadores de Actividad Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024)	137
Anexo 15 Indicadores de Rentabilidad Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024).....	138
Anexo 16 Indicadores Generación de Valor Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024)	139
Anexo 17 Valor Económico Agregado EVA Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024)	140
Anexo 18 Proyecciones Financieras Estado de Situación Financiera Tropillano S.A.S. (2019-2024).....	141
Anexo 19 Proyecciones Financieras Estado de Resultados Tropillano S.A.S. (2019-2024)	144
Anexo 20 Encuestas.....	146
Anexo 21 Tabulación Encuestas.....	153

Introducción

En el presente documento se pretende dar a conocer los resultados de la investigación realizada en Tropillano S.A.S frente a las cadenas de descuento (Justo y Bueno, D1 y Ara) con respecto a su modelo de negocio; donde los nuevos competidores minimizan costes relacionados con Merchandising, almacenamiento, personal, entre otros, dando cabida a nuevas marcas y por ende cambiando las tendencias de compra y consumo; impactando fuertemente la estabilidad de las empresas del sector, tales como; el canal tradicional “tiendas de barrio, supermercados y mayoristas”, grandes cadenas “Alkosto, Makro, Éxito, Carulla, entre otras” y compañías de marcas líderes “Colgate, Familia, P&G, entre otros”, obligando a innovar en sus estrategias de mercado, donde encontramos: promociones de productos, días especiales de descuentos, ferias comerciales; lo anterior, con el fin de permanecer en el mercado y fidelizar los clientes.

Por otra parte, se evidenciara la situación financiera por la cual cruzó Tropillano S.A.S. durante los periodos 2015 al 2018 con la inclusión de las cadenas de descuento en el mercado, ya que estas tienen como principal objetivo captar la atención de sus compradores con productos y precios más económicos, afectando directamente al comercio minorista “tiendas de barrio y supermercados”; por lo anterior, se hace necesario diseñar un plan de mejoramiento a la empresa para el periodo 2019 – 2024 por medio del método de Valor Agregado Económico “EVA”, con el fin de analizar si las decisiones tomadas por la organización están generando valor.

Resumen Ejecutivo.

El presente documento de investigación tiene como principal objetivo, proponer un plan de mejoramiento a la empresa Tropillano S.A.S. para el periodo 2019-2024, por la incidencia de los nuevos modelos de negocio de descuento duro o “Hard Discount” en la ciudad de Villavicencio; por lo tanto, para su ejecución se utilizará un método de investigación descriptivo-proyectiva y longitudinal con un enfoque mixto.

Con lo anterior, se caracterizarán los modelos de negocio por medio de encuestas estructuradas para identificar falencias y posibles mejoras encaminadas al fortalecimiento y crecimiento de la empresa en el mercado. Por otro lado, se analizará la situación financiera y económica de Tropillano S.A.S. durante los periodos contables 2015, 2016, 2017 y 2018, con el fin de examinar los diferentes indicadores y así determinar el grado de afectación por la que tuvo que pasar la empresa para fortalecer su competitividad en el mercado. Por último, se diseñará el plan de mejoramiento para el periodo 2019-2024, por medio del método de Valor Económico Agregado EVA, con el fin de identificar estrategias proyectadas a mejorar: su crecimiento, desempeño y gestión empresarial en el mercado.

Palabras claves: Valor Económico Agregado, Hard Discount, modelos de negocio, indicadores financieros, sostenibilidad, rentabilidad, plan de mejoramiento.

Planteamiento del problema

La economía es dinámica, con la llegada de la globalización se da inicio a la unión de los diferentes mercados y así mismo a la libre comercialización de productos, forzando a las diferentes compañías a crear alianzas que permitan mantenerse en el mercado; permitiendo la llegada de nuevos competidores, ocasionando que las empresas tengan que adaptarse, y una de las formas de adaptarse a estos mercados cambiantes es mediante “las alianzas estratégicas empresariales, las cuales permiten: llegar a nuevos clientes y mercados, mejorar sus debilidades y elevar sus fortalezas; con el propósito de tener beneficio en común” (GoJump, 2016) .

Estas nuevas alianzas en la región, posibilitan la entrada de un nuevo formato de negocio conocido como “HARD DISCOUNT”, en el cual se encuentran negocios con alto reconocimiento a nivel nacional “D1, Ara, y Justo & Bueno”, repercutiendo fuertemente en el canal tradicional “tiendas de barrio, supermercados y mayoristas”, grandes cadenas “Alkosto, Makro, Éxito, Carulla, entre otras” y compañías de marcas líderes “Colgate, Familia, P&G, entre otros” (Semana, 2019). Cabe resaltar la incursión de estos formatos desde hace 10 años, donde en un inicio no tuvo gran impacto, pero hoy en día tienen grandes consecuencias comerciales.

Estas tiendas de descuento, cuentan con una política de productos de calidad, a bajo precio. Para lograrlo: ofrecen productos limitados, con poco reconocimiento y por ende con menor valor, pero que constituyen grandes ganancias para el negocio; por otra parte, minimizan al máximo todos aquellos costos relacionados con decoración, mobiliario, almacenamiento, personal y ausencia de merchandising; se sitúan estratégicamente en barrios populares convirtiéndose en una gran amenaza para el comercio “tiendas,

supermercados, mayoristas, grandes cadenas” , afectando fuertemente su desempeño y posición en el mercado. (Sanchez, 2018).

Por lo planteado en La República, en su informe de destacados hace referencia a un artículo denominado: “*Ocho de cada 10 hogares colombianos compran en hard discount*”, comentando que los discounters crecieron porque el gasto de los hogares se vio afectado con el incremento del IVA y hubo un problema de poder adquisitivo. Según lo informado por (Guevara, 2018)

Las cifras no solo representan el buen momento del canal de bajo costo. También dejan ver que, aunque las tiendas de barrio, las grandes cadenas y los independientes mantienen su alta penetración con 96%, 81% y 72%, respectivamente, los discounters les han ganado terreno en cuanto al volumen de ventas; el factor macroeconómico que se vivió en el mercado interno en 2017 fue clave en el crecimiento de formatos como D1, Ara y Justo & Bueno. (par.3).

En su informe Revista Semana: “*La revolución de las tiendas de descuento*” evidencia el auge de las tiendas de descuento D1, Ara y Justo & Bueno, que están agitando el comercio minorista en el país (Semana, 2017), y afirma que:

En Colombia sorprende su crecimiento y acogida entre los consumidores, pues se trata de un formato relativamente nuevo. La explicación está en que estos establecimientos ofrecen descuentos sustanciales en los precios de muchos productos básicos de la canasta familiar, frente a los comercios tradicionales; las tiendas de barrio y los minimercados pueden estar sintiendo pasos de animal grande con el ingreso de D1, Ara y Justo & Bueno. Son sus vecinos, los

compradores son los mismos y muchos son más selectivos a la hora de comprar, más ahora que están sintiendo en sus bolsillos la subida del costo de vida. (par.3).

De acuerdo con Revista Semana en su informe: “*Tiendas de Barrio en Jaque*”, el creciente cierre de las tiendas de barrio debido a la mayor competencia de otros formatos, la falta de modernización y hasta las normas de la policía, han afectado a los pequeños comerciantes. Según lo informado por (Semana, 2019)

Según datos recientes de la firma investigadora de mercados Nielsen, en los últimos dos años desaparecieron unas 22.000. Los tenderos atribuyen este elevado número de cierres a la dura competencia que les plantea el ambicioso proceso de expansión de las principales cadenas de descuento que operan en el país D1, Justo & Bueno y Ara, el fortalecimiento y la masificación de las plataformas tecnológicas, los cambios en los patrones de consumo, la escasa modernización de algunos establecimientos y hasta la falta de claridad en la aplicación de normas policivas. (par.3).

Por lo anterior, empresas de la región como Tropillano S.A.S., dedicadas a la comercialización y distribución de productos al por mayor de marcas muy conocidas como: P&G, Familia, Reckitt Benckiser, Mondelez, Pfizer, Nestlé, entre otros; en el canal “tiendas, supermercados, mayoristas e institucional”; toma la decisión de:

En el año 2018 Grupo Tropi “vende más del 50% de sus acciones a la compañía de fondos Evolvere Capital y Kandeo Investments y la firma Marcas Mundiales, adquiriendo 28 subsidiarias las cuales para el cierre del año 2016 vendieron 1,2 billones de pesos convirtiéndolo en el distribuidor mayorista más grande del país.

De la cual hace parte Tropillano S.A.S. (El nuevo dueño del Grupo Tropi y el aterrizaje de Bemis con tiendas, 2018) (par.5).

Además, según información histórica suministrada por la página web (Superintendencia de Sociedades, 2018) sufrieron variaciones en ventas; para el año 2018 estas decrecieron un 7% respecto al mismo indicador durante el año 2016, pasaron de \$63.056.859 mil millones a \$ 58.859.600 mil millones. Como consecuencia se dieron reducciones de personal de todas las dependencias “mercadeo, administrativo, bodega, transporte y ventas”; manejo de inventarios por días de rotación ocasionando rupturas de los mismos; limitación en fletes de transporte cambiando las políticas de entrega de mercancía; disminución en viáticos de ventas y transporte, entre otros; demostrando los movimientos a los que tuvo que incurrir la compañía por la llegada de este nuevo competidor, como lo afirma Yuri Prieto, Auxiliar Contable de la Agencia Comercial Surtilima S.A.S. en entrevista personal realizada el 30 de Mayo 2020.

Es importante mencionar la pérdida de participación en el mercado, de acuerdo a información suministrada por (J. Martínez, Comunicación personal, 30 Mayo 2020) la organización decreció un 2,2% en el período 2015–2018, paso de atender 81.816 a 79.990 clientes; lo anterior como consecuencia de la incursión de los Hard Discount a la región; causando el cierre de muchos establecimientos como tiendas de barrio, supermercados que no cuentan con el músculo financiero suficiente para sostenerse en el mercado y continuar con su actividad comercial.

En la actualidad Tropillano S.A.S. sigue siendo una de las empresas más fuertes en la comercialización y distribución de productos en los diferentes canales comerciales de la región; pero es importante resaltar el gran momento por el cual están pasando los Hard

Discount y las posibles consecuencias negativas si no se ejecuta un plan de mejoramiento, que permita tomar buenas decisiones encaminadas a convertir los recursos disponibles de la organización en recursos rentables y generadores de valor.

Formulación del Problema

Esta investigación plantea el siguiente interrogante ¿Qué estrategias debe implementar Tropillano S.A.S. para mejorar el Valor Económico Agregado (EVA) en el periodo 2019–2024, por la Incidencia de los “Hard Discount”?

Objetivos

Objetivo General

Proponer un Plan de Mejoramiento para la Empresa Tropillano S.A.S., para el periodo 2019–2024, que permita mejorar el Valor Económico Agregado, por la Incidencia de los “Hard Discount”.

Objetivos Específicos

- Analizar el sector comercial donde opera la empresa Tropillano S.A.S.
- Realizar un diagnóstico financiero de la empresa Tropillano S.A.S., basado en la evaluación de los Estados Financieros Básicos que permita conocer su Situación actual.
- Comparar el modelo de negocio de Tropillano S.A.S. con el nuevo modelo de negocio Hard Discount.
- Diseñar un plan de mejoramiento para el periodo 2019-2024, que conlleve a la generación de Valor Económico Agregado para Tropillano S.A.S.

Justificación

Dada la desaceleración económica vivida en nuestro país y el cambio de los consumidores a la hora de gastar; el formato de los “HARD DISCOUNT” tiene la oportunidad de incursionar en un mercado afectado por los movimientos económicos del momento, ofreciendo una política de buenos productos a precios bajos; afectando fuertemente a grandes cadenas, compañías de marcas líderes, mayoristas, supermercados y tiendas de barrio. Para lo cual, nuestra investigación será base en la toma de decisiones para cada una de las empresas que hoy en día se ven afectadas por la incursión de estos nuevos modelos de negocio aportando una visión actual y futurista de la incidencia presentada.

Con el análisis de la situación económica y financiera de la empresa Tropillano S.A.S. durante el periodo 2015-2018, se podrá determinar qué tan eficaz y eficiente fue la administración de los recursos durante dichos periodos contables, y proponer el plan de mejoramiento que permita la generación de valor económico agregado, con el propósito de establecer si las decisiones tomadas por la organización están generando valor a sus accionistas; ser de ayuda para la toma de decisiones y mejorar los resultados durante los periodos proyectados.

A través de esta investigación, se busca conocer los factores que puedan estar afectando la situación económica y financiera de la empresa y una vez identificados poder mitigarlos a través del diseño de un plan de mejoramiento para los periodos 2019-2024, con lo cual la empresa podrá hacer frente a los impactos negativos que pudo generar la incursión de estos modelos de negocio en búsqueda de la generación de valor agregado.

Cabe resaltar que al poner en marcha esta investigación, las empresas de la región contarán con la posibilidad de tener a su disposición información vital para su funcionamiento comercial y empresarial, como lo es un plan de mejoramiento que faculte la toma de decisiones en búsqueda de mejoras continuas, con el fin de generar valor para las mismas y a su vez les permita lograr crecimiento organizacional, sostenibilidad y permanencia en el mercado, siendo así nuestro tema de investigación de vital importancia para la empresa en estudio y las demás empresas de la región.

Esta investigación es de tipo académico, ya que la empresa Tropillano S.A.S. tuvo incidencia directa por el nuevo modelo de negocio Hard Discount que afectó a las empresas comercializadoras de la región. Tropillano S.A.S. en el año 2019 por Acta No. 101 de fecha 23 de abril de 2019, en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, consta Disolución por efecto de Fusión por Absorción entre la sociedad Distribuidora Surtilima (absorbente) y la sociedad Distribuidora Tropillano S.A.S. (absorbida).

Marco Referencial

Antecedentes

De acuerdo al artículo de (Cancino, Cristancho, Carrillo, & De Castro, 2020) en la Revista Espacios, denominado *Comparación del comportamiento del consumidor en tiendas de descuento duro y grandes superficies*, concluyen que:

A través del análisis descriptivo se observa que no hay diferencias significativas entre el grupo objetivo que visitan ambos formatos de mercados de consumo, aspecto que es relevante frente al modelo de formato propuesto por parte de las TDD, dado que va en contra del formato tradicional característico de las grandes superficies, en ese sentido, aspectos como la infraestructura, exhibición, ubicación, medio de pago y cobertura, hacen que las TDD tengan una percepción favorable frente a su grupo objetivo. No obstante, la relación precio – calidad y precio - cantidad hacen que sea de preferencia para el estrato 2.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la prueba Chi cuadrado, permite identificar un mayor grado de asociación frente a las rutinas que tienen los clientes en cada formato. Vale la pena destacar que hay similitud de comportamiento frente a la frecuencia de compra y el tiempo destinado para hacer la compra, esto se debe a la costumbre de pago salarios de forma quincenal.

Por otra parte, se logra identificar que para las grandes superficies hay un alto grado de asociación entre el día de la semana y el horario para hacer compras, predominando el fin de semana y el horario de la tarde, estos aspectos hacen parte del contexto socio cultural y tradicional colombiano, en términos que hacer compras

de productos para el hogar es una actividad familiar que permite ser desarrollada con otras actividades dado por la ubicación y el tamaño de este formato. (p. 20).

Dando a conocer, el importante crecimiento de la participación de las tiendas de descuento, la gran favorabilidad que presenta en el estrato 2 esto por la relación precio-calidad; por otro lado, las frecuencias de compras en almacenes de cadena se concentran los fines de semana en horas de la tarde, y su infraestructura es vista con gran favorabilidad por los consumidores.

Según el análisis económico, (Bernal & Rey, 2019) “*Afectación económica de la empresa Casa Luker frente a la llegada de las tiendas de descuento en la ciudad de Villavicencio 2015-2017*” concluyen en su informe:

Con la caracterización realizada se puede concluir que las comunas con más participación son 4,5 y 8 con un grado de estratificación de 1,2 y 3, en estas se concentran la mayor parte de la población de la ciudad, también se encuentra el 61% de concentración de las tiendas de descuento y el 89% de los clientes de casa Luker. Cabe resaltar que en la comuna 3 no hay ningún tipo de comercio de supermercados y tiendas de descuento debido a sus problemas de orden público y conflicto entre las personas que habitan estos barrios.

El 77% de los supermercados tienen una gran estabilidad funcional con más 5 años, su promedio de compra aumenta de acuerdo al estrato social, los estratos bajos son lo que menos promedio de compra realizan en una quincena, pero tienen más rotación en el mercado, convirtiendo al supermercado sostenible por volumen de personas vecinas que realizan compras en cantidades pequeñas. (p.59).

El informe evidencia que, en la ciudad de Villavicencio, las tiendas de descuento tienen su crecimiento en estratos sociales 1,2 y 3, y es en estos estratos donde encontramos gran participación de los supermercados independientes, cabe resaltar que la sostenibilidad de estos se da por la rotación que hay en los puntos de venta, donde los promedios de compra son bajos.

Determinar la importancia de los indicadores financieros en la planeación financiera para el periodo 2015-2018, estableciendo los puntos fuertes y débiles de la compañía con el fin de planear y tomar decisiones que mitiguen los posibles riesgos para la misma, es fundamental para Tropillano S.A.S; cómo se puede evidenciar según (Manrique & Leidi, 2018) en su trabajo de grado titulado *“Propuesta de Mejoramiento de la Planeación Financiera del Fondo de Empleados Oficiales del Departamento del Meta – Feceda 2018 – 2020”*, concluyen:

Una vez realizados los análisis antes mencionados y con el fin de precisar y confirmar las oportunidades de mejora para la planeación financiera de FECEDA, le fueron calculados los indicadores financieros o de riesgo propios de los fondos de empleados. Los indicadores antes mencionados confirmaron las debilidades en cuanto al excedente operacional obtenido por la organización en las vigencias de estudio, ya que los indicadores de rentabilidad del patrimonio, y margen operacional, registraron resultados entre riesgo medio y riesgo alto; así mismo el indicador de eficiencia operacional evidencia un crecimiento superior en el nivel de gastos administrativos en relación con los ingresos operacionales. En cuanto al riesgo de estructura los depósitos de los asociados de la empresa registran niveles inferiores a los esperados y el crédito externo los excede, se destaca que los mismos

presentan variaciones hacia la disminución del riesgo. Entre los indicadores de riesgo de cartera, se encuentra el indicador cartera de créditos vencida con resultado de riesgo bajo para las tres vigencias, sin embargo, sus resultados 1,38%, 2,14% y 2,50% para 2015, 2016 y 2017 respectivamente, sugieren una creciente debilidad. (p.70)

En el análisis realizado por (Sanchez, 2018) “*El impacto de los establecimientos Hard Discount o tiendas de descuento en el sector comercial de Colombia*”: concluyen en su artículo:

Las Hard Discount son un modelo de negocios que identificó la necesidad de ahorro que tenían los consumidores en la canasta familiar. Así que ofreció a los clientes precios bajos, pero manteniendo la calidad de los productos a través de marcas blancas y propias, que a pesar de que no tenían un reconocimiento en el mercado lograron llegar a los consumidores de manera exitosa. Las inversiones que han obtenido las tiendas de descuento hacen que sean un modelo de negocios cada vez sea más competitivo en el momento de ofréceles a los consumidores más variedad en los productos con bajos costos, de buena calidad y esperando tener rotación de productos. Financieramente son empresas que han generado una estabilidad económica, tanto para proveedores, empleados y demás terceros que están relacionados con las tiendas de descuento. Pretenden justificar el aumento desmedido que ha tenido en el país esta fuerza comercial en los barrios populares de Colombia. (p. 25).

El informe identifica como estos prototipos de negocio han generado buena aceptación y penetración en los diferentes estratos sociales, debido a que llegan al

consumidor con la generación de valor agregado, “ahorro” con buenos productos a un precio justo; y brindando a proveedores y empleados la confianza de estabilidad económica.

También (Rivera, 2018) realizó un informe “*Afectación de la competitividad de las tiendas de barrio en Usaquén debido a los formatos Hard Discount*” la cual arroja las siguientes conclusiones:

Las tiendas de barrio se están viendo afectadas por los formatos de tiendas de descuento de abarrotes, aunque esta amenaza no significa que los tenderos vayan a desaparecer, si significa que si no se hace algo al respecto si se disminuirá su participación de mercado y su competitividad y preferencia de los consumidores. Se pudo evidenciar que la mayor debilidad que tienen los tenderos es el poder de negociación que posee con sus proveedores, lo que se ve reflejado en sus precios que son más elevados que los de los otros formatos provocando que clientes para poder ahorrar plata prefieran caminar un poco más. Es por eso que para poder ser más competitivos es necesario que se unan y puedan no solo negociar precios con los proveedores, sino que les puedan comunicar lo que busca el consumidor en su establecimiento, el menudeo, para que puedan sacar productos especializados a este canal. (p. 27).

Faculta, que los formatos de descuento representan una gran amenaza para el canal de tiendas, necesitan evolucionar y hacer la diferencia con sus competidores, ir a la vanguardia en cuanto al manejo de sistemas información y tener presupuesto suficiente para negociar con el fin de no perder participación en el mercado.

Según (Fernández Molano, 2017) en su artículo denominado “*Análisis del impacto del ingreso de los establecimientos “Hard Discount” frente a las tiendas de barrio*”, concluyen que:

El impacto económico que han tenido los establecimientos de descuento duro sobre las tiendas de barrio, en primera medida se relaciona directamente con la cercanía de la tienda al retail, en la cual en la gran mayoría de los casos el impacto ha contribuido al cierre del establecimiento. Por otro lado, las tiendas que son distantes a estos establecimientos han tenido que reducir el margen de rentabilidad, esto a la vez, ha provocado la disminución de las ventas. En este sentido, las tiendas de barrio buscan estrategias como domicilios o productos de papelería para que puedan perdurar en el mercado. (p.55)

Mencionan y hacen relevancia al éxito de las tiendas de descuento duro se debe a la cercanía con los consumidores llevando a pequeños comerciantes como las tiendas de barrio a cerrar, reducir la rentabilidad de los productos con el fin de asegurar su permanencia en el mercado, de igual forma las tiendas de barrio son negocios empíricos que carecen de orden conllevándolos a no tener conocimiento de su situación financiera, inventarios, costos y utilidades.

De acuerdo con el informe de (Avila, Herrera, Palacio, & Mora, 2016)”*Plan de mejoramiento en la gestión financiera de la empresa rectificadora Risaralda*”, el cual menciona las siguientes recomendaciones:

Identificar la mayor concentración de cartera, con el fin de brindar un mecanismo para la recuperación de esta, en el cual se establezcan convenios de pago con los clientes que tengan un mayor porcentaje de endeudamiento.

Analizar las obligaciones financieras que se tienen actualmente, con el fin de crear condiciones específicas para adquirir un crédito y de esta manera evitar la adquisición de estos con tasas de interés desfavorables y buscar alternativas de refinanciación o unificación de créditos. (p.89)

Plantean problemas de liquidez por la falta de control financiero incidiendo fuertemente en el aumento de cartera y las obligaciones financieras de la organización, de igual manera la necesidad de la implementación de políticas al control y recuperación de la cartera.

De acuerdo con lo planteado en la monografía por (Hezberg, Londoño, & Velasquez, 2016), titulado “*Plan De Mejoramiento Para El Área Financiera De La Empresa Tornipartes Dosquebradas S.A.S*” identificaron que:

Los problemas de liquidez de la compañía se enfocan básicamente en malas decisiones tomadas por parte de la gerencia, dentro de los cuales se destaca los pagos de altas cuotas de las fuentes de financiación para el desarrollo de sus proyectos de expansión, principalmente del leasing que la compañía adquirió en el 2013 y el cual para los años 2014 y 2015 disminuye de forma significativa sus indicadores de liquidez.

La empresa cuenta con un buen nivel de ventas anuales y ha tenido aumentos favorables para cada uno de los años analizados, esto demuestra la buena gestión que tiene la empresa para negociar con sus clientes, dado que estas ventas son en su mayor proporción ventas de contado y favorece la operación de la empresa. (p.70)

Identifican, la capacidad de la empresa para amortizar las cuotas del Leasing afecta los indicadores de liquidez estableciendo así la necesidad de nuevos convenios con

las entidades financieras; y evidencian la buena gestión en las ventas puesto que en su gran mayoría son de contado, contribuyendo a la liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, lo cual permite a la misma mantener el proceso comercial o productivo.

Con lo expuesto por (Almanza, 2016) en su trabajo de grado denominado “*El EVA como medida de gestión y base de valoración de una empresa industrial colombiana*”, determina que:

La compañía, de acuerdo a los supuestos empleados continuará generando valor, tal como lo ha venido haciendo durante el año 2015, sin embargo, se deben implementar medidas en mantener las metas de crecimientos determinadas en el análisis histórico. Adicionalmente, estos supuestos no tienen en cuenta las variables de mercado, tales como las tendencias a disminuir el consumo de plástico con parte de las campañas de responsabilidad social de otras grandes compañías. Dado lo anterior, la compañía debe centrar sus esfuerzos en el desarrollo de productos innovadores y “amigables con el medio ambiente”.

La Gerencia deben considerar el concepto del apalancamiento financiero, donde tomar obligaciones con terceros resulta menos costoso que hacerlo con los propios dueños, contribuyendo, de esta forma, a la disminución del costo de capital, factor determinante para la generación del valor.

No solo basta, con contar con una estrategia orientada a la creación de valor, está debe de ir acompañada de un sistema de medición adecuado con el propósito de saber si se está consiguiendo el objetivo, en el entendido de que no se puede controlar lo que no se

puede medir. Se resalta que el EVA es uno de esos indicadores claves para medir la eficacia de la Gerencia.

Marco Teórico

Teoría de la Inversión

Lo planteado en (Teoría de la Inversión, 2018):

La teoría del capital y la inversión de Irving Fisher fueron expuestas en su Teoría del Interés (1930). La teoría fisheriana del producto está relacionada más con la inversión que con el stock de capital. Suponiendo para simplificar un mundo que transcurre en sólo dos períodos ($t=1,2$) la inversión en el período 1 produce producto en el período 2. Llamamos I_1 a la inversión del período 1 e I_2 al producto del período 2. La frontera de producción puede ser dibujada como una función cóncava como en la figura siguiente, bajo el supuesto de que el empleo de trabajo es constante y de que los rendimientos marginales de la inversión son decrecientes (p.2).

Teoría del comercio minorista

Describe la teoría de la rueda (Londoño & Navas, 2014):

Es una de las teorías más ampliamente reconocidas del cambio institucional. Se basa en cuatro hipótesis básicas: a. Los compradores son muy sensibles al precio y desean conseguir unos mayores servicios, una amplia variedad de productos y la proximidad al lugar de compra, todo ello a un precio lo más bajo. b. Los sensibles al precio generalmente no son leales a un establecimiento concreto y suelen cambiar a tiendas que ofrezcan precios más bajos. Al contrario, los clientes sensibles al prestigio prefieren comprar en establecimientos con estrategias orientadas a

productos de alta calidad. c. Los nuevos establecimientos son frecuentemente capaces de implantar costes de gestión más bajos que las tiendas existentes. d. Los detallistas generalmente ascienden en la rueda para incrementar sus ventas, ampliar su clientela y/o mejorar la imagen de la tienda. (p.13)

Teoría de Agencia

Considera (Ganga, Quiroz, & A, 2015):

La teoría de agencia facilita un marco de análisis que permite a las organizaciones analizar, explicar y entender las relaciones que se dan entre dos actores centrales como el agente y el principal, quienes de acuerdo a este enfoque tienen asimetrías de información e intereses divergentes. Como ocurre normalmente en todas las disciplinas, en los últimos años se han patentado una serie de avances que no sólo entregan nuevos elementos a considerar, sino que también permiten ampliar los alcances de la teoría y comprender de mejor manera la realidad de las empresas y organizaciones en general.

Los principales precursores de la TA, Jensen y Mecling (1976), consideran que el corazón de este enfoque está efectivamente en la relación entre Agente y Principal, entre quienes se producen una serie de desavenencias que pueden sintetizarse en tres variables: información, motivación y riesgo. (p.689)

Teoría del mejoramiento continuo

Comenta (Carlos., 2012):

Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surgió en el Japón como resultado

de sus imperiosas necesidades de superarse a sí mismo, de forma tal, de poder alcanzar a las potencias industriales.

La Mejora Continua Kaizen, es la forma de mejorar el desarrollo en todos los niveles operativos utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles.

Es una estrategia destinada a servir a la gerencia para lograr mayor competitividad y rentabilidad, contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, lo cual le permite mejorar su productividad y competitividad en el mercado al cual pertenece la organización.

Plan de Mejoramiento

Describe en su artículo (Proaño, Gisbert, & Perez, 2017)

El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante. (p.3)

La metodología a utilizar consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar un plan de acción, que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente, este proceso debe ser alcanzable en un periodo determinado; y para ello el Plan de mejora deberá seguir los siguientes pasos:

Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo,

Propuesta y planificación del plan, Implementación y seguimiento, Evaluación.(p.4)

Modelo de Negocio

Señala en su artículo (Emprendedores, 2020)

Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener. Se suele concretar en la forma que tiene una empresa de ganar dinero. Y también es eso, pero es mucho más. “Se suele relativizar lo del modelo de negocio con los flujos de ingresos, y el modelo de negocio habla no sólo de cómo ganar dinero sino también de quiénes son tus clientes, de cómo van a llegar a ellos, qué cosas tienen que hacer para entregarles la propuesta de valor, qué es lo que lo hace único, qué estructura de costes tiene, etc.(par.1)

Hard Discount

Adicionalmente (El fenómeno Hard Discount, 2020)

Es un establecimiento minorista que ofrece productos o servicios a un bajo precio. El modelo tiene origen alemán, y el concepto viene de la Segunda Guerra Mundial. Su foco se basa en tener precios por debajo del mercado, tener una estructura de costos bajos, ser autoservicio, tener una rotación de inventario acelerada y comprar en un alto volumen.

Por otra parte, su estructura de costos bajos brinda la posibilidad de ganar más por venta en volumen con un margen relativamente bajo; esto se debe a que las tiendas de descuento no invierten en publicidad, hacen su propio cross docking, y venden marcas propias, las cuales tienen un precio mucho más bajo que las marcas de las grandes empresas; son tipos de negocios que atacan segmentos de mercado diferentes, en crisis económica (par.2).

Estados de Situación Financiera

Como indicaron (Ortiz, 2018)

Los estados financieros se preparan para presentar un informe periódico acerca de la situación del negocio, los progresos de la administración y los resultados obtenidos durante el período que se estudia. Constituyen una combinación de hechos registrados, convenciones contables y juicios personales. Se consideran básicos, dentro de los estados financieros, el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. (p.30)

Además de éstos existen otros estados financieros: 1) Estado de flujo de fondos: este estado resulta de la comparación del balance general en dos fechas determinadas. De esta manera muestra, aunque con algunas limitaciones, de dónde obtuvo la empresa los recursos financieros y qué destinación les dio. 2) Estado de flujo de caja: trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro. 3) Estado de cambios en el capital de trabajo: este estado explica los cambios que, entre dos fechas determinadas, ha experimentado el capital de trabajo neto de una empresa, considerando las fuentes o usos ajenos al mismo capital de trabajo que originaron tales cambios. 4) Estado de superávit ganado: establece la variación en el superávit ganado de un período a otro, distinguiendo entre las utilidades que permanecen en la compañía y las que han sido distribuidas a los accionistas o utilizadas para otros fines, como donaciones, fundaciones, etc.

Análisis Financiero

De acuerdo con (Ortiz, 2018)

Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones. El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual permite calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas. (p.15)

Se entiende por herramientas la información que sirve de punto de partida para el estudio, y se tienen, entre otras, las siguientes: 1. Estados financieros básicos suministrados por la empresa. 2. Información contable y financiera complementaria. 3. Información sobre el mercado, la producción y la organización. 4. Elementos de la administración financiera y las matemáticas financieras. 5. Información sectorial y macroeconómica (p.26).

Según José Luis Hernández, “define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos” (Hernández, 2005).

Teoría del EVA

Menciona en su artículo (Mavila & Polar, 2006):

El EVA es un método que puede ser usado tanto para evaluar alternativas de inversión, así como para evaluar la actuación de los directivos de la empresa. El EVA es una medida de ingreso residual que sustrae el costo de capital de las utilidades operativas, por lo que descontar el EVA a la tasa de descuento predeterminada produce el mismo valor actual neto que los flujos de caja descontados sustrayendo la inversión inicial.

El valor económico agregado o utilidad económica se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio deben producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así, desde el punto de vista estratégico, es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad (p.10).

Ventajas del EVA. Menciona en el artículo (Dinero, 2016), que la EAFIT distingue cuatro ventajas principalmente del cálculo de este indicador:

- Permite identificar los generadores de valor en la empresa.
- Provee una medición para la creación de riqueza que alinea las metas de los administradores con las metas de la compañía.
- Permite determinar si las inversiones de capital están generando un rendimiento mayor a su costo.
- Combina el desempeño operativo con el financiero en un reporte integrado que permite tomar decisiones. (pag.5)

Cómo Calcular el EVA. Da a conocer (Contabilidad Para Todos. Com, 2019) la fórmula es:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - c^* \times \text{capital}$$

$$\text{EVA} = (\text{Utilidad Operacional Después de Impuestos (UODI)} - \text{Costo de Capital} \times \text{Capital})$$

También se encuentra la fórmula aplicada para el cálculo del EVA así:

$$\text{EVA} : (\text{NOPAT}) - (\text{CE} * \text{WACC})$$

$$\text{EVA} = (\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses}) - (\text{Activos Operacionales} * \text{Costo Promedio Ponderado de Capital})$$

Marco Conceptual

El funcionamiento de la empresa depende de diversos factores: económicos, sociales, legales, etc. Pero, el fin de esta y cualquier otra empresa es obtener rendimientos positivos. De esta manera, la misma se enfrenta constantemente a riesgos, los cuales se deben llevar de la mejor manera, ahí la importancia en gestionar los riesgos por los cuales ha de pasar la empresa y prevenir el efecto de las amenazas que se puedan presentar en la organización, dando soluciones rentables para la misma.

Caracterización

De acuerdo con (Torres, 2017) indica que la Caracterización, es una herramienta que facilita la descripción, gestión y control de los procesos a través de la identificación de sus elementos esenciales; permite una comprensión cabal del objetivo de cada proceso y los aspectos clave de cómo debe ejecutarse.

Hard-discount

Expresa (Santiago, 2020), es un establecimiento minorista que ofrece productos o servicios a un bajo precio. El modelo tiene origen alemán, y el concepto viene de la Segunda Guerra Mundial. Su foco se basa en tener precios por debajo del mercado, tener una estructura de costos bajos, ser autoservicio, tener una rotación de inventario acelerada y comprar en un alto volumen.

Situación Económica

Igualmente, (Marquez, 2017) se refiere al total del patrimonio que posee, lo que incluye todos los activos o todos los bienes.

Situación Financiera

Expresa en su artículo (Marquez, 2017) es toda aquella posibilidad o capacidad que tiene un agente económico, ya sean familias, o empresas, incluso el estado, para poder generar capital, y que por lo tanto cuentan con la liquidez suficiente para responder por sus deudas contraídas.

Igualmente, (Marquez, 2017) se refiere al total del patrimonio que posee, lo que incluye todos los activos o todos los bienes.

Indicadores financieros

Señala (Bujan, 2018) los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

Endeudamiento

Indica Rankia: (Qué es endeudamiento en contabilidad?, 2020) Comprende todas las obligaciones de pago que hayamos contraído ya sea con una persona, el banco, una empresa o cualquier otra institución. El endeudamiento compromete parte de los ingresos que recibamos en el futuro ya que tendremos que desembolsar una cierta cantidad para cumplir con las obligaciones.

Valor económico agregado

Indica (Mavila & Polar, 2006), es el excedente de los ingresos sobre los gastos, incluyendo impuestos y el costo de oportunidad del inversionista. El EVA, es una

herramienta adecuada, para medir los resultados, mejor que las técnicas contables tradicionales, como rentabilidad del activo, del patrimonio y otras; es de importancia en la toma de decisiones.

Gerencia financiera

Manifiesta en su libro (Brian, 2010), la gerencia financiera es más que ocuparse de la contabilidad y de hacer reportes. Es una disciplina fundamental en todas las etapas del ciclo financiero, significa aumentar el capital, presupuestar, estimar y gestionar los costos y el flujo de caja, evaluar proyectos, comprar suministros y producir estados financieros (p.2).

Marco Legal

Ley No 2010 de 2019, República de Colombia, mediante la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad equidad y eficiencia del sistema tributario.

Ley No 1429 de 2010, República de Colombia, mediante la cual se establecen beneficios tributarios formalización empresarial y generación de empleo.

Ley No1314 de 2009, República de Colombia, por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptadas en Colombia.

Ley No 1231 de 2008, República de Colombia, mediante la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro pequeño y mediano empresario y se dictan otras disposiciones.

Ley No 1116 de 2006, República de Colombia, mediante la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.

Ley No 223 de 1995, República de Colombia, mediante la cual se expiden normas sobre la racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones.

Decreto No 2270 de 2019, República de Colombia, mediante el cual se compilan y actualizan los marcos técnicos de la Normas de Información Financiera para el Grupo 1.

Decreto No 2649 de 1993, República de Colombia, mediante el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

Decreto No 1735 de 1993, República de Colombia, mediante el cual se dictan normas en materia de cambios internacionales.

Decreto No 2650 de 1993, República de Colombia, mediante el cual se modifica el plan único de cuentas para comerciantes.

Decreto No 410 del 27 de marzo de 1971, República de Colombia, mediante el cual se expide el Código de Comercio.

Metodología

Tipo de investigación

Especifican (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) en su libro “*Metodología de la investigación*”, que los estudios descriptivos buscan definir las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; con lo anterior, se determina que la investigación es de tipo descriptiva, puesto que se caracterizan los dos modelos de negocio “Hard Discount Vs. Tropillano S.A.S.” por medio de encuestas estructuradas, con el fin de identificar los diferentes aspectos que han contribuido al crecimiento y fortalecimiento de las cadenas de descuento en el mercado; cuenta además con un enfoque mixto, ya que de forma cuantitativa se extraerá información (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados) del periodo 2015- 2018 de la página de la Superintendencia de Sociedades, para analizar la situación económica y financiera de la empresa; y de forma cualitativa, se comprenderá la información por medio de la observación y de datos extraídos a través de una encuesta.

De igual manera, es proyectiva y longitudinal; proyectiva puesto que se busca diseñar el plan de mejoramiento para el periodo 2019-2024 que permita la generación de valor económico agregado; y longitudinal, ya que se realizó una proyección de 5 años a la organización, que permita la toma de decisiones durante dichos periodos, identificar inversiones, posibles riesgos de la empresa; y, mejorar su capacidad productiva para contribuir en la generación de valor agregado.

Muestra

Para la caracterización, se tomaron 12 tiendas de descuento de las comunas más grandes de la ciudad de Villavicencio, equivalentes al 31% de ellas; por otro lado, 20 colaboradores de Tropillano S.A.S. equivalentes al 16% (4 administrativos y 16 comerciales), quienes serán la principal fuente de información en esta investigación y se evidencian en la Tabla 1. Tiendas Hard Discount – Villavicencio.

Tabla 1.

Tiendas Hard Discount – Villavicencio

JUSTO & BUENO	ARA	D1
COMUNA 4		
Manantial – Vía Catama Bomba	La Batilla – Calle 35 # 14B - 34	Pavo Real – Calle 35 # 14B-44
COMUNA 5		
Hacaritama – Calle 4ª #13-24	Hacaritama – Calle 4ª # 13-24	Hacienda – Carrera 48 #7-01
COMUNA 7		
Alborada – Carrera 22 # 5-23	Esperanza – Calle 15 # 37G-36	Alborada – Carrera 22 # 5-41
COMUNA 8		
Ciudad Porfía – Carrera 43 # 73-13 Sur	Ciudad Porfía – Carrera 43 # 67–04 Sur	Guatapé – Calle 28 Sur # 38ª-05

Nota: Elaboración propia con base en datos de Tiendas D1(2020), Mercadería Justo y Bueno (2020), Tiendas Ara (2020).

Para el análisis de Tropillano S.A.S. se toman como referencia los funcionarios de planta, como se ilustra en la Tabla 2. Funcionarios Tropillano S.A.S.

Tabla 2.

Funcionarios Tropillano S.A.S.

DEPENDENCIA	CARGO
1. Administrativo	Contable
2. Administrativo	Costos
3. Administrativo	Logística
4. Administrativo	Cartera
5. Comercial	Ventas

Nota: Elaboración propia.

Se determina la situación financiera y económica para el periodo 2015 - 2018 (Estado de Situación Financiera y Estados de Resultados) de la empresa ante la llegada de

los Hard Discount a Villavicencio; y se diseña un plan de mejoramiento para el periodo 2019-2024 de Tropillano S.A.S, por lo anterior, se toma como población objeto de estudio los Hard Discount y Tropillano S.A.S.

Instrumentos

En el desarrollo del proyecto se toman como instrumentos primarios, encuestas estructuradas a los administradores de los Hard Discount y empleados de Tropillano S.A.S.; de igual manera, se utiliza el análisis vertical e indicadores financieros con la información financiera tomada de la página web de Superintendencia de Sociedades del período 2015 – 2018, con el propósito de diseñar un plan de mejoramiento en los años 2019-2024 a través del modelo económico EVA, e información secundaria documental extraída de libros, textos y consultas virtuales.

Procedimiento

Para iniciar esta investigación se realizó un análisis del sector comercial donde opera la empresa Tropillano S.A.S.; se tienen en cuenta los factores y partes que lo componen extrayendo la máxima cantidad de información necesaria de la Cámara de Comercio de Villavicencio, documentos y consultas virtuales, para identificar los posibles competidores y las condiciones en que estos se presenten.

En el segundo objetivo, fue necesario recolectar la información administrativa, económica, y, la información financiera de la página de SuperSociedades (Estado de situación financiera y Estados de Resultados) de la empresa Tropillano S.A.S.; permitiendo analizar la situación económica y financiera de la empresa, durante el periodo 2015 - 2018, donde se aplica la técnica del análisis vertical, los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad; y, la descripción gráfica de los datos recolectados;

se desarrolla un plan de mejoramiento estableciendo las mejoras que se identificaron durante el análisis anterior.

En el tercer objetivo, se realizó la caracterización de las tiendas de Descuento y Tropillano S.A.S., con la ayuda de encuestas dirigidas a los administradores de las tiendas de descuento y empleados de la empresa; se recolecta la información y se analiza con ayuda de Excel para tabularla y luego identificar las diferencias existentes entre los dos modelos de negocio.

Para el cuarto objetivo, se implementó el modelo económico EVA, el cual se calcula por medio de la fórmula $EVA = (UODI - \text{Costo de Capital} \times \text{Capital})$ siendo necesaria la información de los Estados Financieros Básicos (Estado de resultados y Estado de situación financiera) y así determinar el plan de mejoramiento para el periodo 2019-2024, que permitió la generación de valor económico agregado.

Resultados

El estudio de la empresa TROPILLANO S.A.S. se debe enfocar inicialmente con un análisis del sector comercial donde opera la empresa, dando cumplimiento al primer objetivo específico planteado.

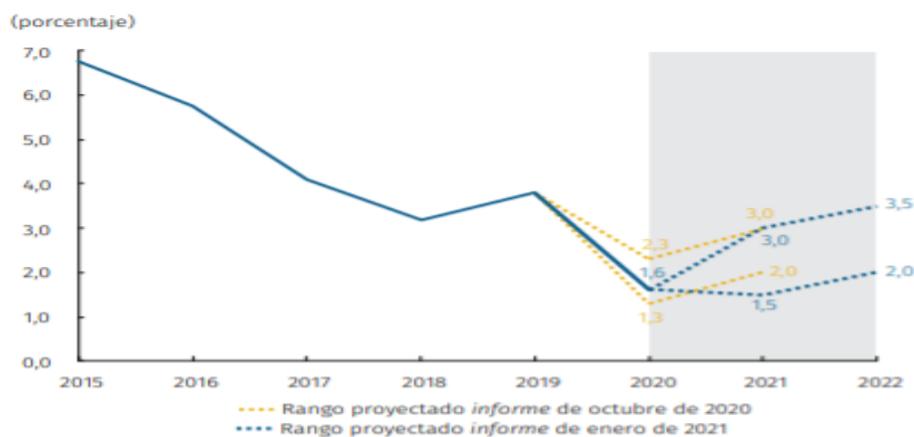
Análisis del sector comercial donde opera la empresa Tropillano S.A.S.

La empresa Tropillano S.A.S. se encuentra dentro del cuarto sector de la economía colombiana, el cual es el sector comercial, perteneciendo así al sub sector del comercio mayorista, teniendo en cuenta esta categorización se validaron y estudiaron los siguientes datos obtenidos de diferentes fuentes de información.

Según el Banco de la Republica en su Informe Trimestral del año 2020, indica que siguen prevaleciendo los precios bajistas sobre la inflación total esto debido a la baja demanda y al exceso de capacidad productiva en el país. La inflación anual cerro el año en 1.61% lo cual es un indicador muy inferior al del año 2019 que fue 3.80% lo cual refleja el fuerte golpe de la pandemia en los precios (República, 2021).

Figura 1

Índice de precios al consumidor (IPC) - Rangos Anuales



Fuente: DANE; Cálculos y proyecciones del Banco de la República (2020).

De acuerdo a lo publicado por el Diario La República el día 14 de noviembre de 2020 indica que según el DANE el comercio mayorista creció un 14% para el mes de septiembre, se presentó en materia de comercio una recuperación del -0.8% luego de la caída durante el mes de Agosto del -17.1%. Dentro de la variación positiva del 14% que presento el sector mayorista, las materias primas agropecuarias y alimentos, bebidas y tabacos crecieron 11%; maquinaria y equipo 24.5%; y, productos farmacéuticos y medicinales 1.1%; esta variación positiva se da como resultado de la reactivación económica en algunos sectores económicos del país (Solorzano C., 2020).

El diario La República en su artículo agrega que los indicadores para el cuarto trimestre del año 2020, indican que la economía colombiana continua con su recuperación, dada con la finalización del esquema de aislamiento preventivo obligatorio, a la recuperación de los niveles de empleo y la demanda interna. Esto permitió que la economía colombiana se dinamizara para el cuarto trimestre.

El DANE en su encuesta mensual de comercio (EMC) indica que la variación del margen comercial del comercio al por mayor fue del 17.5% para el mes de enero de 2021 con relación al mismo mes del año 2020; y, por otra parte, el personal ocupado presento una variación del -2.9% en enero de 2021 con relación al mismo mes del año 2020, según lo muestra la ilustración.

Figura 2

Variación anual del margen comercial mayorista nominales y el personal ocupado total nacional Enero 2021 / Enero 2020

Dominio CIU Rev. 4 A. C. Código - Descripción	Margen comercial Enero		Personal Enero	
	Var (%)	Cont. (pp)	Var (%)	Cont. (pp)
Total comercio al por mayor	17,5	17,5	-2,9	-2,9
462 - 463 - 4641 - 4642 - 4643 -4644 - 4649. Materias primas agropecuarias; Alimentos bebidas y tabaco; Artículos y enseres domésticos exceptuando productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador.	4,5	1,5	-4,5	-1,5
4645. Productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador.	12,9	3,3	2,0	0,4
465 - 466 - 469. Maquinaria y equipo, especializado en otros productos; No especializado.	31,8	12,6	-3,9	-1,8

Fuente. DANE – Encuesta Mensual de Comercio (EMC) Enero 2021

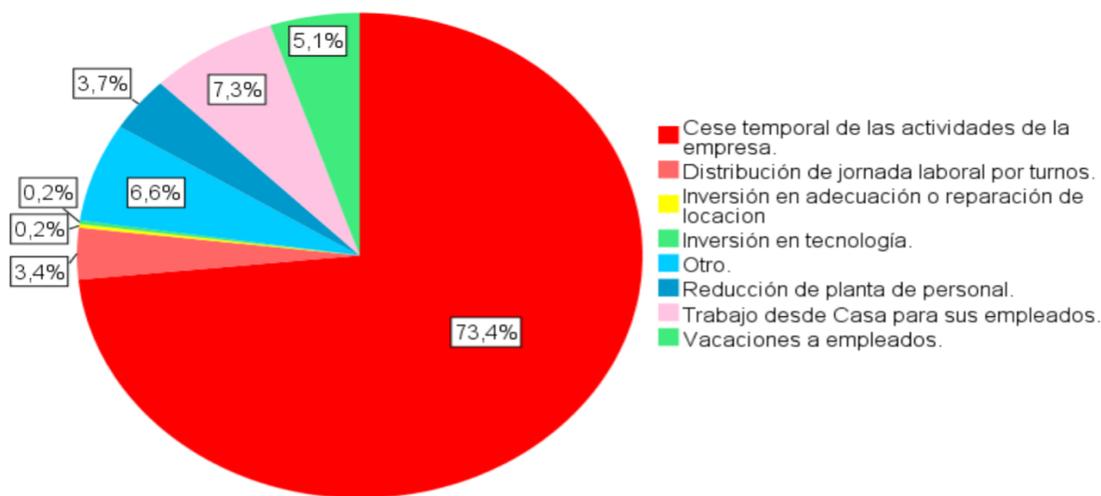
Según el Boletín Regional Suroriental del IV trimestre de 2020 publicado por el Banco de la Republica, indica que la región presentó una combinación de resultados relacionados con su principal actividad económica, se presentó un crecimiento en el sector de construcción y en indicadores fuertes de la región como el arroz; por otro lado, se presentó caída en los despachos de cemento, venta de vivienda nueva y en abastecimiento en alimentos. Villavicencio se ubicó como una de las ciudades con menor inflación y el desempleo aumentó considerablemente en relación con los indicadores del año 2019 para el mismo trimestre.

La Cámara de Comercio de Villavicencio en su informe ejecutivo sobre el diagnóstico del impacto económico en la crisis del covid-19, indica que para el mes de marzo de 2020 el virus arribo al continente suramericano, y a su vez, al país donde el gobierno nacional adoptó las medidas pertinentes con el fin de frenar la propagación del virus en el territorio nacional, lo cual trajo fuertes afectaciones a la economía del país

sumándose al desempleo y la baja calidad de vida (Villavicencio, Informe Ejecutivo: Diagnóstico del Impacto Económico en la Crisis del COVID-19, 2020).

Figura 3

Medidas implementadas por las empresas de la región para contrarrestar los efectos económicos del COVID-19



Fuente: Cámara de Comercio Villavicencio - Informe Diagnóstico del Impacto económico en la crisis del Covid-19, Villavicencio 2020

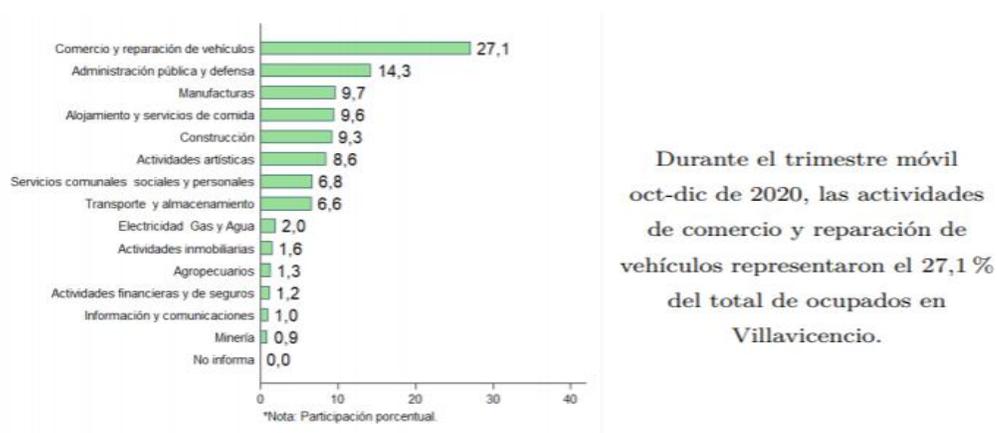
Para el segundo trimestre del año 2020, el nivel de desempleo aumento dado al deterioro económico del país a consecuencia de la emergencia sanitaria mundial, según informe del DANE el desempleo en el país llego a un 20.2% en relación con el 10.7% del año anterior; a raíz de todas las medidas adoptadas por el gobierno nacional en cuanto a protocolos de bioseguridad en la industria manufacturera (Resolución 675 del 24 de abril de 2020) la tasa de desempleo para Julio de 2020 se presentó en un 45.1% lo cual disminuyo un 11.1% en relación al mismo mes del año 2019 donde se mostró en un 56.2%.

La oficina de estudios economicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en su informe de Perfiles Económicos Departamentales publica que durante el trimestre

Octubre a Diciembre de 2020 las actividades de comercio y reparación de vehículos presentaron el 27.1% del total de ocupados en la ciudad de Villavicencio y la tasa de desempleo se ubico por encima de la presentada en otras 23 ciudades (Ministerio de Comercio, 2021).

Figura 4

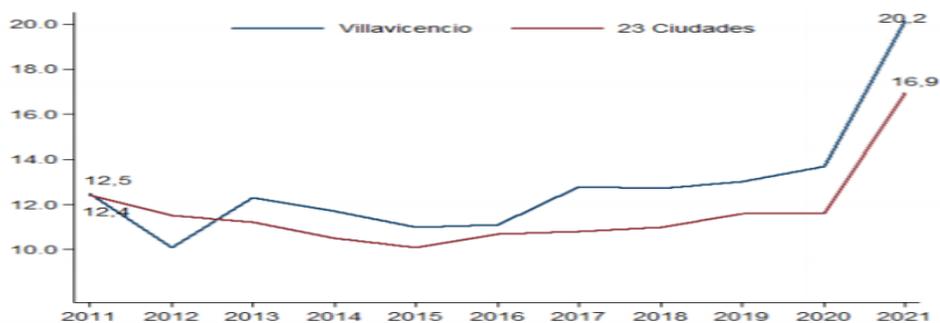
Participación ocupados según ramas de actividad económica Departamento del Meta - Villavicencio



Fuente. Mincomercio – Información: Perfiles Económicos Departamentales, Marzo 2021

Figura 5

Comportamiento de la tasa de desempleo trimestre móvil (Nov 2020 - Ene 2021)



Fuente. Mincomercio- Información: Perfiles Económicos Departamentales, Marzo 2021.

La economía colombiana presento una fuerte contracción a consecuencia de la llegada del COVID-19 a comienzos del año 2020 al territorio nacional, donde los indicadores financieros del país presentaron una alta volatilidad a raíz de la poca demanda y el exceso de capacidad productiva, lo cual trajo para el segundo trimestre del año 2020 una fuerte alza en los indicadores de desempleo y unos índices de inflación más bajos estadísticamente informados por el DANE. Para el cuarto trimestre del año 2020, la economía colombiana comienza a presentar recuperación en algunos sectores de su economía dadas las medidas adoptadas por el gobierno nacional en cuanto a pilotos para la reactivación económica de algunos sectores. En el ámbito regional, la economía continua con su reactivación económica dada la aplicación de los protocolos de bioseguridad en cada uno de los establecimientos de comercio y la gran expectativa por la llegada del programa de vacunación nacional contra el COVID-19, lo cual se espera sea la solución definitiva a este déficit y de esta manera continuar con la recuperación de la economía nacional.

Posterior al reconocimiento del sector productivo donde opera Tropillano S.A.S., se debe comparar el modelo de negocio aplicado por la empresa y sus grandes competidores, los Hard Discount.

Análisis de Datos – Tropillano S.A.S.

Análisis Organizacional

El nombre o razón social original es Distribuciones Tropillano Limitada, con Número de Identificación Tributaria 892.003.617-4, con Matrícula 18786 de la Cámara de Comercio de Villavicencio (CCV) del día 16 de Enero de 1987. La sociedad inicia su operación con la denominación Limitada, pero el 26 de Noviembre de 2010 cambia su nombre a Distribuidora Tropillano S.A.S.

Tiene como actividades económicas registradas ante CCV, las siguientes:

Actividad Principal	G4690 – Comercio al por mayor no especializado
Actividad Secundaria	G4649 – Comercio al por mayor de otros utensilios domésticos N.C.P.
Actividad Complementaria	G4632 – Comercio al por mayor de bebidas y tabaco G4645 – Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador.

En su historia, Tropillano ha realizado Fusiones con otras empresas, en junio de 2006 se realiza la fusión por absorción de la Distribuidora Tropillano Limitada (absorbente) con la sociedad Inverllano Bolívar S. en C. (Absorbida) (Villavicencio, Certificado de Existencia y Representación Legal o de Inscripción de Documentos, 2019).

Adicional, por Escritura Pública número 2173 del 14 de diciembre de 2016 de la Notaria veintiocho del Círculo de Medellín, registrado en esta Cámara de Comercio bajo el número 60378 del libro IX del registro mercantil el 20 de enero de 2017, se decretó : por Escritura Pública número 2173 de fecha 14 de diciembre de 2016, expedida Notaria veintiocho (28) del Círculo de Medellín , consta escisión de la sociedad de la referencia, que sin disolverse transfiere en bloque parte de su patrimonio, para la creación de la sociedad Inversiones Copihue S.A.S. (beneficiaria) (Villavicencio, Certificado de Existencia y Representación Legal o de Inscripción de Documentos, 2019).

La sociedad tiene como domicilio principal la ciudad de Villavicencio, como se evidencia en la Figura 6. Ubicación Geográfica Tropillano S.A.S.

Figura 6

Ubicación Geográfica Tropillano S.A.S.



Fuente: Google Maps. Recuperado 07/04/2021, <https://www.google.com/maps/dir/4.1111206,-73.6298488/ubicacion+tropillano+s.a.s./@4.1183133,-73.631858,15z/data=!3m1!4b1!4m9!4m8!1m1!4e1!1m5!1m1!1s0x8e3e2e692946f1a1:0x8e0a2346255026e0!2m2!1d-73.6215911!2d4.1258067>

Planeación Estratégica. Es evidente que se realizaba un proceso de planeación básico, donde resaltan:

Misión. Ser una empresa líder en la distribución de productos de consumo masivo, satisfaciendo las necesidades del cliente a través de la calidad de nuestros productos, de servicio personalizado, mercadeo, eficiencia y rentabilidad, con responsabilidad frente a nuestros accionistas, colaboradores, proveedores, al estado y a la sociedad en general.

Visión. En el 2019, DISTRIBUIDORA TROPILLANO S.A.S., estará posicionada como la mayor empresa de distribución en canal tradicional y canales alternativos (Institucional y Licores) de la región, siendo la primera opción de compra entre

nuestros clientes; aportando al crecimiento sostenible de la región y de cada uno de nuestros colaboradores y sus familias.

Políticas. Se tienen establecidas políticas de cartera, para el otorgamiento de créditos o financiación a los clientes. Con el objetivo de obtener mejores resultados, algunas de ellas son:

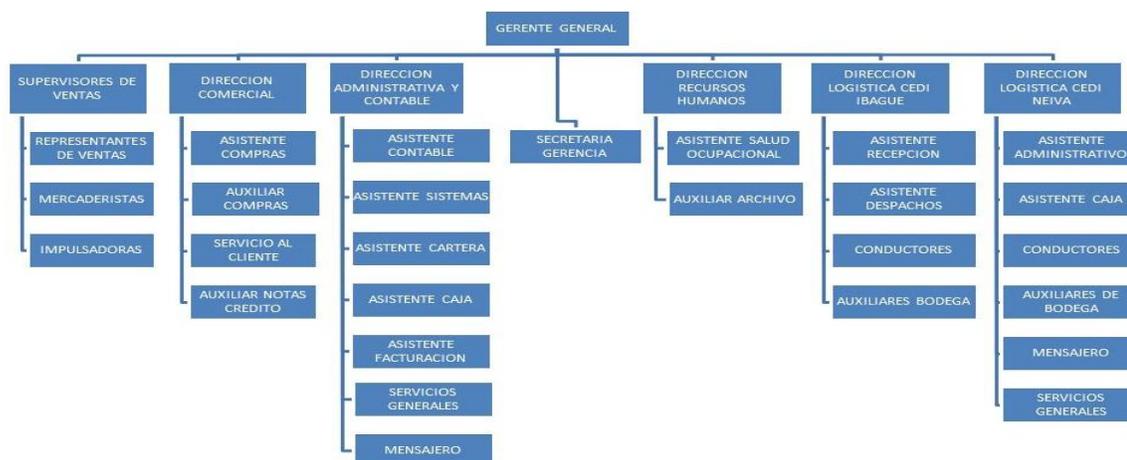
- Clientes que se provisionen, pierden su crédito automáticamente.
- Clientes que paguen a más de 45 días, se les disminuirá el cupo un 30%; si continuo con el mal hábito de pago, se pasara a estricto contado.
- El vendedor que tenga cartera para provisión deberá ir a descargos, y explicar los motivos por los cuales permitió que llegará a esa etapa (falta de gestión, aviso e información oportuna para actuar)
- El cliente será quien solicite el aumento de cupo que requiere y este se otorgará de acuerdo con el manejo que haya dado al crédito.
- Si se expide una factura con forma de pago contado y el vendedor solicita dejar a crédito, deben firmar carta de compromiso donde se haga responsable de pagar, en caso de que el cliente incumpla. Esta práctica solo se aceptará una vez. Si el cliente requiere el servicio del crédito, deberá suministrar la documentación requerida para el estudio y aprobación o negación del crédito.
- El líder es responsable de revisar la cartera de cada vendedor a cargo, de acuerdo a los archivos que el departamento de cartera envíe semanalmente y establecer acuerdos de seguimiento y ejecución en la gestión de cobro con los vendedores. Estos acuerdos deben llegar a cartera semanalmente, luego de revisar y evaluar el plan de trabajo con los vendedores. El no envío de esta información da merito a Llamados de atención.

- Cartera se compromete a realizar seguimiento quincenal de los avances y enviar informe de los riesgos de la cartera para provisión; igualmente iniciar la debida gestión mediante notificaciones, visitas y demás, a aquellos clientes que tengan más de 50 días de vencido para gestionar y generar compromisos y evitar provisiones o pérdidas. Previo a esto, el vendedor y supervisor deben tener el soporte de la gestión realizada mediante el formato de gestión de cobro.

Estructura Organizacional. La empresa cuenta con un organigrama vertical que ilustra la estructura organizacional y evidencia los niveles de jerarquía dentro de la organización; el cual está fijado en las carteleras informativas. En la actualidad, debido a las condiciones del mercado y la reorganización por la escisión y posterior fusión, se han suspendido actividades y suprimido o retirado funcionarios; el organigrama de la empresa fue ajustado a la planta de personal vigente en el año 2020, como se observa en la Figura 7. Organigrama Tropillano S.A.S.

Figura 7

Organigrama Tropillano S.A.S.



Fuente: Tropillano S.A.S.

Portafolio de Servicios. En el portafolio de servicios de Tropillano S.A.S. se manejan grandes marcas en sus diferentes líneas de productos. En la Tabla 3. Portafolio de servicios, se enuncian de forma general algunas de las marcas y productos comercializados:

Tabla 3.

Portafolio de Servicios

Proveedor	Categoría	Producto	Responsabilidad
Marcas propias (Importaciones y asesorías Tropi)	Aseo hogar	<ul style="list-style-type: none"> • Suavizantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor especializado en la marca.
	Aseo Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Detergentes • Lava loza • Limpia vidrios • Desengrasantes • Limpia pisos 	
	Abarrotes	<ul style="list-style-type: none"> • Enlatados • Snacks • Cereales • Aceite • Avenas • Agua saborizada. • Salsas • Alimento para bebe • Gelatina • Mermelada 	
Brinsa	Aseo hogar	<ul style="list-style-type: none"> • Blanqueadores • Desmanchadores de ropa • Limpia pisos • Lava loza • Detergente liquido 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor especializado en la marca. • Vendedor Institucional • Vendedor Mixto (maneja todas las líneas de la organización).
	Abarrotes	<ul style="list-style-type: none"> • Sal 	

P&G	<ul style="list-style-type: none"> • Detergentes en polvo y líquido. • Desodorantes. • Shampoo. • Crema dental. • Presto barba. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor especializado en la marca. • Vendedor Institucional • Vendedor Mixto (maneja todas las líneas de la organización).
Aseo hogar Aseo Personal		
Grupo Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Papel higiénico y servilletas. • Pañales adultos y bebe. • Cuidado intimo • Eliminador de olores. • Cuidado mascotas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor especializado en la marca. • Vendedor Institucional • Vendedor Mixto (maneja todas las líneas de la organización).
Reckitt Benckiser	<ul style="list-style-type: none"> • Limpia pisos. • Desmanchador de ropa. • Eliminador de bacterias. • Jabón líquido • Ceras de piso • Desengrasantes • Limpia vidrios 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor Institucional • Vendedor Mixto (maneja todas las líneas de la organización).
Johnson & Johnson	<ul style="list-style-type: none"> • Jabón de baño • Cuidado capilar. • Talcos. • Cremas corporales. • Copitos. • Baños líquidos. • Cuidado íntimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor especializado en la marca. • Vendedor Institucional. • Vendedor Mixto (maneja todas las líneas de la organización).
Cala de Colombia S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> • Jabón en barra • Lava loza • Desengrasante 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor Institucional • Vendedor Mixto (maneja todas

		las líneas de la organización	
Eterna S.A		<ul style="list-style-type: none"> • Paños secos • Suavizantes • Escobas • Limpia pisos • Ceras • Desengrasantes • Limpia pisos y vidrios • Guantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor Institucional • Vendedor Mixto (maneja todas las líneas de la organización)
Pernod Ricard	Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Licores: vino, tequila, ginebra, whisky 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor especializado en la marca. • Vendedor Institucional • Vendedor Mixto (maneja todas las líneas de la organización).
Nestlé S.A	Abarrotes	<ul style="list-style-type: none"> • Confetionary : galletas y snacks • Culinarios: Maggi • Lácteos culinarios: leche condensada y cremas de leche • Lácteos: leches en polvo. • Nutrición: nestum. • Modificadores: Milo y nesquik. • Café • Alimento para mascotas • Snacks 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor especializado en la marca. • Vendedor Institucional • Vendedor Mixto (maneja todas las líneas de la organización)
Mondelez International Inc y Super de alimentos			<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor Institucional • Vendedor Mixto (maneja todas las líneas de la organización)

Nota: Elaboración Propia (2021)

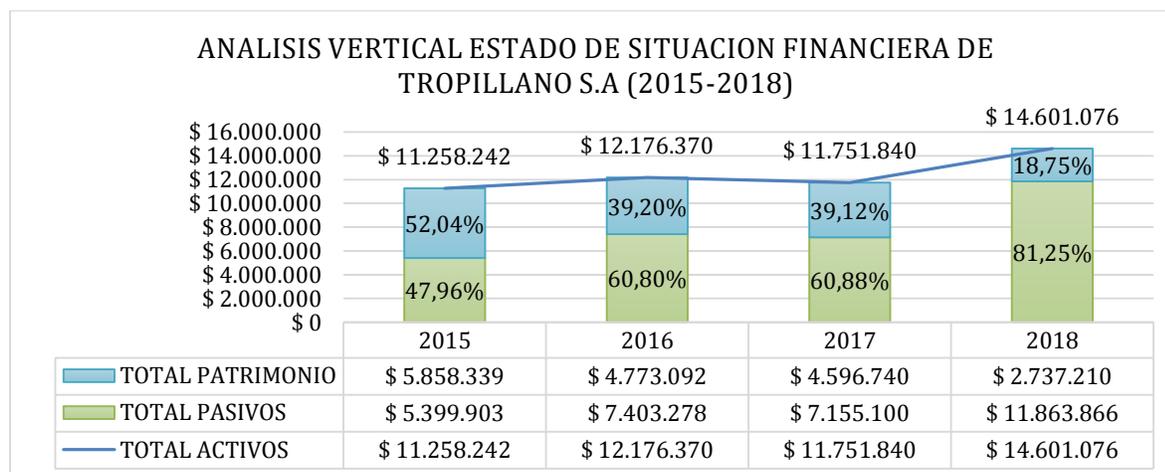
Análisis Estados Financieros Básicos

Conocer la situación financiera de Tropillano S.A.S. es posible analizando los Estados Financieros Básicos del período 2015-2018. Para ello, es necesario recopilar los Estados de Situación Financiera y Estado de Resultados del periodo citado, y las notas contables de los mismos períodos. El Estado de Situación Financiera refleja la situación financiera de la empresa en un momento determinado (Vidal Arizabaleta, 2004); y, el Estado de Resultados muestra las operaciones en desarrollo del objeto social de la empresa, los ingresos en actividades no operacionales; y, los costos de ventas, gastos operacionales y no operacionales de la empresa.

Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera (2015-2018). El análisis vertical es una técnica que establece la relación existente entre las cuentas que componen un estado financiero del mismo período y una cifra base, determinando la importancia relativa de los mismos (Ortiz, 2018). La Figura 8. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera de Tropillano S.A.S. (2015-2018) muestra el comportamiento de los grupos.

Figura 8

Análisis Vertical Estado de Situación Financiera de Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

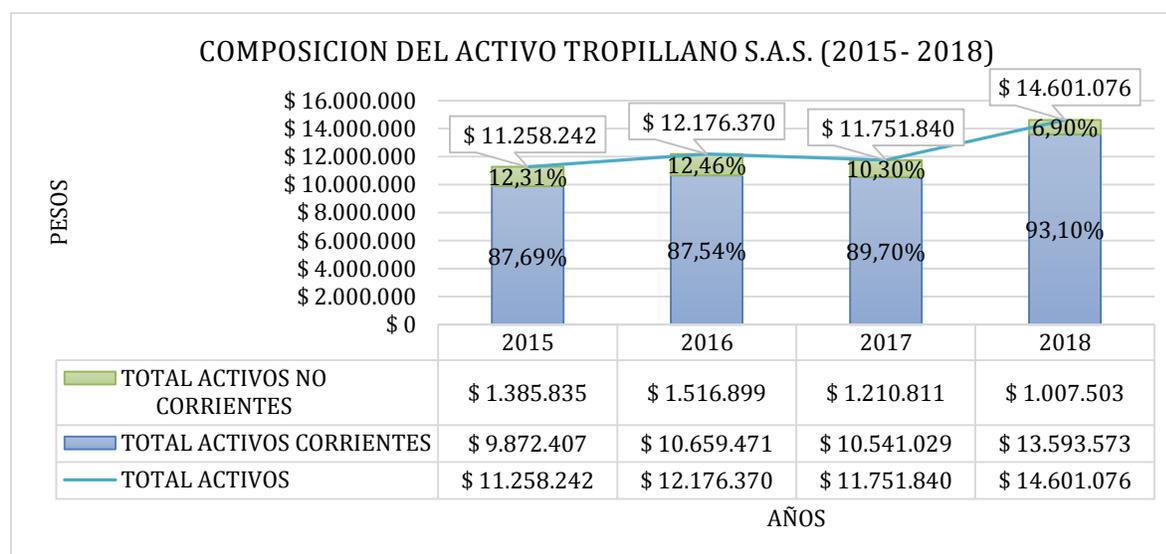
El Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera representa la participación del Pasivo y del Patrimonio frente a los Activos de Tropillano S.A.S. Se evidencia un crecimiento representativo en los Pasivos frente a la participación de los accionistas. En el año 2015 el Pasivo representaba el 47,96% del total de los Activos; y, para el año 2018 representa el 81,25% de los Activos. En el caso del Patrimonio su comportamiento fue opuesto, en el año 2015 representaba el 52,04% y para el año 2018 el 18,75%. La empresa se ha ido apalancando operativamente con los proveedores.

El crecimiento del Pasivo hasta representar el 81,25% de los Activos en el año 2018, significa una pérdida de autonomía e independencia en las decisiones financieras.

Composición del Activo. El activo representa los bienes tangibles e intangibles que posee el ente económico, y evidencia si son corrientes o no corrientes. En la Figura 9 Composición del Activo Tropillano S.A.S. (2015-2018) se representa su participación.

Figura 9

Composición del Activo Tropillano S.A.S. (2015-2018)



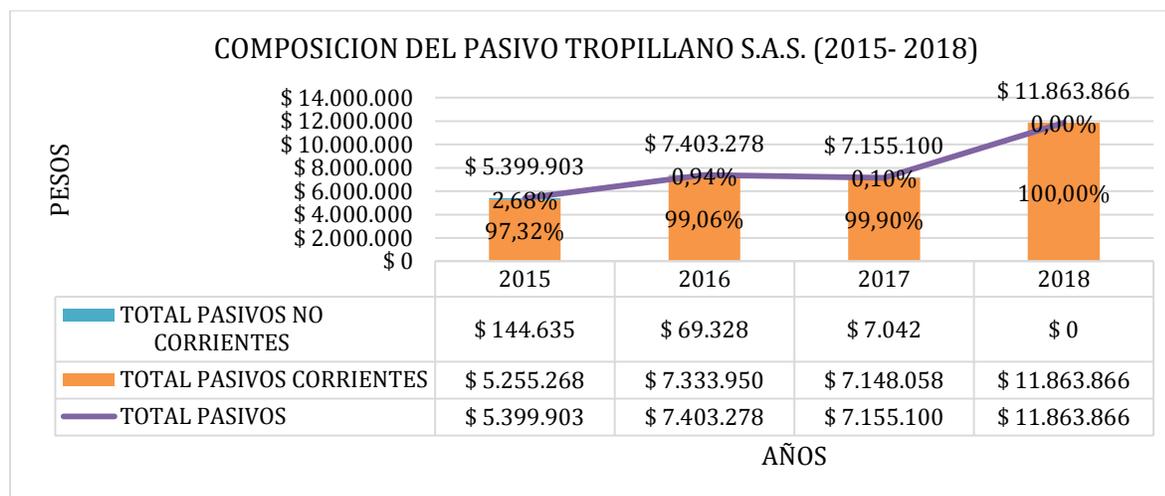
Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Los Activos de Tropillano S.A.S. están representados mayormente por los Activos Corrientes, representados fundamentalmente por Inventarios y Deudores, ambos ligados al desarrollo del objeto social. Durante el período analizado, los activos corrientes crecieron del 87,69% en el año 2015 al 93,10% en el año 2018. En el caso de los Activos no Corrientes las cuentas más representativas con las Propiedades de Inversión y Propiedad, Planta y Equipo. En el caso de Propiedad, Planta y Equipo disminuyó significativamente entre los años 2016-2017, luego de la escisión con Inversiones Copihue S.A.S.

Composición del Pasivo. El pasivo corriente representa casi la totalidad de los compromisos adquiridos por la empresa con terceras personas. En la Figura 10 Composición del Pasivo Tropillano S.A.S. se evidencia que está representado fundamentalmente por los Proveedores, que en el año 2015 equivalen a 35,55% y en el año 2018 el 73,39%, evidenciando un gran apalancamiento operativo. El pasivo no corriente no presenta participación significativa, solo se enuncian los Impuestos Diferidos. Para el año 2018, se concentran en su totalidad a vencimiento corriente.

Figura 10

Composición del Pasivo Tropillano S.A.S. (2015-2018)

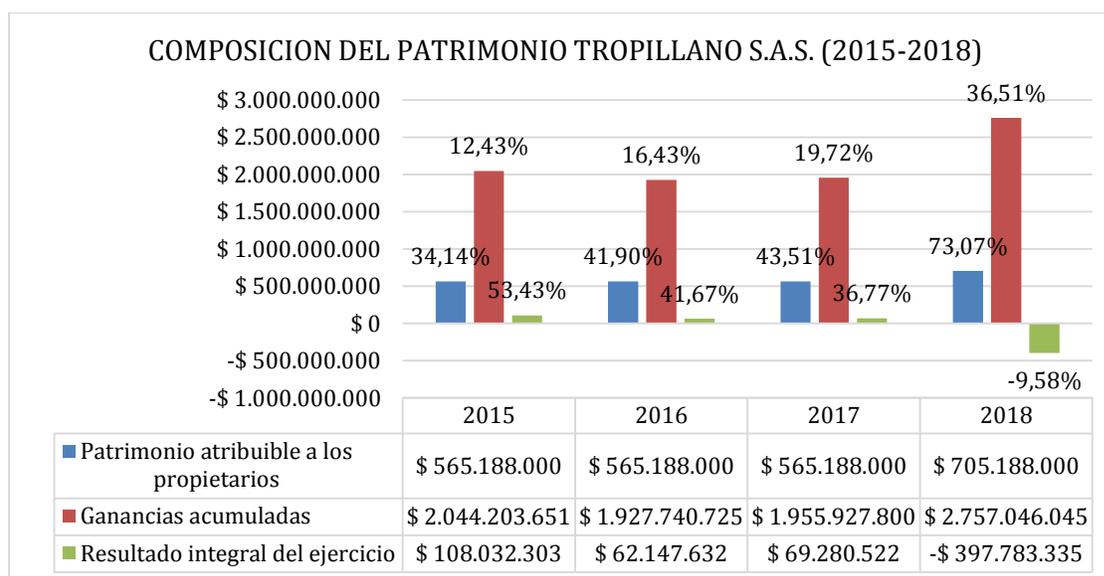


Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Composición del Patrimonio. El patrimonio representa los compromisos que tiene el ente económico hacia los socios. En la Figura 11 Composición del Patrimonio Tropillano S.A.S. se observa que está representado por tres cuentas principales: Patrimonio atribuible a los propietarios, Ganancias acumuladas y Resultado integral del ejercicio. El Patrimonio atribuible a los propietarios, es la cuenta más representativa, disminuyó en el período 2015-2018, pasando del 17,76% en el 2015 a 13,70% en el 2018. La cuenta del Resultado Integral de Ejercicio evidencia la utilidad neta del ejercicio, que en el caso de Tropillano S.A.S. durante los últimos años ha disminuido significativamente.

Figura 11

Composición del Patrimonio Tropillano S.A.S. (2015-2018)



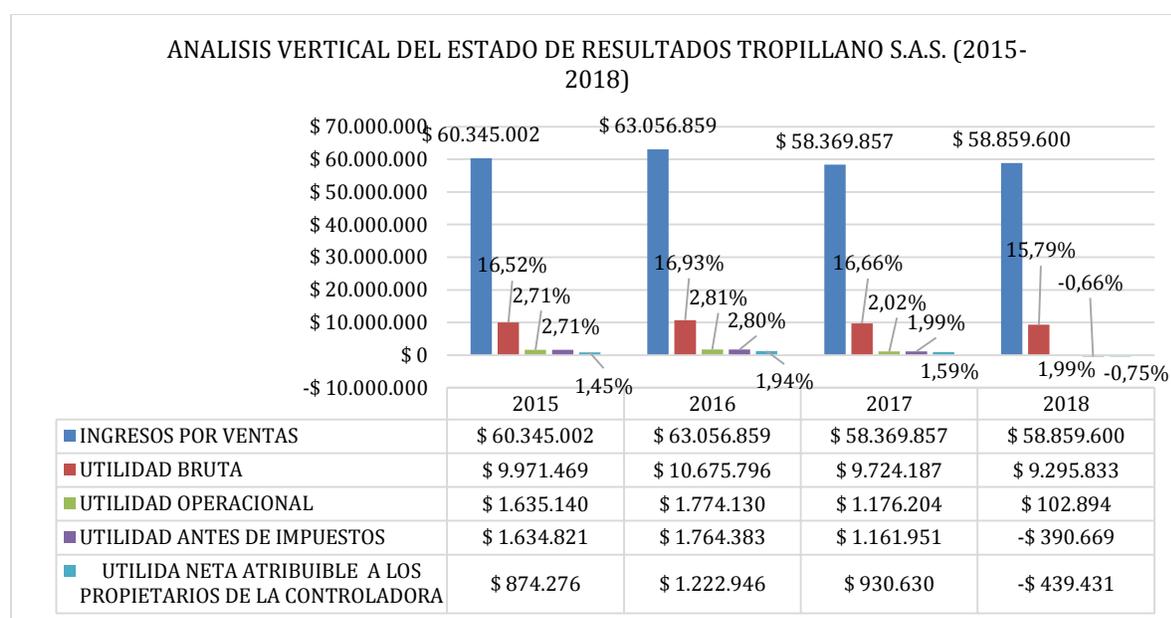
Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Análisis Vertical del Estado de Resultados (2015-2018). El Estado de Resultados de Tropillano S.A.S. representa las operaciones financieras realizadas por la empresa durante los períodos contables, y permite determinar la utilidad obtenida y

la eficiencia en el manejo de los recursos. La Figura 12 Análisis Vertical del Estado de Resultados de Tropillano S.A.S. evidencia que los ingresos operacionales de Tropillano S.A.S. disminuyeron del año 2015 al 2018, pasando de \$60.345 millones a \$58.859 millones en el año 2018; situación ocasionada por el ingreso de los establecimientos de pisos duros, con precios competitivos y productos de calidad.

Figura 12

Análisis Vertical del Estado de Resultados Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

La Utilidad Bruta para el período 2015-2017 estuvo cercana al 16%, y para el año 2018 represento el 15,79%. Se evidencia que los costos de ventas rondaron el 84% para los años analizados. Para el año 2018 representaron el 84,21% que, aunado a la baja en los ingresos, genero la utilidad más baja en el período analizado.

La Utilidad Operacional disminuye en el período analizado, pasando del 2,71% en el año 2015 a 0,17% en el año 2018. Disminución motivada por el incremento paulatino en los Gastos de Ventas y la disminución de Otros Ingresos Operacionales. Los gastos

operacionales están directamente relacionados con la gestión administrativa encaminada a la planeación, dirección y organización de la empresa; y con la gestión de ventas afín con la distribución, mercadeo, comercialización, promoción, publicidad y ventas.

El comportamiento de la Utilidad Neta no fue satisfactorio en el período 2015 – 2018, en el año 2015 se obtuvo el 1,45%, en el 2016 fue de 1,94%, en 2017 de 1,59%; y, en el año 2018, presento pérdidas por 0,75%. Esta situación llevo a los accionistas a tomar decisiones definitivas en cuanto a la sobrevivencia de la empresa.

Indicadores Financieros

Los indicadores financieros, ratios financieras o razones financieras permiten evaluar el progreso de la empresa hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Indicadores de Liquidez. La liquidez está determinada por la capacidad de las empresas para cubrir sus obligaciones a corto plazo, de acuerdo a su vencimiento. En la Figura 12 Indicadores de Liquidez Tropillano S.A.S. se evidencian cuatro indicadores representativos para el análisis financiero de la empresa.

Los indicadores graficados se calculan bajo las siguientes fórmulas:

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

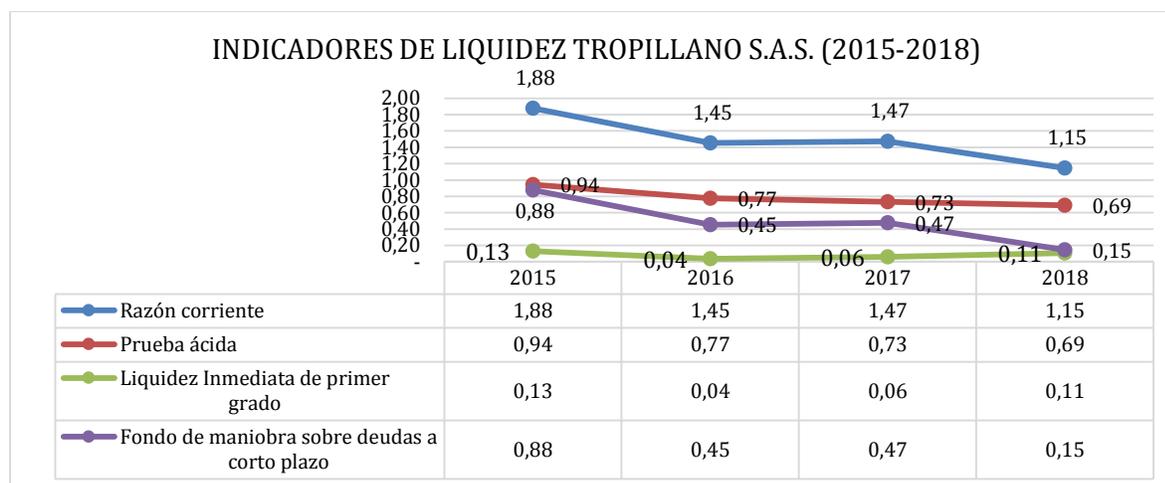
$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Liquidez inmediata de primer grado} = (\text{Efectivo} + \text{Inversiones}) / \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Fondo de maniobra sobre deudas a corto plazo} = \frac{\text{Capital Trabajo Neto (KTN)}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Figura 13

Indicadores de Liquidez Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Razón Corriente. Entre más alto este indicador, mayor seguridad en el cumplimiento de las obligaciones (teóricamente). Tropillano S.A.S. tuvo una razón corriente favorable, es decir, tenía la capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo al convertir sus activos en efectivo. En el período 2015 – 2018 descendió esta capacidad, al pasar de 1,88 en el año 2015 a 1,15 en el 2018.

Prueba Acida. Este indicador evidencia la dependencia para obtener liquidez en base a los Inventarios. Al aplicar este indicador se muestra que la capacidad de cubrir sus obligaciones sin liquidar los inventarios, disminuye representativamente, pasando de 0,94 en el año 2015 a 0,69 en el 2018.

Liquidez Inmediata de Primer Grado. Este indicador determina los recursos actuales disponibles para hacer frente a deudas inmediatas. Este valor fue fluctuante durante el período analizado, para el año 2015 fue de 0,13, en el 2016 disminuyó a 0,04, en el 2017 aumentó a 0,06; y, para el año 2018 fue de 0,11. Este valor

depende directamente del manejo de los pasivos, al quedar el último año concentradas todas las obligaciones a corto plazo.

Fondo de Maniobra sobre deudas a corto plazo. Permite visualizar si la empresa cuenta con la capacidad de continuar con el desarrollo de su actividad. Además, determinar si el capital de trabajo neto permite cubrir las obligaciones a corto plazo. En el caso de Tropillano S.A.S., cae significativamente este indicador al pasar de 0,88 en el año 2015 a 0,15 en el 2018.

Capital de Trabajo. Permite determinar en qué grado está protegida la empresa contra los problemas de liquidez. Es decir, representa el exceso de activos corrientes sobre pasivos corrientes.

En la Figura 14 Análisis Capital de Trabajo Tropillano S.A.S. se ilustran los diferentes indicadores de Capital de Trabajo que se aplican al estudio; y se calculan mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{Capital de Trabajo Neto (KTN)} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

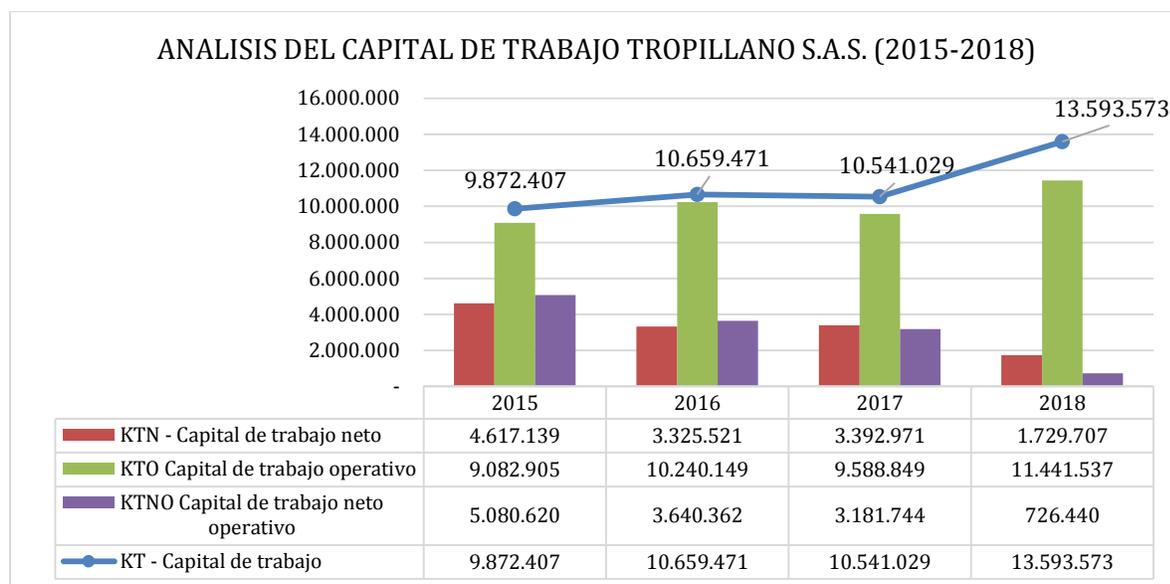
$$\text{Capital de Trabajo Operativo (KTO)} = \text{Deudores} + \text{Inventarios}$$

$$\text{Capital Trabajo Neto Operativo (KTNO)} = \text{Capital de Trabajo Operativo (KTO)} - \text{Proveedores}$$

$$\text{Capital de Trabajo (KT)} = \text{Activo Corriente}$$

Figura 14

Análisis Capital de Trabajo Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

El capital de trabajo neto en Tropillano S.A.S. disminuyó en el período analizado en un 63%, que representa pérdida de capacidad de inversión y operativa; este representa la cantidad de recursos con los que cuenta la empresa para poder seguir trabajando una vez se paguen todos los pasivos a corto plazo. El capital de trabajo operativo aumentó en el período, es el dinero que necesita la empresa para cubrir costos y gastos de corto plazo dentro de la operación normal, dinero que se ve representado en los inventarios que acumula la empresa y las cuentas pendientes de cobro (cartera); para el año 2018 fue de \$11.441 millones. El capital de trabajo neto operativo, es un indicador financiero que expresa la necesidad de dinero de una empresa para poder cumplir con sus operaciones; en el período analizado disminuyó de \$5.080.610 en el año 2015 a \$726.440 en el año 2018.

Indicadores de Endeudamiento. Miden el nivel de obligaciones que posee la empresa. En la Figura 15 Indicadores de Endeudamiento Tropillano S.A.S. se grafican los indicadores analizados, que se calculan mediante las ecuaciones:

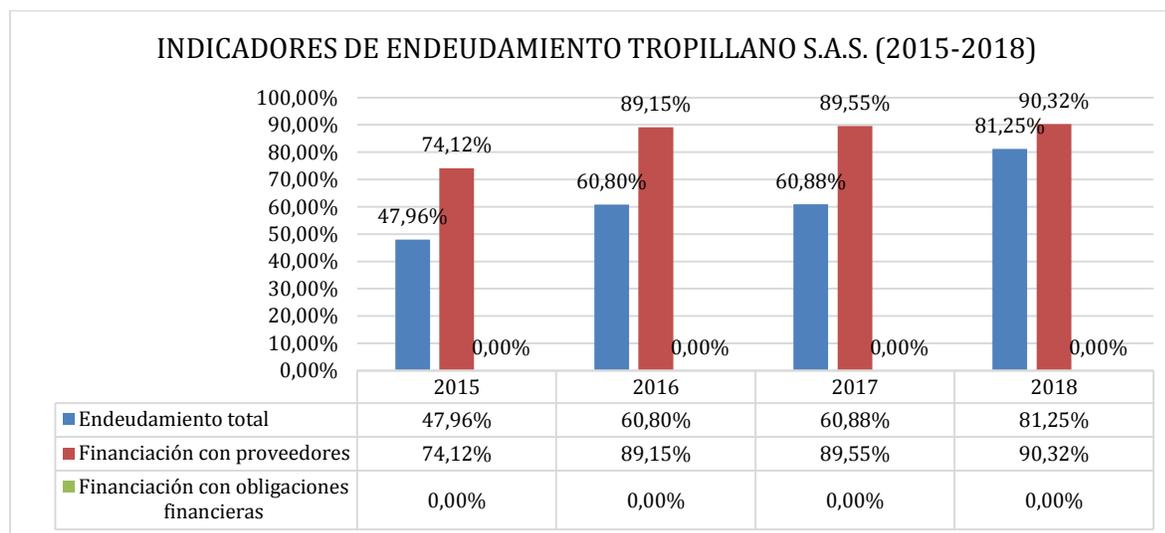
$$\text{Endeudamiento Total} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

$$\text{Financiación con proveedores} = \text{Proveedores} / \text{Pasivo Total}$$

$$\text{Financiación con obligaciones financieras} = \text{Obligaciones Financieras Totales} / \text{Pasivo Total}$$

Figura 15

Indicadores de Endeudamiento Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Endeudamiento Total. Representa la proporción de dinero de terceras personas que financian los activos o la operación de la empresa. En el caso de Tropillano S.A.S. aumenta representativamente en el período 2015-2018, pasando de 47,96% en el año 2015 a 81,25% en el año 2018. Esto representa una pérdida de autonomía en la toma de decisiones y la dependencia de los proveedores en la operación.

Financiación con proveedores. Son el elemento principal de la empresa Tropillano S.A.S., al ser una empresa comercializadora se depende directamente de los proveedores. Es tal la dependencia que el nivel de endeudamiento con los proveedores pasó del 74,12% en el año 2015 a 90,32% en el 2018; son la principal herramienta de apalancamiento operativo. Se resalta que Tropillano S.A.S. no utiliza entidades financieras como fuente de apalancamiento financiero. Su apalancamiento es fundamentalmente operativo apoyado en los proveedores.

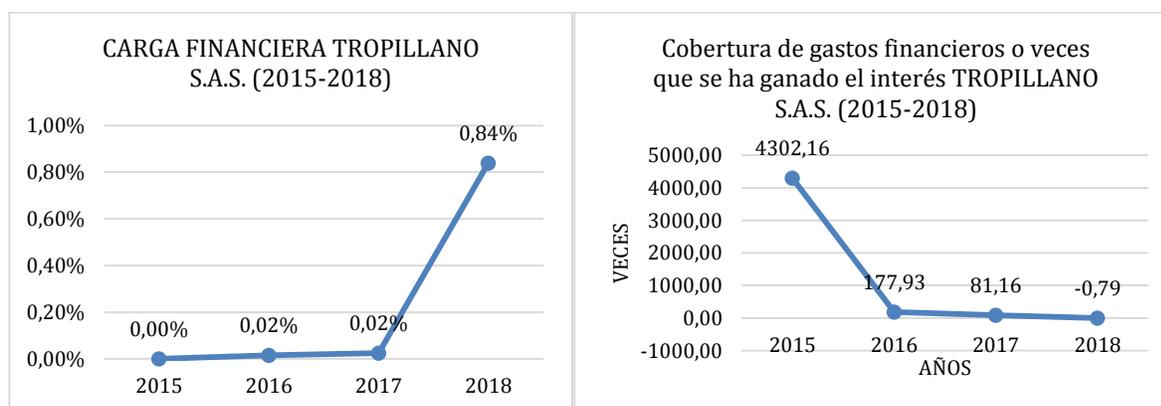
Carga Financiera y Cobertura de Intereses. La carga financiera indica el porcentaje de las ventas que debe destinar la empresa para cubrir los gastos financieros. Y, la cobertura de intereses representa la capacidad de la empresa para generar utilidades operativas y cubrir sus intereses. En la Figura 16 Carga Financiera y Cobertura de Intereses Tropillano S.A.S. se ilustran estos indicadores, que se calculan mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{Carga Financiera} = \text{Gastos Financieros} / \text{Ingresos Operacionales}$$

$$\text{Cobertura de Intereses} = \text{EBIT} / \text{Gastos Financieros}$$

Figura 16

Carga Financiera y Cobertura de Intereses Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

En el caso de Tropillano, estos indicadores son mínimos y la carga financiera no alcanza el 1% en el año 2018; y la cobertura de intereses en el período 2015-2017 fue positiva con gran capacidad para cubrir los gastos financieros, pero en el año 2018 a raíz de los factores externos disminuyó esta capacidad.

Indicadores de Actividad. Muestran la forma en que la empresa utiliza los activos para generar ingresos operacionales. Los indicadores de Actividad más representativos se ilustran en la Figura 17 Indicadores de Actividad Tropillano S.A.S., y se calculan mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{Días de rotación deudores} = (\text{Deudores promedio} * 365) / \text{Ventas}$$

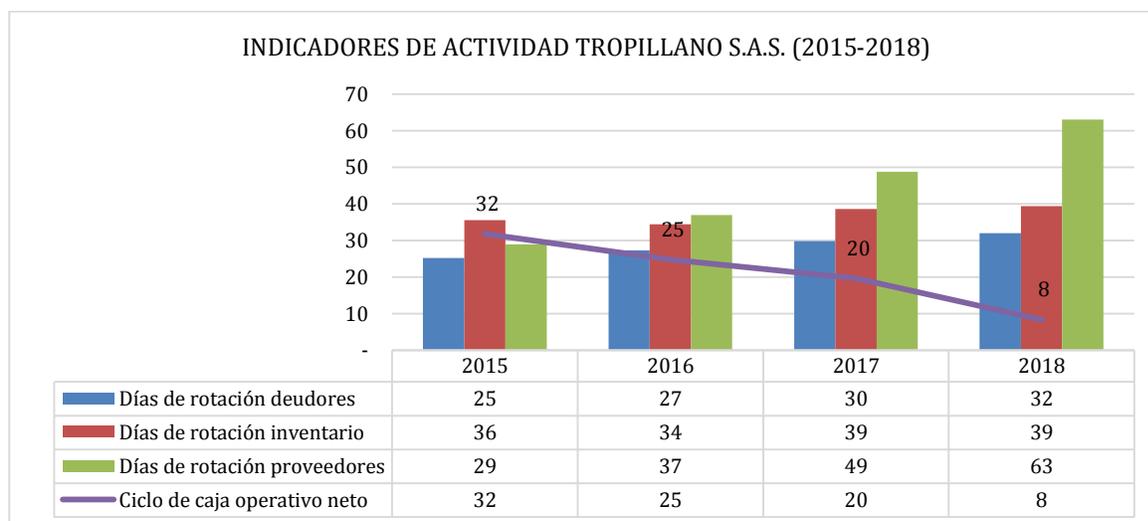
$$\text{Días de rotación inventario} = (\text{Inventario promedio} * 365) / \text{Costo de Venta}$$

$$\text{Días de rotación proveedores} = (\text{Proveedores promedio} * 365) / \text{Compras}$$

$$\text{Ciclo de caja operativo neto} = \text{Días de Cartera} + \text{Días de Inventario} - \text{Días de Proveedores}$$

Figura 17

Indicadores de Actividad Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Días de Rotación de Deudores. La gestión de recuperación de cartera en Tropillano S.A.S. ha manejado períodos comercialmente aceptados, con plazos entre 25 y 32 días, en el período 2015-2018. La situación económica del país ha conllevado a que los clientes retrasen el cumplimiento de sus obligaciones.

Días de Rotación Inventario. La rotación de inventarios o de mercancías se ha tornado más lenta, las mercancías están durando más días en stock. Pasa de manejar 36 y 34 días en los años 2015 y 2016; a operar en 39 días en los años 2017 y 2019. Este cambio va ligado también al cumplimiento de los clientes en la cancelación de sus obligaciones, ya que no se despacha mercancía si los clientes no están al día.

Días de Rotación de Proveedores. Este indicador presenta una variación significativa, pasa de operar en 29 días en el año 2015 a 63 días en el año 2018. Este cambio se presenta por el descenso en el nivel de liquidez, la lentitud en la rotación de los inventarios, y la baja gestión de cartera.

Ciclo de Caja Operativo Neto. Este indicador presenta una mejora pasando de 32 días en 2015, 25 días en 2016, 20 en el año 2017 y 8 en el año 2018. El ciclo de caja operativo neto representa el tiempo que dura la empresa en convertir en efectivo la venta de los inventarios. Un ciclo corto representa la recuperación rápida de la inversión y obtener efectivo para cumplir sus obligaciones.

Indicadores de Rotación. Estos indicadores permiten evidenciar la eficacia en el uso de los recursos de la empresa. La rotación de capital mide el grado de financiación propia y a largo plazo de las ventas; para el año 2015 era de 10,05 y se incrementa hasta 21,50 en el año 2018. La Figura 18 Indicadores de Rotación Tropillano S.A.S. muestra las

razones de rotación de capital, de patrimonio y del efectivo, que se calculan mediante las ecuaciones:

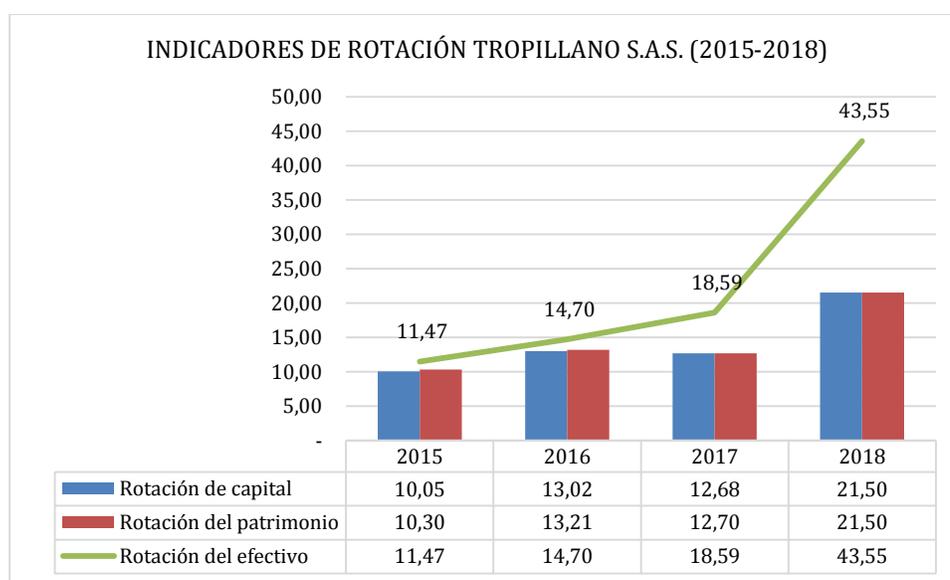
$$\text{Rotación del capital} = \text{Ventas} / (\text{Patrimonio} + \text{Pasivo a largo plazo})$$

$$\text{Rotación del patrimonio} = \text{Ventas} / \text{Patrimonio}$$

$$\text{Rotación del efectivo} = 365 / \text{Ciclo de Caja Neto}$$

Figura 18

Indicadores de Rotación Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base Estados Financieros de Tropillano S.A.S. (2015-2018)

El indicador de Rotación de capital representa que por cada peso generado en ventas la empresa tiene la capacidad de ser financiada 21,50 veces por los socios y con obligaciones de largo plazo.

La Rotación del patrimonio presenta un comportamiento similar a la Rotación de Capital, y representa la incidencia que tiene el capital de los socios en la generación de ventas. Es decir, nos muestra que los aportes de los socios están en capacidad de financiar 21,50 veces las ventas.

La Rotación de Efectivo es un indicador de eficiencia, que representa como utilizo la empresa el efectivo para generar ventas. En el año 2018, la rotación de efectivo fue de 43,55 veces, que indica que se utilizó su saldo de caja ese número de veces en el transcurso del año.

Indicadores de Rentabilidad. Estos indicadores miden la eficiencia de los recursos para generar ganancias. Las razones analizadas inicialmente se ilustran en la Figura 19 Indicadores de Rentabilidad Tropillano S.A.S., y se calculan mediante las siguientes fórmulas:

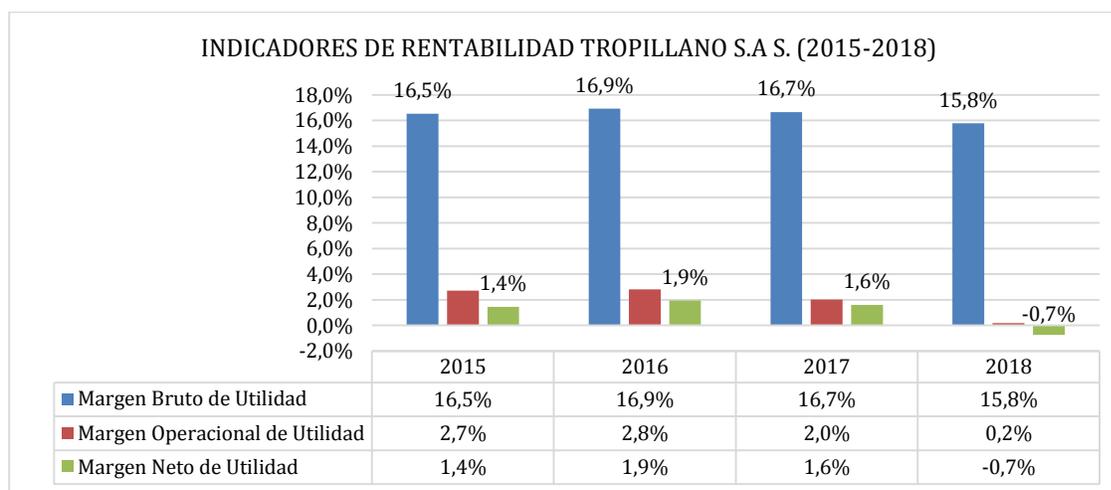
$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$$

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \text{Utilidad Operacional} / (\text{Ventas})$$

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

Figura 69

Indicadores de Rentabilidad Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Margen Bruto de Utilidad. El margen bruto de utilidad indica las ganancias generadas después de descontar los costos de ventas. Este indicador presenta un

comportamiento similar en el período analizado 2015-2018, terminando en el año 2018 en 15,8%.

Margen Operacional de Utilidad. El margen operacional de utilidad disminuye en el período, pasando del 2,7% en el año 2015 a 0,2% en el año 2018. Se evidencia un incremento en los gastos operacionales de administración. Este indicador muestra que la empresa no fue eficiente operativamente.

Margen Neto de Utilidad. Tropillano S.A.S. presenta unos márgenes de utilidad bajos, en el año 2015 1,4%, 1,9 en el 2016 y 1,6 % en el 2017; en el año 2018, la empresa presenta pérdidas del 0,7%. Situación que lleva a los directivos a revisar el funcionamiento de la empresa y a tomar decisiones definitivas sobre la continuidad de la misma.

ROA – ROE – ROI. Miden el rendimiento de la inversión, en otras palabras, la utilidad que se obtiene de acuerdo al desarrollo de la actividad económica y la inversión necesaria para desarrollarla. Las fórmulas aplicadas para estos indicadores son:

$$\text{ROA} = \text{EBITDA} / \text{Activo Total}$$

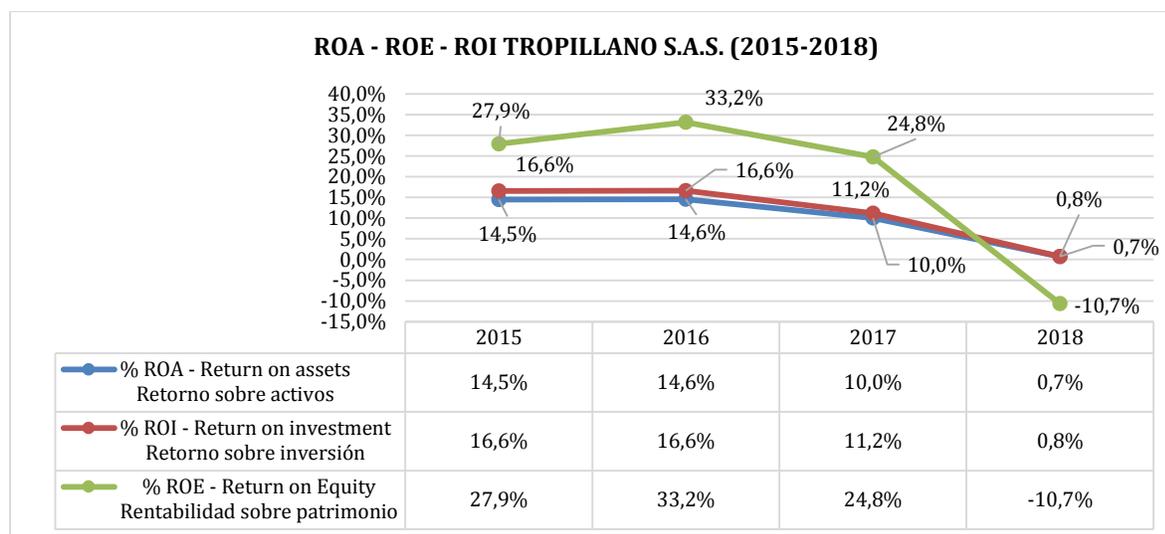
$$\text{ROE} = \text{UAI} / \text{Patrimonio promedio}$$

$$\text{ROI} = \text{UAI} / \text{Activos Operativos Promedio}$$

En la Figura 20 ROA – ROE – ROI Tropillano S.A.S. se ilustra el comportamiento de estos indicadores.

Figura 70

ROA - ROE - ROI Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

ROA. El Retorno sobre los Activos evidencia la capacidad de los activos para generar ganancias. En Tropillano S.A.S. presenta un comportamiento decreciente, en el año 2015 fue de 14,5%, en el 2016 de 14,6%, 2017 de 10,0% y en el año 2018 de 0,7%. Al revisar este comportamiento, se evidencia que la empresa está invirtiendo su capital sin generar rentabilidad.

ROE. La Rentabilidad Financiera mide la utilidad generada por la empresa sobre los recursos invertidos. En el caso de Tropillano S.A.S. inicia con 27,9% en el año 2015, aumenta a 33,2% en el año 2016, pero a partir de allí, inicia un decrecimiento rápido, pasando a 24,8% en el año 2017 y siendo negativo en el año 2018 en 10,7%. El ideal que este indicador al menos sea igual a la rentabilidad esperada por los accionistas, situación que va a dificultar la conseguir fuentes de financiación.

ROI. El Retorno sobre la Inversión mide que proporción de recursos ganó o perdió la empresa con las inversiones realizadas. En el período analizado 2015-2018,

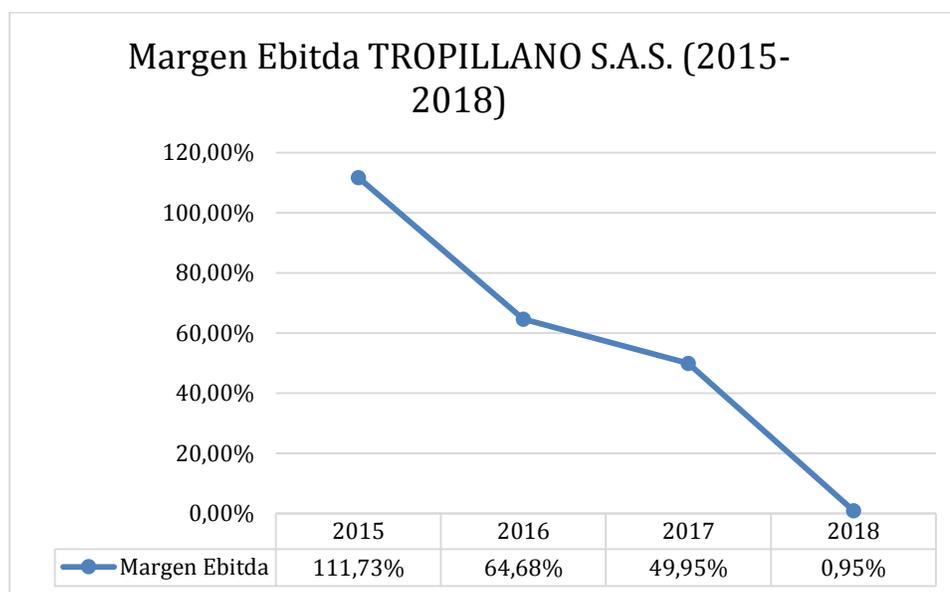
también presenta un comportamiento decreciente. En los años 2015 y 2016 presenta 16,6%, en el 2017 disminuye a 11,2% y para el año 2018 finaliza con 0,8%. Estos resultados plantean a las directivas un análisis riguroso sobre las estrategias aplicadas al negocio.

EBITDA. La Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización, presenta un comportamiento negativo, permitiendo determinar si la empresa es rentable o no. La fórmula aplicada para el cálculo del Margen EBITDA e ilustrada en la Figura 21 es:

$$\text{Margen EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{Ingresos Operacionales}$$

Figura 21

Margen EBITDA Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

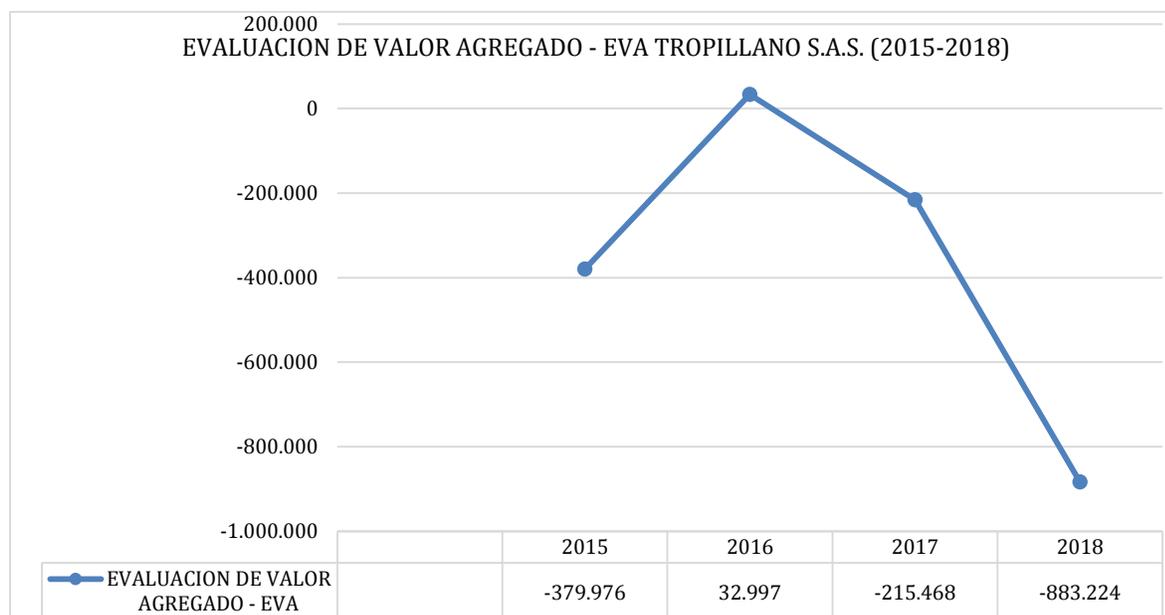
Esta disminución del Margen EBITDA evidencia un incremento en los costos y gastos en mayor proporción que el incremento de los ingresos operacionales. Esta situación siempre se debe tratar de evitar, pero puede ser ocasionada por factores del entorno.

Evaluación de Valor Económico Agregado – EVA. La fórmula aplicada para el cálculo del Valor Económico Agregado es:

$$EVA = NOPAT - CAPITAL * WACC$$

Figura 22

Valor Económico Agregado - EVA Tropillano S.A.S. (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia con base Estados Financieros Tropillano S.A.S. (2015-2018)

El comportamiento del EVA en Tropillano S.A.S. en el período 2015-2018 presenta un solo año con valor positivo, de resto el comportamiento es negativo. En el año 2015 fue de -379.976, el 2016 fue de 32.997, el 2017 nuevamente negativo de -215.468 y el 2018 fue de -883.224. Se evidencia que los rendimientos son menores a lo que cuesta generarlos.

Comparativo del modelo de negocio de Tropillano S.A.S. frente a los Hard Discount

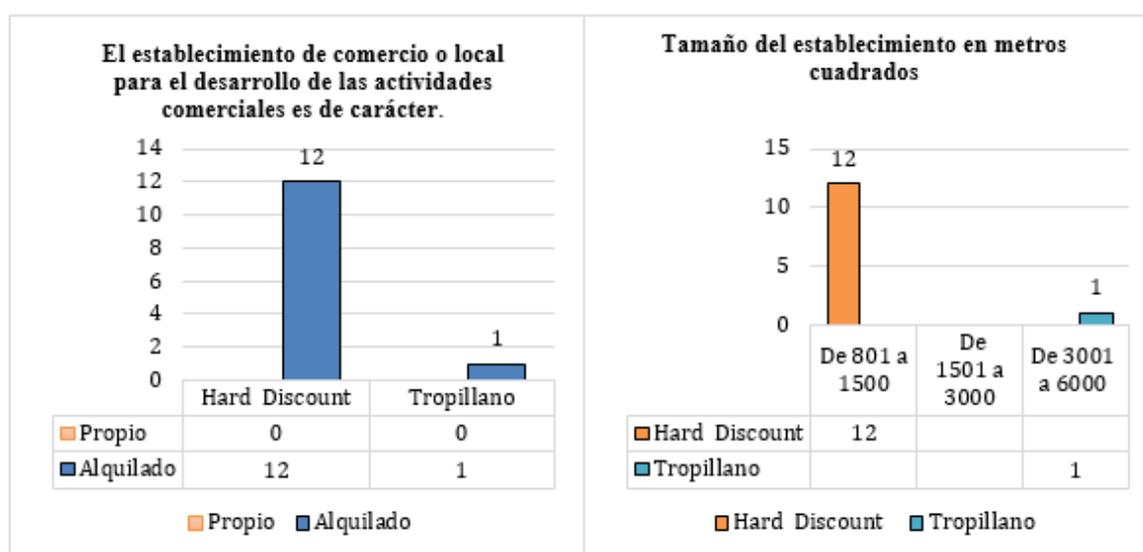
En la ciudad de Villavicencio, la presencia de los Hard Discount ha obligado a que las empresas de comercialización y distribución optimicen su operación; en consecuencia, es necesario conocer los modelos de negocio que aplican la empresa Tropillano S.A.S y los nuevos competidores bajo el modelo de negocio Hard Discount. Para ello se aplica una

encuesta que permite identificar características generales de las áreas administrativa, comercial, operativa y financiera de 12 establecimientos Hard Discount (Justo y Bueno, Ara y D1); y, de la empresa Tropillano S.A.S.

Los resultados generados en la aplicación de la encuesta en cuanto a Tipo de Tenencia y Área del establecimiento se evidencian en la Figura 23.

Figura 23

Tipo de tenencia y área del establecimiento



Fuente: Elaboración Propia (2021)

La totalidad de los establecimientos analizados (12 Hard Discount y Tropillano S.A.S.), están en condición de alquiler; de acuerdo al área, se establece que los 12 Hard Discount funcionan en áreas entre los 801 a 1500 m²; y Tropillano funciona en un área entre 3001 a 6000 m².

Al indagar sobre las actividades comerciales a las cuales se dedican los establecimientos según el código CIUU, se identifican seis (6) principales que se grafican en la Figura 24:

4690 Comercio al por mayor no especializado

4649 Comercio al por mayor de utensilios domésticos n.c.p.

4632 Comercio al por mayor de bebidas y tabaco

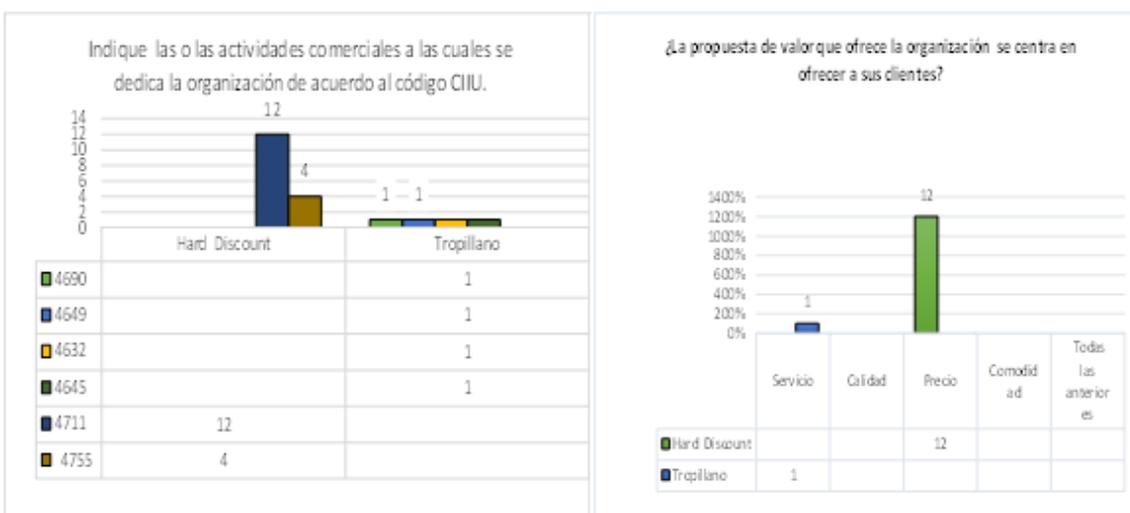
4645 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador

4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco.

4755 Comercio al por menor de artículos y utensilios domésticos.

Figura 24

Propuesta de valor y actividad comercial



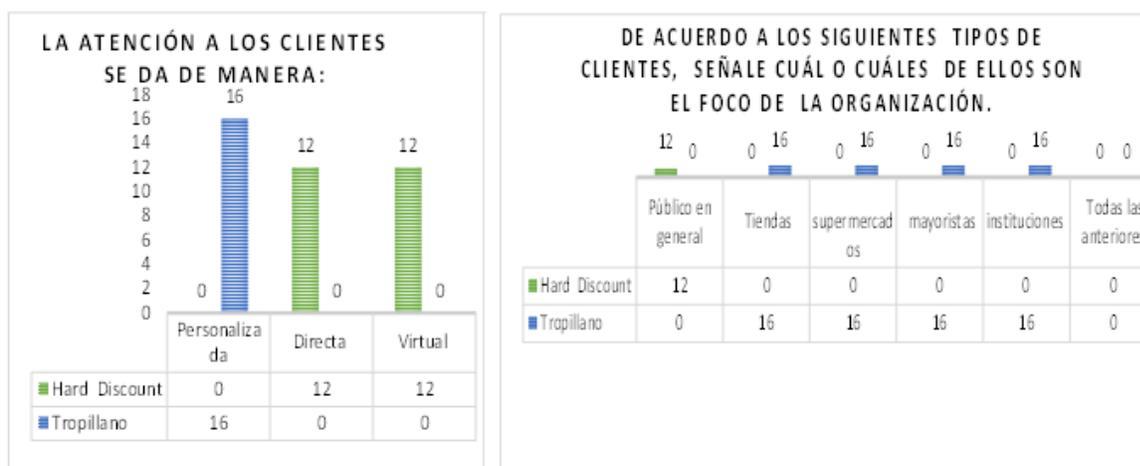
Fuente: Elaboración propia (2021)

El resultado de estas preguntas nos permite identificar que para la totalidad de los Hard Discount (12), la estrategia implementada como propuesta de valor es el precio y para Tropillano S.A.S. es el servicio; de igual forma, en la clasificación de su actividad económica de los Hard Discount (12) están clasificadas con el código CIU 4711 y 4 de ellos con el código CIU 4755, las cuales están designadas al Comercio por menor en

establecimientos no especializados principalmente por alimentos, bebidas o tabaco y artículos de uso doméstico; por otro lado Tropillano S.A.S., está clasificada en la actividad principal con el CIIU 4690 Comercio al por mayor no especializado; y, actividades secundarias CIIU 4649, CIIU 4645 y 4632.

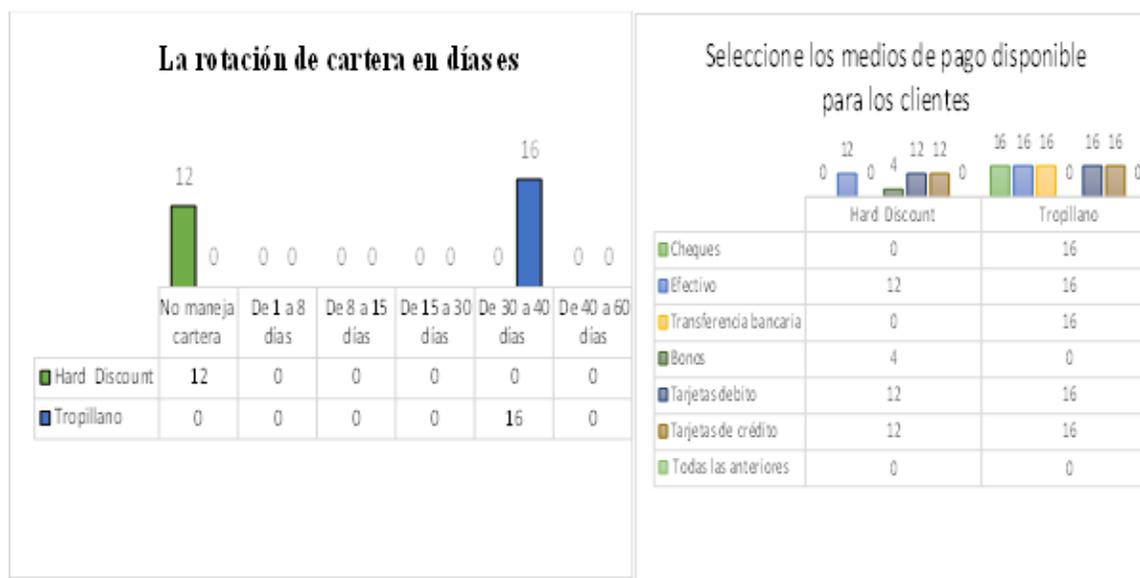
Figura 25

Atención y Tipo de clientes



Fuente: Elaboración propia (2021)

Con la totalidad de las encuestas realizadas a los Hard Discount (12) y a los funcionarios de Tropillano S.A.S. (16 comerciales), se determina que la atención a los clientes para los Hard Discount presenta dos modalidades: directa y virtual; teniendo como foco la atención del público en general. Por ende, la adquisición de productos se realiza de manera directa o por medio de plataforma empresarial; por otro lado, la atención a clientes para Tropillano S.A.S. es totalmente personalizada teniendo como cliente principal (tiendas, supermercados, mayoristas e instituciones), y la adquisición de los productos se da bajo la modalidad de preventa.

Figura 26*Rotación Cartera y Medios de Pago*

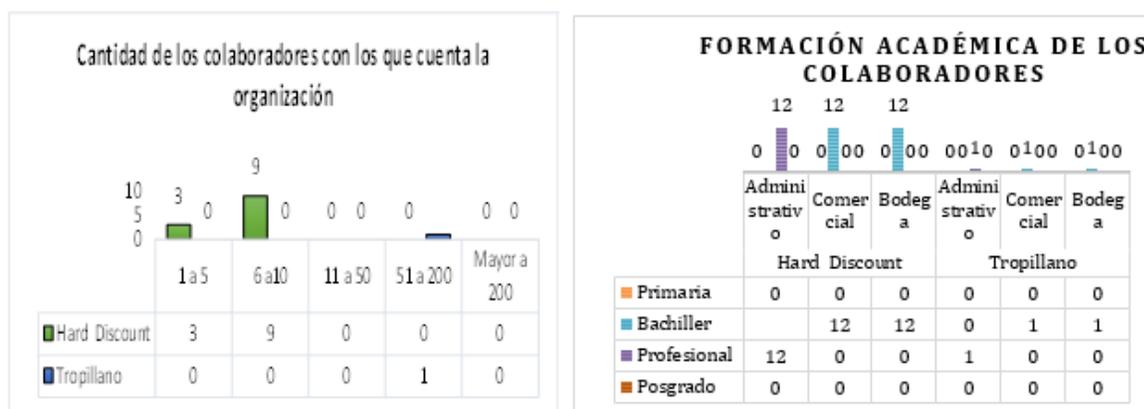
Fuente: Elaboración propia (2021)

De acuerdo a las encuestas realizadas (12 Hard Discount y 16 comerciales de Tropillano S.A.S), los productos adquiridos en los Hard Discount en su totalidad son pagados en efectivo por ende no existe manejo de cartera, cuentan con medios de pago electrónicos (tarjetas de crédito y débito) y bonos Sodexo manejados por 4 de ellas (Mercadería Justo y Bueno); Tropillano S.A.S. maneja las dos formas de pago “efectivo y crédito”, donde su rotación de cartera se encuentra entre 30 y 40 días, ofreciendo medios de pago electrónicos (transferencias, tarjetas de crédito y débito) y cheques.

Figura 27*Contratación y Tipo de Contrato*

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para el total de los encuestados (Hard Discount y Tropillano S.A.S.) manejan contratación directa a término indefinido; de acuerdo al tipo de salario, los Hard Discount lo manejan termino fijo y Tropillano S.A.S. maneja los dos tipos de salario fijo y variable.

Figura 28*Cantidad de Colaboradores y Formación Académica*

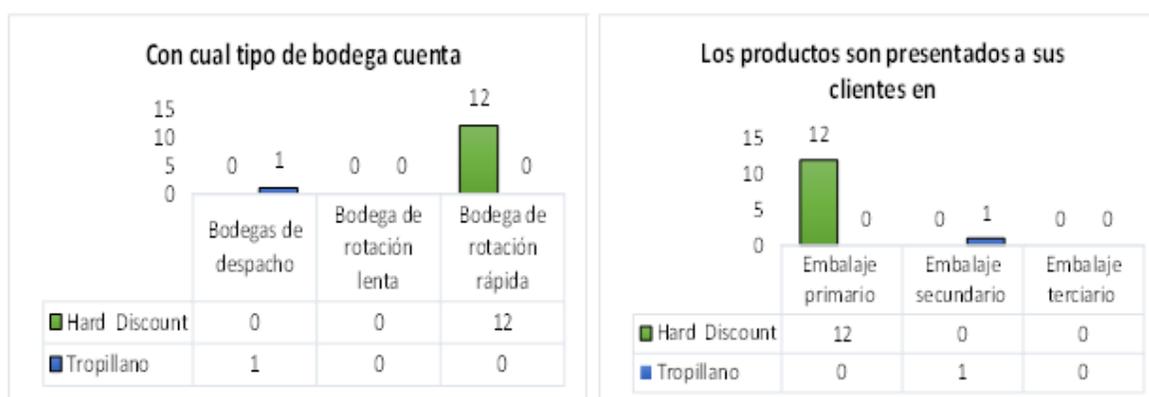
Fuente: Elaboración propia (2021)

De acuerdo a la información recolectada, tres de los Hard Discount cuentan con un promedio de 1 a 5 colaboradores, y 9 de ellos cuentan con 6 a 10 colaboradores; Tropillano

S.A.S. cuentan con un promedio de 51 a 200 colaboradores; con lo que respecta a la formación académica para la totalidad (Hard Discount y Tropillano S.A.S), del área comercial y de bodega son bachilleres; el área administrativa, en su totalidad son profesionales.

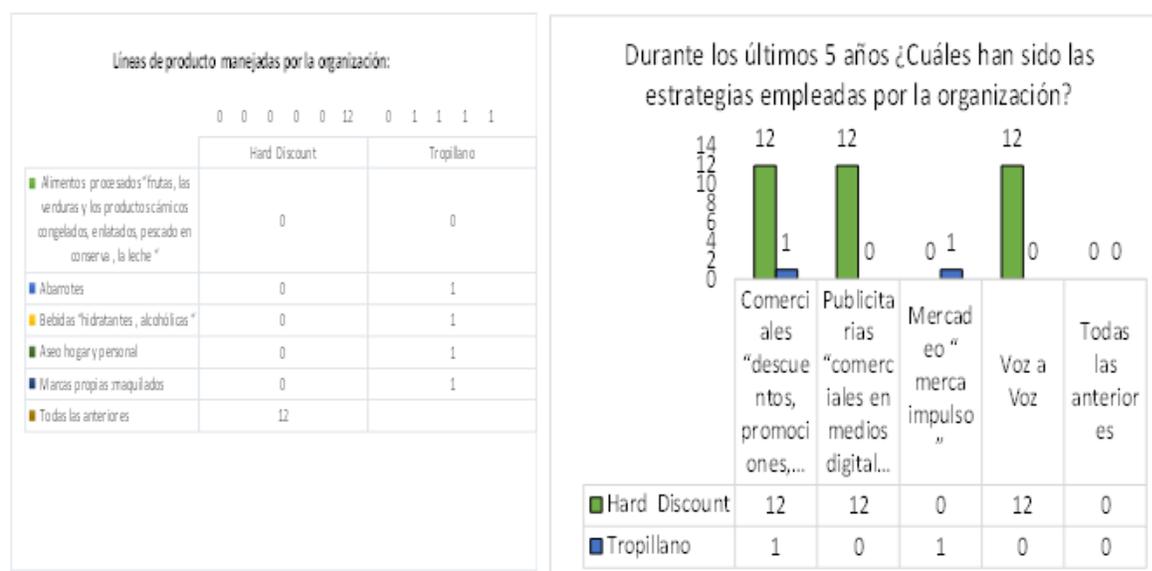
Figura 29

Tipo de Bodega y Presentación de productos



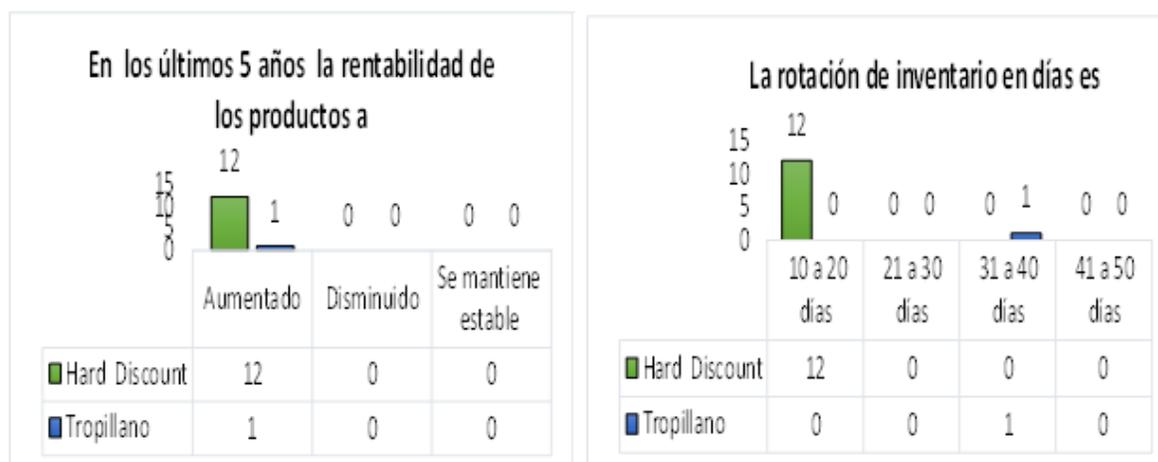
Fuente: Elaboración propia (2021)

De acuerdo a la totalidad de entrevistados (Hard Discount y Tropillano S.A.S.), se determina que existe manejo de bodega, donde su tipología es totalmente diferente. Para los Hard Discount se manejan bodegas de rotación rápida y sus productos son exhibidos en embalajes primarios (está en contacto con el producto y lo protege de forma directa envases, cartón, botellas); mientras Tropillano S.A.S, cuenta con bodega de despacho y la presentación de productos se da en embalaje secundario (cajas de carga para transporte o almacenamiento).

Figura 30*Líneas, Caracterización, Estrategias de Marketing*

Fuente: Elaboración propia (2021)

Los establecimientos (Hard Discount) en su totalidad manejan líneas de productos como: alimentos procesados, abarrotes, bebidas, aseo personal y hogar; y, marcas propias (maquilados), los cuales se caracterizan por ser económicos, implementando estrategias de marketing como: comerciales (Descuentos, promociones, precios bajos), publicitarias (medios digitales y TV) y, voz a voz. Por otro lado, Tropillano S.A.S. maneja líneas de producto como: abarrotes, bebidas, aseo personal y hogar, marcas propias, los cuales se caracterizan por ser reconocidos, donde sus estrategias de marketing se centran en ser comerciales (Descuentos, promociones, precios bajos) y de mercadeo (Merca impulso en los puntos de venta).

Figura 31*Rotación y Rentabilidad de los productos*

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para la totalidad de los encuestados (Hard Discount y Tropillano S.A.S.), la rentabilidad de los productos ha aumentado en los últimos 5 años; en cuanto a la rotación de los inventarios de los Hard Discount se encuentra entre 10 a 20 días y en Tropillano S.A.S se maneja entre 31 a 40 días.

Figura 32*Cantidad de Proveedores y Pago a Proveedores*

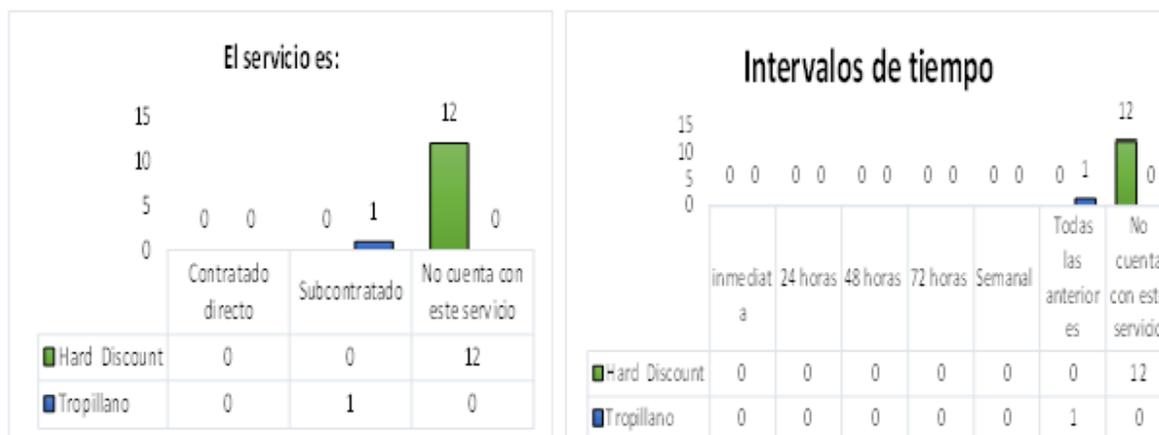
Fuente: Elaboración propia (2021)

De acuerdo a los encuestados Hard Discount, 4 de ellos cuentan con un promedio de 51 a 200 proveedores y 8 con un promedio de 11 a 50 proveedores; y se maneja un período

de pago a proveedores entre 31 a 40 días. Tropillano S.A.S., dispone de un promedio de 51 a 200 proveedores, donde el pago a estos se realiza entre 41 a 60 días.

Figura 8

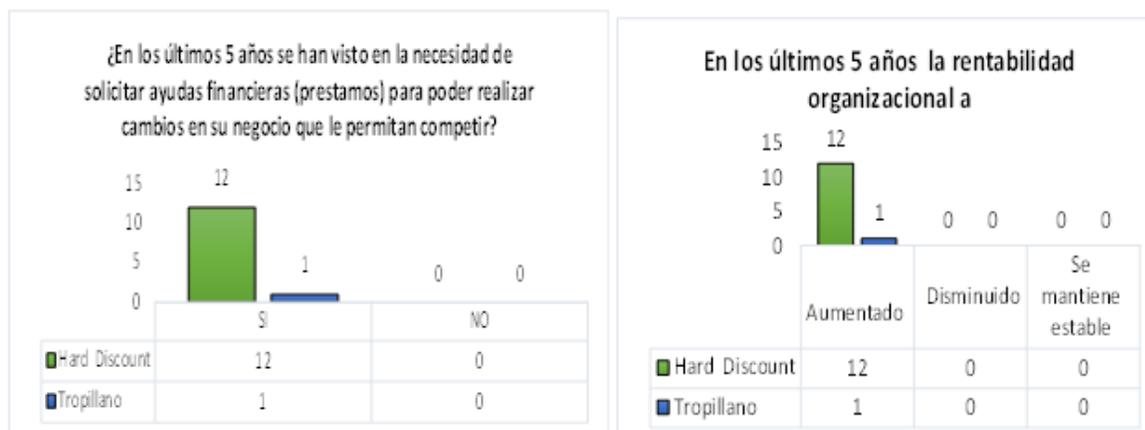
Entrega de Productos



Fuente: Elaboración propia (2021)

Para la totalidad de los encuestados Hard Discount, no cuentan con el servicio de entrega de productos o mensajería; a diferencia de Tropillano S.A.S. el cual dispone del servicio de forma subcontratada en intervalos de tiempo: inmediato, 24 horas, 48 horas, 72 horas y semanal.

En la Figura 34 Ayudas financieras y rentabilidad se evidencia las fuentes de apalancamiento financiero y el comportamiento de la rentabilidad en la operación de la empresa.

Figura 34*Ayudas financieras y rentabilidad*

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para la totalidad de los encuestados (Hard Discoun y Tropillano S.A.S), durante los últimos 5 años han tenido ayudas financieras (préstamos) y su rentabilidad ha incrementado.

Para comprender el modelo de negocio de Tropillano S.A.S. y los Hard Discount, se han establecidos variables fundamentales en el desarrollo de la actividad económica que las identifican, las cuales se muestran a continuación en la Tabla 4. Comparación del Modelo de Negocio Tropillano S.A.S. y Hard Discount:

Tabla 4.*Comparación Modelo de Negocio Tropillano S.A.S. y Hard Discount*

Caracterización	Tropillano S.A.S	Hard Discount
Establecimiento	Ubicada la sede principal en la ciudad de Villavicencio, la cual no es propiedad de la organización. Son tomadas en alquiler para el desarrollo de sus actividades, el tamaño promedio	Los HD para el desarrollo de las actividades comerciales, cuentan con locales de 800 a 1500 metros cuadrados, tomados en alquiler.

	de 3.000 a 6.000 metros cuadrados.	
	El recurso físico (instalaciones, edificaciones, construcciones) de la organización cuenta con:	El recurso físico (instalaciones, edificaciones, construcciones) de la organización cuenta con:
	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas • Bodegas • Equipos • Herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas • Bodegas • Terrenos • Equipos • Herramientas • Centros de distribución
Comercialización	Su actividad comercial está clasificada con los siguientes códigos:	Su actividad comercial está clasificada con los siguientes códigos:
	<ul style="list-style-type: none"> • 4690 Comercio al por mayor no especializado. • 4649 Comercio al por mayor de otros utensilios domésticos n.c.p. • 4632 Comercio al por mayor de bebidas y tabaco. • 4645 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco. • 4755 Comercio al por menor de artículos y utensilios de uso doméstico
	La propuesta de valor que ofrece la organización se centra en ofrecer a sus clientes: el servicio.	La propuesta de valor que ofrece a sus clientes está orientada a ofrecer a sus clientes: precio en sus productos.
Funcionamiento	Comercial: Venta: Sistema de preventa de carácter personalizado ejecutado por asesores comerciales.	Comercial: Venta: Directa y por plataforma empresarial de productos, denotando la ausencia de asesores comerciales.

Cliente: Enfocada en los diferentes canales comerciales, tiendas de barrio, supermercados, mayoristas e instituciones.	Cliente: Disponible para el público en general.
Facturación: en línea facturación electrónica directa al cliente.	Facturación: por medio de sistema pos.
Transporte: subcontratado, entregas: 24, 36,72 horas y semanal de la mercancía.	Transporte: No cuentan con sistema de transporte
Forma de Pago: Contado, crédito de 8, 15 y 30 días.	Forma de Pago: contado
Rotación de cartera: se encuentra entre 30 a 40 días	Rotación de cartera: No maneja cartera.
Medios de pago disponibles: <ul style="list-style-type: none">• Efectivo.• Cheques.• Transferencias bancarias.• Tarjetas de crédito y débito.	Medios de pago disponibles: <ul style="list-style-type: none">• Efectivo.• Bonos.• Tarjetas de crédito y débito.
Administrativo:	Administrativo:
Contratación personal: A término Indefinido: directo con la organización. A término fijo: Periodo de prueba.	Contratación personal: A término indefinido directo con la organización.

<p>Personal: Cuentan con un promedio de 51 a 200 colaboradores, donde los últimos 5 años ha disminuido.</p>	<p>Personal: Según el tamaño del establecimiento y su ubicación algunos cuentan con un promedio de 1 a 5 y otros de 6 a 10 colaboradores, los últimos 5 años no ha sufrido cambios.</p>
<p>Nivel académico: El área comercial y bodega cuentan con formación académica de bachiller; el área administrativa es totalmente profesional.</p> <p>Salario: Variable. Básico + comisión por venta en efectivo y cumplimiento de tablas presupuestales.</p>	<p>Nivel académico: El área comercial y de bodega cuentan con formación académica de bachiller; el área administrativa es totalmente profesional.</p> <p>Salario: Fijo no cuenta con variables que incrementen o disminuyan al mismo.</p>
<p>Capacitación: Durante la inducción, de igual forma cuentan con un programa mensual de capacitación basado en las necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Ventas (comercial) • Facturación electrónica. • Bodega 	<p>Capacitación: Inducción proceso de incorporación, de igual forma realizan capacitaciones cada 3 o 6 meses:</p>
<p>Operativo:</p> <p>Comercial: ventas a través de preventa, entrega de producto en envase original de fábrica</p>	<p>Operativo:</p> <p>Embalaje primario: los consumidores tienen contacto directo con el producto.</p>

	(embalaje secundario), facturación y bodega. Administrativo: recurso humano, contabilidad, gerencia. Bodega: Cuenta con bodegas de despacho, bajo especificaciones técnicas.	Exhibición: Se muestran o exponen los productos al público en general. Bodega: cuenta con bodegas de rotación rápida, usando el multi empaque como estantería para la organización de los productos.
Tipo De Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas • Supermercados • Mayoristas • Instituciones (Educativas, hoteles, restaurantes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Público en general
Marketing	<p>Estrategias empleadas por la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comerciales: descuentos en productos seleccionados, descuentos por volumen de compra. • Mercadeo: Merca impulso en los puntos de venta. <p>Productos: se caracterizan por ser reconocidos</p>	<p>Estrategias empleadas por la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voz a voz • Comerciales: descuentos, promociones, precios bajos. • Publicitaria: comerciales en medios digitales y TV a menor escala. <p>Productos: se caracterizan por ser económicos</p>

Productos	<p>Líneas de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abarrotes • Bebidas • Aseo hogar y personal • Marcas propias 	<p>Líneas de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos procesados • Abarrotes • Bebidas • Aseo hogar y personal • Marcas propias
	<p>Almacenamiento: Cuenta con bodega de despacho bajo especificaciones técnicas</p>	<p>Almacenamiento: Cuenta con bodegas de rotación rápida, igualmente usan el multi empaque como opción de almacenamiento.</p>
	<p>Rotación: 31 a 40 días</p>	<p>Rotación: 10 a 20 días</p>
Proveedores	<p>Cantidad: cuentan con un promedio de 51 a 200 proveedores.</p>	<p>Cantidad: Según el establecimiento (Ara, D1) con un promedio de 51 a 200 proveedores; (Justo y Bueno y D1) de 11 a 50 proveedores.</p>
	<p>Pago: Oscila entre los 41 a 60 días.</p>	<p>Pago: oscila entre 31 y 40 días.</p>
	<p>Marcas: Reconocidas a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Marcas: Propias(maquiladas)</p>
	<p>Alianzas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancolombia • Proveedores 	<p>Alianzas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • SENA • BBVA • Falabella • IFC

Distribución	Canal distribución: Servicio: subcontratado	Productos: Ausencia de este servicio ya que sus productos son adquiridos por plataforma o venta directa.
	Entregas: contra pedido	
	Frecuencia de despacho: 24 y 48 horas entregas locales y 72 horas poblaciones cercanas, semanal poblaciones lejanas.	
Financiero	Préstamos: Alianza financiera con Bancolombia, pago de proveedores respaldado con la cartera de la organización.	Préstamos: Entidades financieras como BBVA, IFC expansión de tiendas en el territorio nacional.
	Rentabilidad: Para los últimos 5 años ha incrementado la rentabilidad en los productos comercializados	Rentabilidad: Para los últimos 5 años ha incrementado la rentabilidad en los productos vendidos.

Nota: Elaboración propia (2021)

Proyecciones Financieras y Plan de Mejoras

Con base a los antecedentes presentados en la operación de la sociedad, las directivas de la empresa han implementado acciones en pro de garantizar la estabilidad de la empresa, para ello han definido acciones fundamentales que han brindado la seguridad ante los clientes internos y externos de Tropillano S.A.S.

En los aspectos administrativos y legales, se fusiona por absorción con la empresa Distribuciones SURTILIMA. La estructura organizacional se mantiene, pero la planta de personal se vio reducida en el área administrativa, fortaleciendo el área comercial. Se

continúa con el desarrollo de las actividades económicas registradas ante la Cámara de Comercio de Villavicencio.

En la planeación estratégica de esta nueva alianza, se hace énfasis en la parte financiera y comercial, donde se pueden enunciar acciones prioritarias para mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa. Entre ellas se pueden enunciar:

En el área financiera se busca el crecimiento del negocio y ampliar la participación del mercado, mediante la reducción de los gastos operacionales, mejorar el flujo de caja, Aumentar las ganancias e incrementar el rendimiento sobre la inversión.

En el área de clientes se busca aumentar la satisfacción de los clientes, fidelizarlos y garantizar la calidad de los productos ofrecidos; mediante acciones como proporcionar un producto a bajo costo, brindar mejor atención a los clientes y prestar asistencia postventa a los clientes.

Adicional a estas acciones, se busca aumentar la eficiencia y eficacia en el trabajo, implementar tecnologías de punta y mejorar la productividad del personal mediante entrenamiento y desarrollo de talentos.

La implementación de estas acciones busca que la nueva sociedad continúe prestando sus servicios, manteniendo su mercado y generando utilidades a los accionistas.

Otro aspecto relevante para la administración de Tropillano S.A.S. – Distribuciones SURTILIMA es la parte de manejo de clientes y cobro de cartera, para lo cual definieron nuevas políticas:

- 1) Previa solicitud de crédito por el cliente debe haber tenido como mínimo una compra promedio de 500.000 por tres meses consecutivos.

- 2) La administración asignará cupos para créditos cada 6 meses, y debe realizarse previamente la solicitud.
- 3) La administración de cupos deberá cumplir con los siguientes lineamientos:
 - Cambio de razón social o representante legal siendo el mismo dueño
 - Aumento de cupo
 - Cambio de persona natural a jurídica
 - Notificación aprobación de crédito confirmando condiciones
 - Bloqueo de clientes de acuerdo a su mal hábito de pago
 - Suspensión del crédito por incumplimiento con sus obligaciones y reincidir en cartera morosa
- 4) Para todo pedido transmitido por el aplicativo, el cliente debe cumplir con las siguientes condiciones:
 - Cupo disponible
 - Cartera al día y no presentar bloqueos por malos manejos de cartera.
 - El vendedor debe contar con la información actualizada de sus clientes (razón social, dirección, teléfono)
 - Bajo ninguna circunstancia se debe facturar y entregar pedidos de un cliente utilizando el NIT de otro cliente.
 - Los días de gracia para las zonas locales 4
 - Días de gracia poblaciones cercanas 5
 - Días de gracia poblaciones lejanas 8
 - Cualquier despacho para clientes nuevos y actuales que vayan a pagar con consignación no se aprueba hasta tanto sea efectiva la consignación. Para evitar

poner en riesgo los recursos de la compañía

5) Gestión de saldos

- Toda factura debe ser legalizada en su totalidad.
- Caja no aplica pagos parciales sin validación o autorización de cartera
- El área comercial es responsable de gestionar el cumplimiento de las legalizaciones referente a notas y descuentos.
- En el evento que el vendedor sea reiterativo en este tipo de prácticas, se notificara al área de gestión humana para proceso disciplinario

6) Planilla de cobro

- Ninguna factura debe ser entregada sin estar legalizada. El vendedor es el responsable de la entrega total de los documentos, en caso de no existir dicho documento, debe existir el documento equivalente (consignación o transferencia)
- En caso de pérdida de un título valor por parte del personal logística, bodega, cartera, vendedor; se debe procesar con el respectivo proceso disciplinario.
- En caso de cheques devueltos; deben ser cobrados de manera inmediata en efectivo, consignación o transferencia por ningún caso se recibe otro cheque como pago.

7) Conciliación con clientes:

- En caso de identificar y comprobar al vendedor con malos manejos de dinero y la cartera de la compañía, se realizará auditoria personalizada a toda la zona y cada uno de los clientes
- Los clientes afectados por los malos manejos, no deberán quedar con saldos en su cartera.
- Se realizará conciliación con clientes importantes de manera mensual. el resto de

clientes dos veces al año y arqueos una vez al mes.

8) Reporte de casos jurídicos:

- Los acuerdos de pago con clientes, se deben establecer una vez se detecten malos hábitos de pago y mora de sus obligaciones, sin permitir que la cartera aumente si edad y se deteriore.
- Previo al reporte en centrales se liquidarán y cobrarán intereses por mora.
- Reportar clientes en centrales de riesgo por incumplimiento con el acuerdo de pago.

9) Legalización de notas crédito:

- Todos los descuentos dados a los clientes que se deban dar por nota crédito deben contar con la respectiva autorización del gerente de distribuidora.
- Si la nota no es cruzada en el tiempo establecido esta será ejecuta en aprovechamiento después de 45 días, para el caso de temporada se dará un plazo de 60 días.
- Las notas deben quedar elaboradas el tercer día hábil después de recibida la factura a la cual fue autorizada la actividad.
- Los descuentos que se autoricen la última semana de cada mes se deben ejecutar el tercer día hábil del mes siguiente.
- Las actividades comerciales deben quedar legalizadas dentro del mismo mes.
- Todas las notas deben afectar la factura a la cual se autorizó el descuento.

10) Cartera provisionada:

- El gerente deberá provisionar todos los saldos adeudados por los clientes con edad de más de 90 días asegurando que se incluyan los derechos que tiene la empresa y que correspondan a los servicios entregados a satisfacción o sobre los cuales a la

fecha de cierre se hubiesen cedido los riesgos y beneficios asociados a los mismos.

- La compañía realizara un comité de cartera donde se analiza de manera individual los saldos teniendo en cuenta la antigüedad, la gestión de cobro, cumplimiento de las condiciones de la venta y/o otros conceptos, relación comercial y financiera, con el fin de determinar si los saldos deudores se han deteriorado, es decir, si existen indicios que permitan visualizar potenciales problemas en la recuperación del saldo adecuado. Con base en este análisis, de presentarse evidencia objetiva de pérdida de valor, se procederá a determinar la provisión necesaria para los saldos deudores.
- La única excepción para no provisionar una cartera de más de 90 días, es la existencia de un acuerdo de pago que se esté cumpliendo estrictamente en términos de fecha y monto de los abonos. El acuerdo de pago debe ser estricto y firmado por las partes (cliente empresa) y debe tener el Vo.Bo. del jefe de cartera y el corporativo de cartera como aceptación por parte de TROPI. Debe hacerse seguimiento del mismo para no provisionarse.
- Validar la gestión de cobro realizada por el vendedor.
- Visita del vendedor al cliente, mensajes de texto, llamadas del recordatorio de vencimiento de facturas.
- Reporte semanal al área comercial con el informe de cartera por edades, con el fin de controlar la deuda y saldos de clientes sin legalizar.
- Incentivar el recaudo anticipado por medio de un descuento por pronto pago establecido para el cliente que desee tomarlo.
- Evaluar a los clientes que tengan cartera vencida a más de 30 días para disminuir el cupo (A los clientes de más de 45 días validar si se cierra el crédito, solo se atienden

de contado)

- Clientes que luego de ser notificados continúen con mal hábito de pago se les debe cerrar inmediatamente el crédito.
- Generar boletines semanales de clientes vencidos
- Negociar el pago de la cartera con los clientes, con el ánimo de recuperar gran parte y no perderla en su totalidad
- Bloquear despachos de pedidos con facturas vencidas y cuyos clientes estén renuentes al pago de las mismas.

11) Castigo de cartera:

- La cartera que requiera estar sometida a propuesta de castigo deberá estar 100% provisionada.

12) Cobro de intereses por mora:

- Los clientes que no cancelen su obligación en el tiempo y forma acordados, deberán intereses por mora contados a partir de la fecha establecida en la presente política.
- Los intereses por mora serán calculados y liquidados sobre el capital en mora que presente el deudor. El cobro se realizará a partir del primer día de vencimiento

Análisis Financiero Proyectado

Se realizan proyecciones, tomando como referencia los Estados Financieros de Tropillano S.A.S. del período 2015-2018, aplicando modelos lineales, exponenciales, logarítmicos y polinomiales, con la ayuda de Excel. Para la proyección de ingresos se toma como base las ventas históricas, esperando una tendencia similar a la tendencia de la serie histórica y analizando la problemática externa.

Las proyecciones lineales son ideales cuando los datos históricos están más o menos colocados en forma de recta, es decir, con tendencia secular. Se aplican en los Gastos de Ventas.

Las proyecciones logarítmicas se emplean cuando la tendencia de crecimiento se hace más lenta a medida que transcurre el tiempo. Se aplica en el caso de los Activos Impuestos Corrientes; Otros Activos Financieros Corrientes; Propiedades de Inversión, Propiedad, planta y equipo; Otros Activos Financieros No Corrientes; Otros Pasivos Financieros Corrientes; Cuentas por pagar; y, Otros Pasivos No Financieros Corrientes.

Las proyecciones exponenciales se usan cuando los datos históricos evidencian un crecimiento mucho más acelerado que el de la curva exponencial. Se emplea en los Costos de Ventas, Gastos Administrativos, Otros Egresos, Ingresos Financieros, Cuentas por cobrar, Inventarios, Beneficio Empleados, Pasivos por Impuestos Corrientes y Otros Reservas.

Las proyecciones polinomiales se utilizan cuando se presentan variaciones estacionales, se dan en periodos inferiores a un año.

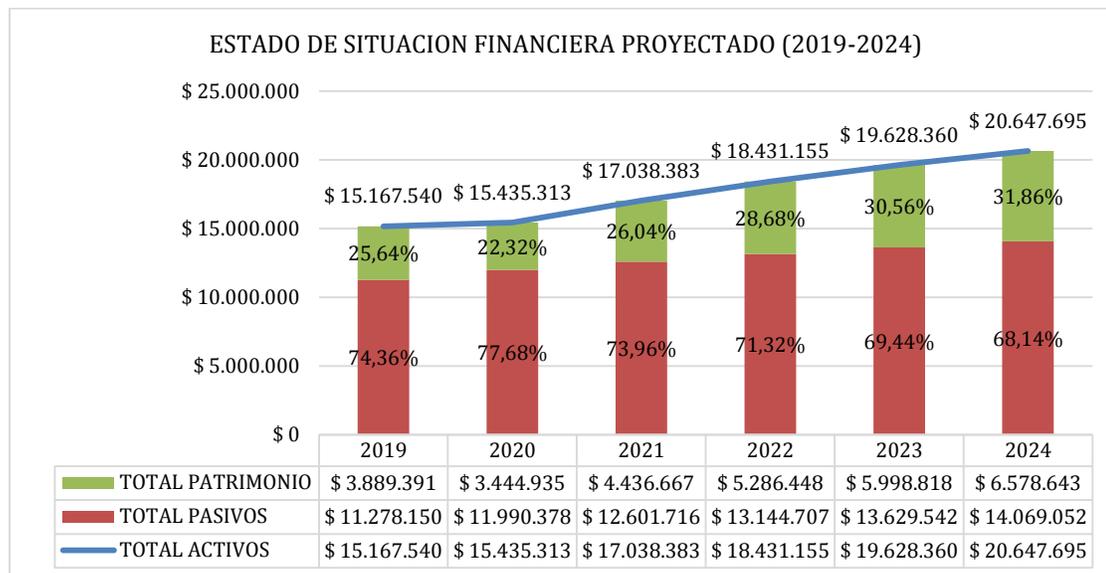
En el caso de los Ingresos operacionales se toma como referencia el comportamiento del sector productivo y el crecimiento propuesto por los gremios.

Las proyecciones financieras son un análisis que admite calcular —financiera y contablemente— cuál será el desarrollo de la empresa en el futuro.

Estado de Situación Financiera Proyectado

Figura 9

Estado de Situación Financiera Proyectado (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Proyectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

Los Activos de la fusión de Tropillano – Distribuciones SURTILIMA presentan una proyección positiva, basados en las cuentas operacionales como: cuentas por cobrar y los inventarios. Se implementan nuevas políticas ajustadas al nuevo socio, que garantizan la recuperación de la cartera y se optimiza el manejo de inventarios.

Los pasivos conservan un valor representativo frente a los activos, siendo superiores a 68% para el período 2019-2024, comprometiendo las decisiones de la empresa por las condiciones de negociación con los proveedores. Los pasivos se concentran a corto plazo y la cuenta más representativa es cuentas por pagar o proveedores, que son los que apalancan operativa y financieramente la empresa. Se maneja Beneficios a los empleados que está representado por obligaciones con funcionarios antiguos que no se han desvinculado por

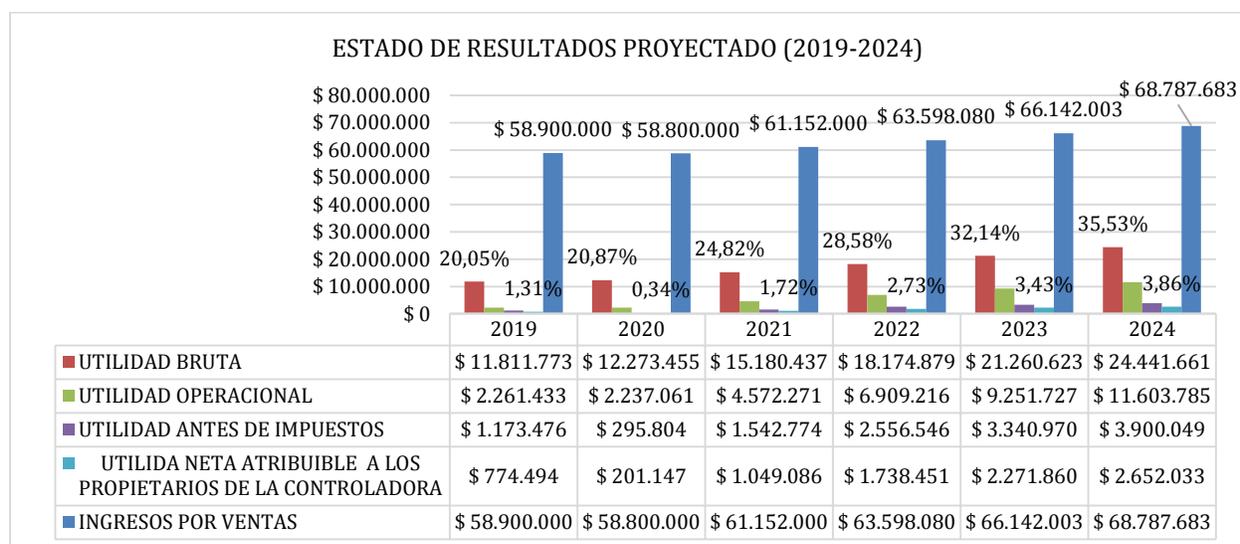
estar próximos a pensionarse y la organización les está brindando dicha posibilidad. Otras cuentas del pasivo que se manejan son Pasivos por impuestos y Otros pasivos financieros.

El patrimonio también presenta una proyección positiva, basada en el Resultado Integral del Ejercicio, aumentando su participación de 25,64% en el año 2019 a 31,86% para el año 2024. La participación accionaria no cambia, la negociación de fusión por absorción implica que la empresa absorbente agrupa los socios y los patrimonios forman uno solo, sin aumentar el patrimonio recibido.

Estado de Resultados Projectado

Figura 10

Estado de Resultados Projectado (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Projectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

Los ingresos operacionales de la fusión tienen una proyección positiva, basado en el apalancamiento operacional con el nuevo socio y la reactivación económica que ha tenido la región durante el último año. En los siguientes años, se espera la normalización de las

actividades económicas de la empresa y la ampliación de la cobertura en departamentos cercanos como Casanare, Guaviare y algunos municipios de Cundinamarca.

Los costos de ventas se han mantenido constantes, y se implementaron estrategias con los proveedores que han favorecido a la empresa, como el manejo de mercancía en consignación y el manejo de inventarios bajo pedido para disminuir el stock de mercancía. A pesar de estas estrategias, los costos de ventas fluctúan cerca del 65% para el período 2019-2024, como efecto del incremento de las materias primas y las restricciones de movilidad que aumentan costos de almacenamiento y transporte.

La reactivación económica, las alianzas con los nuevos socios; y, la aplicación de las estrategias con proveedores y manejo adecuado de inventarios representan para la empresa una mejora en la Utilidad Bruta. En el año 2019, cuando inicia la fusión represento un incremento de 4,66% con referencia al año 2018, siendo la Utilidad Bruta de 20,05%. Comportamiento similar presente en el año 2020, donde a pesar de las condiciones externas por las restricciones de la pandemia de COVID-19, la empresa presento una Utilidad Bruta de 20,87%. En el año 2021, se evidencia una mejora representativa en los ingresos por la reactivación económica y la aplicación de las políticas de proveedores y racionalización del gasto, lo que representa un incremento de la Utilidad Bruta, siendo estimada en 24,82%. Los años posteriores, se evidencia la normalización de la operación y la apertura de nuevos nichos de mercado que benefician la generación de ingresos y con las nuevas alianzas con proveedores y manejo de inventarios, la Utilidad Bruta presenta un crecimiento.

La Utilidad Operacional presenta un comportamiento positivo, como se evidencia en la Figura 36, basado en la racionalización de los gastos y la optimización de los recursos

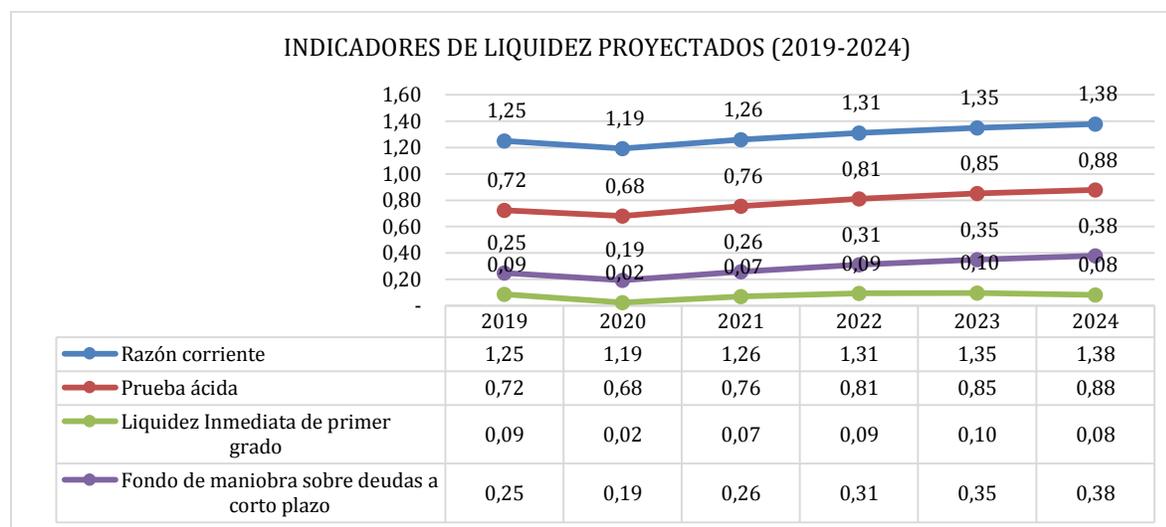
operativos de la empresa. En el año 2019, la utilidad operacional es del 3,84% y se incrementa hasta 16,87% en el año 2024. La evolución del negocio apalancado por la fusión con Distribuidora SURTILIMA, ha generado una mejora en la rentabilidad del negocio, las nuevas políticas de austeridad en el gasto y aprovechamiento de los recursos optimizan la eficiencia y eficacia en las operaciones.

La utilidad neta proyectada evidencia un crecimiento acorde con la evolución del sector al que pertenece la empresa. Se genera una recuperación con respecto al año 2018 desde que se fusiona. En el año 2019 se proyecta una utilidad neta de 1,31% y para el año 2024 se espera generar una rentabilidad neta de 3,86%.

Indicadores de Liquidez Proyectados

Figura 11

Indicadores de Liquidez Proyectados (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Proyectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

La capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo en el período 2019-2024 mejora en comparación al año 2018 que fue de 1,18. La razón corriente presenta un

comportamiento positivo, brindando a las directivas la tranquilidad de contar con los recursos necesarios para cubrir los compromisos con vencimiento a menos de un año.

La prueba ácida tiene un comportamiento similar a la razón corriente, aumenta luego del declive en las operaciones del período 2018-2020, años de la transición por la fusión y restricciones por la pandemia. Este indicador presenta una proyección favorable, aumentando en pequeñas proporciones, pero disminuyendo la dependencia en la liquidez de los inventarios. Para el año 2019 es de 0,72 y finaliza el período de análisis en 0,88 para el año 2024.

La liquidez inmediata de primer grado determina los recursos actuales para hacer frente a deudas inmediatas, evidenciando una capacidad mínima de reacción, al presentar valores iguales o inferiores a 0,10 en el período 2019-2024.

El fondo de maniobra sobre deudas de corto plazo muestra si el capital de trabajo neto es suficiente para atender las deudas a corto plazo, donde se espera un valor entre 0,5 y 1. En el período analizado, este indicador inicia en 0,25 para el año 2019 y finaliza en 0,38 en el año 2024.

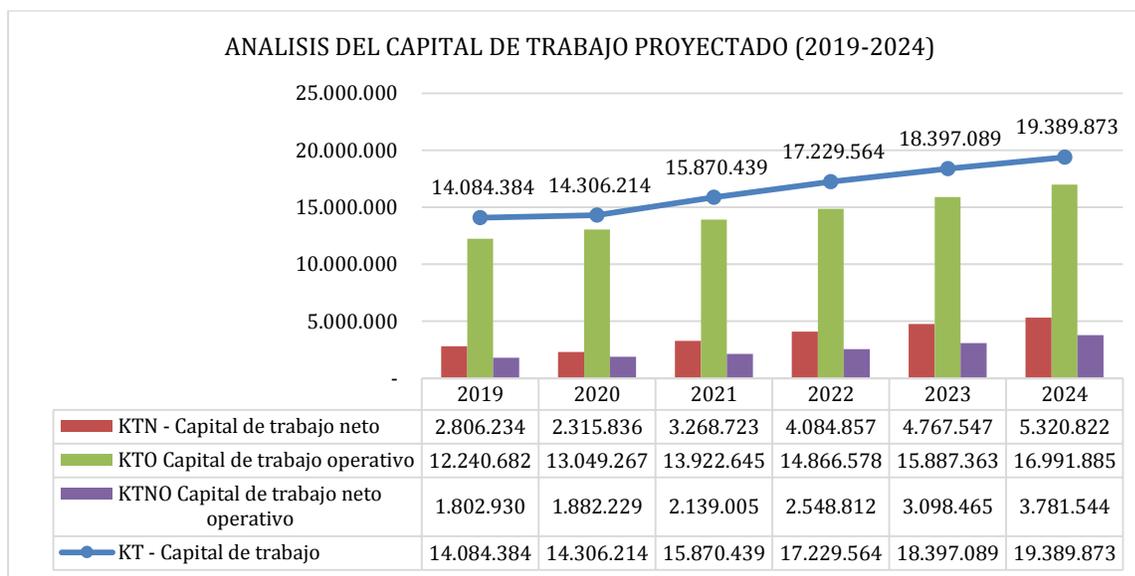
Análisis del Capital de trabajo proyectado. El capital de trabajo presenta un incremento favorable de acuerdo al entorno y situación económica del sector. Para el período analizado presenta un incremento del 37,67%. Para el año 2019 es de \$14.084.384 y para el 2024 es de \$19.389.873. Esto muestra la capacidad de la empresa de invertir o de tener recursos para operar.

El capital de trabajo neto en el período analizado presenta un incremento del 89,61%, iniciando 2019 en \$2.806.234 y finalizando el período analizado 2024 en

\$5.320.822. Este indicador evidencia los recursos a corto plazo para cubrir deudas y soportar la operación de la empresa.

Figura 12

Análisis del Capital de Trabajo Proyectado (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Proyectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

En cuanto al capital de trabajo operativo, hace referencia a los recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación de cartera e inventarios. Evidenciando un incremento del 38,31% para el período 2019-2024.

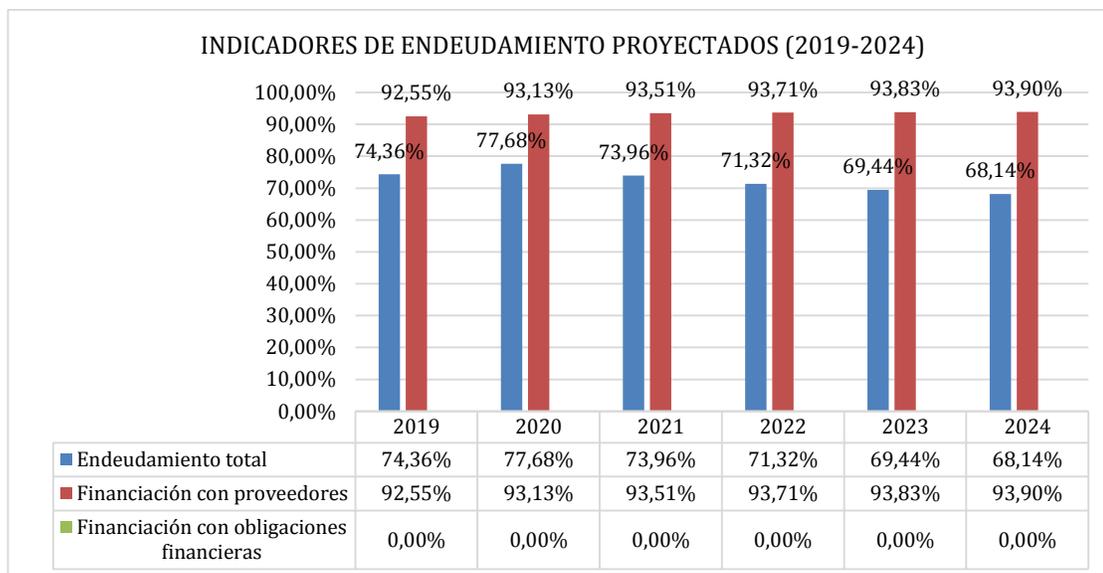
El capital de trabajo neto operativo muestra el valor de los recursos operativos de corto plazo que no son financiados por proveedores, mostrando un comportamiento favorable para los socios ya que inicia en \$1.802,930 en el año 2019 y finaliza en \$3.781.544, evidenciando un comportamiento favorable en la financiación con recursos propios.

Indicadores de Endeudamiento Proyectados

El endeudamiento presenta una concentración a corto plazo por la fusión con Distribuciones SURTILIMA.

Figura 13

Indicadores de Endeudamiento Proyectados (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Proyectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

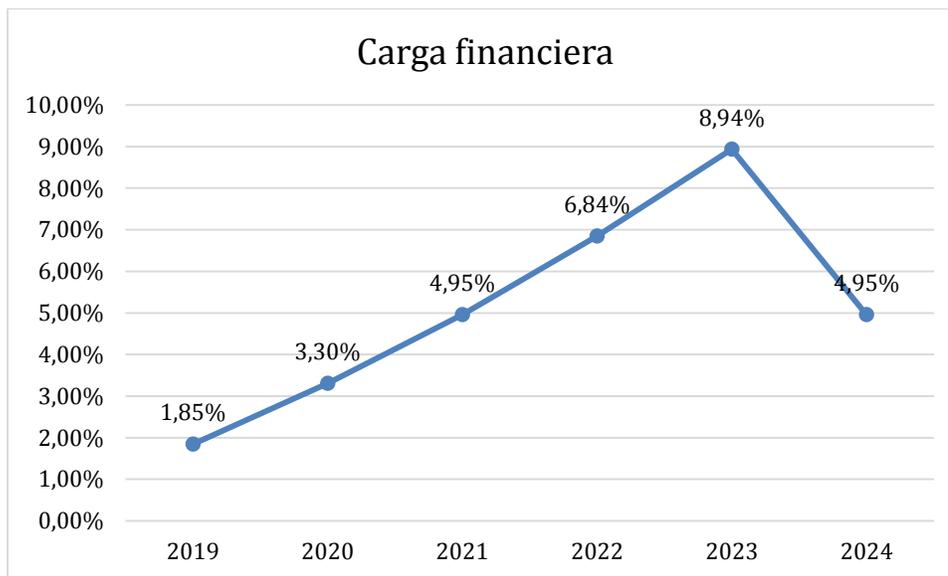
El nivel de endeudamiento total se mantiene por encima del 92,5% para el período 2019-2024. Este nivel tan alto se soporta en el grado de influencia que tienen los proveedores en la operación de la empresa. Es una incidencia que afecta la toma de decisiones con autonomía por la dependencia directa con los mismos. Para la nueva empresa, el apalancamiento operativo con los proveedores es la herramienta fundamental de su funcionamiento.

Carga Financiera. Este indicador muestra el porcentaje de las ventas que se debe destinar a cubrir los intereses financieros generados en la operación de la empresa. En la

fusión de Tropillano es fundamental este indicador, ya que la operación se soporta en la financiación de los proveedores.

Figura 14

Carga Financiera Proyectada (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Proyectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

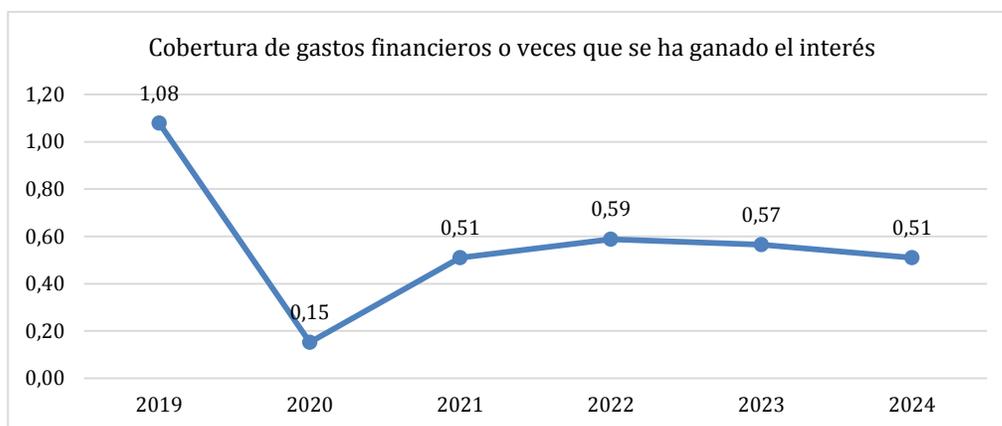
Se incrementa el indicador en el período 2019-2024, pero no alcanza el 10% para ninguno de los años analizados.

Cobertura de Intereses. Evidencia la capacidad de la empresa para generar utilidades en el desarrollo de su actividad operacional. Este indicador para la empresa ha presentado un comportamiento decreciente sustentado en la disminución de la capacidad operacional y la dependencia operativa hacia los proveedores, que son quienes están definiendo en muchas ocasiones el rumbo de las acciones a ejecutar en la empresa.

Nos indica el número de veces que el flujo de caja generado por la empresa es superior a la carga financiera, brindando una noción sobre el grado de apalancamiento financiero aplicado en la empresa. En este caso, para el año 2024 es de 0,51 veces.

Figura 15

Cobertura de intereses Proyectado (2019-2024)

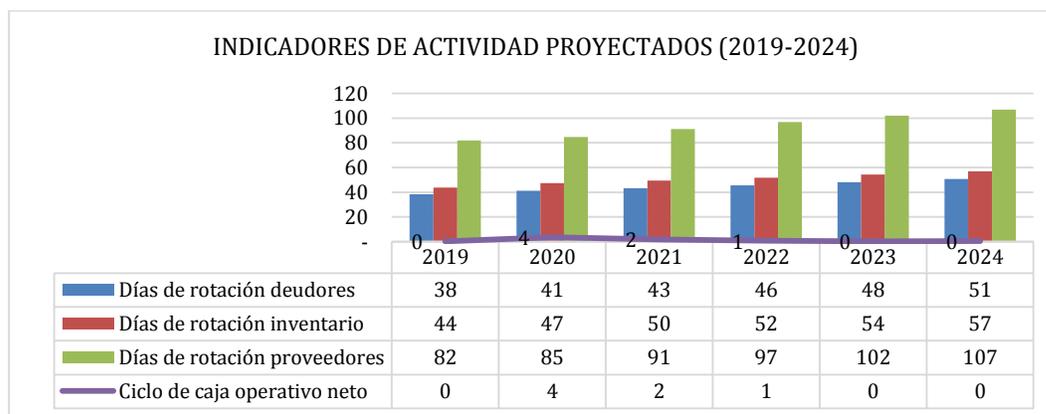


Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Proyectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

Indicadores de Actividad Proyectados

Figura 16

Indicadores de Actividad Proyectados (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Proyectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

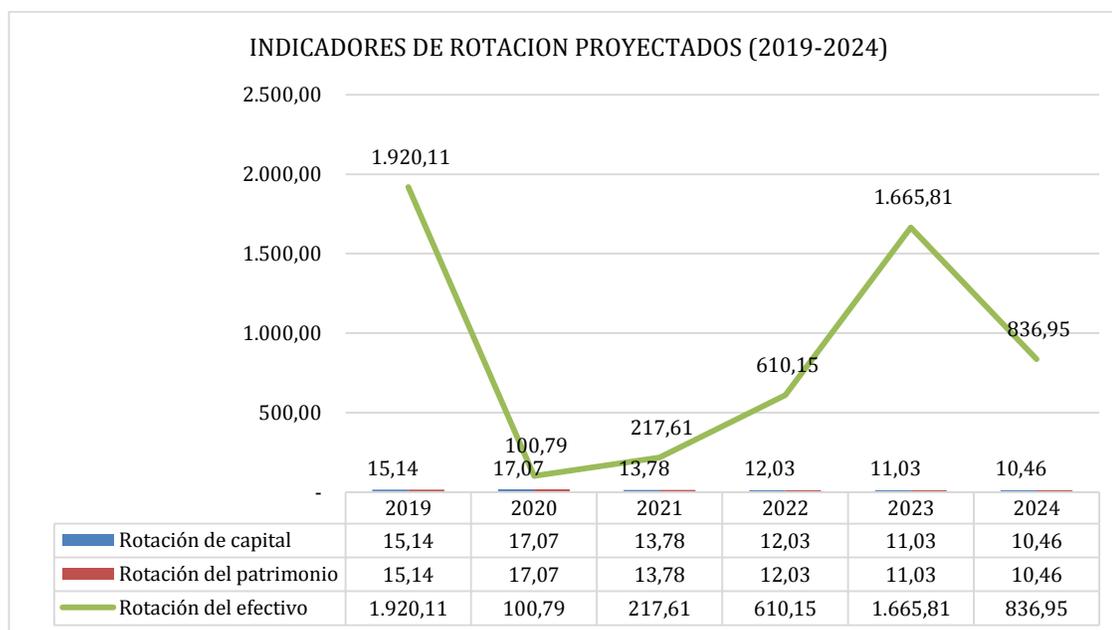
Se evidencia un ciclo de caja operativo neto bajo, sin superar los 5 días, lo que representa un comportamiento favorable para la empresa, asumiendo que hay muchas variables en el manejo de cuentas por cobrar, inventarios y proveedores. Este comportamiento se puede tomar como ideal, ya que se asume que al tener ciclos operativos cortos en tiempo ya que la empresa puede obtener efectivo de manera más rápida.

En el caso de la rotación de los deudores y los inventarios se incrementaron los días, pero este comportamiento fue similar con los proveedores. Los factores externos y las nuevas políticas han afectado la operación de la empresa, pero el comportamiento ha sido similar en empresas del sector.

Indicadores de Rotación Projectados.

Figura 17

Indicadores de Rotación Projectados (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Projectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

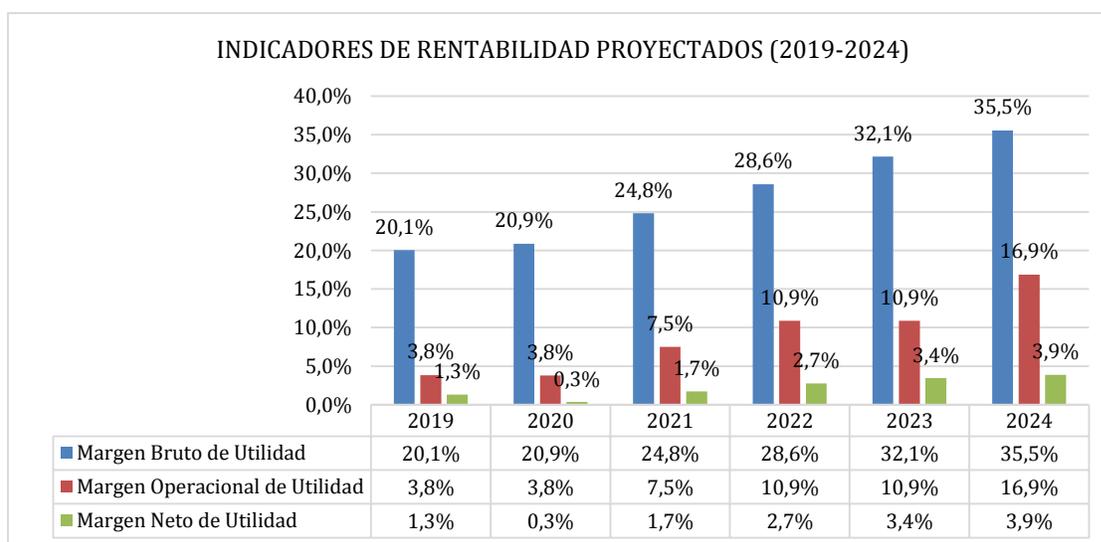
La rotación del capital y del patrimonio presentan un comportamiento homogéneo, ya que la empresa no posee obligaciones a largo plazo. En el caso de la Rotación del capital, la financiación de las actividades de la empresa se obtiene por el uso adecuado de los recursos propios (patrimonio) en su totalidad, su participación va disminuyendo de acuerdo a la proyección, iniciando 2019 en 15,14% y finalizando en el 2024 en 10,46%; y para el caso de la Rotación del Patrimonio, su participación en la generación de ventas es igual que para la Rotación de capital.

La Rotación del Efectivo evidencia una gran cantidad de veces que rota el ciclo operativo neto en el periodo. En el caso de la empresa, el nivel de rotación es alto, lo que muestra que las políticas de ventas de contado, lo que también puede reflejar un buen uso del dinero al no dejarlo inactivo.

Indicadores de Rentabilidad Proyectados

Figura 18

Indicadores de Rentabilidad Proyectados (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Proyectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

La Utilidad Bruta presenta un comportamiento creciente, basado en el aumento de los ingresos operacionales y la optimización de los costos de ventas por las alianzas con los proveedores. En el período analizado, se inicia en el año 2019 con 20,1% y aumenta hasta 35,5% en el año 2024.

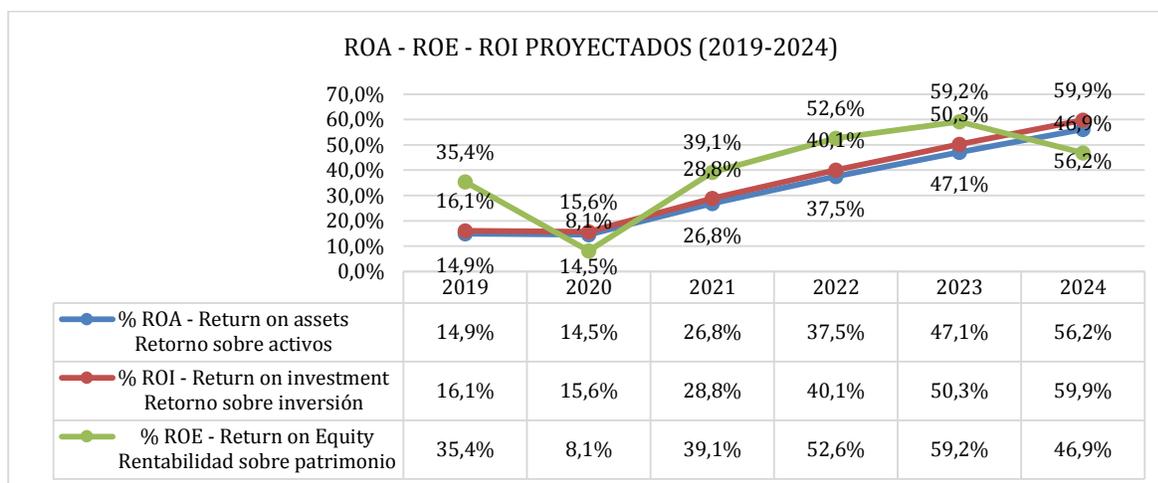
La Utilidad Operacional presenta un comportamiento similar, creciendo por la aplicación de políticas de austeridad en el gasto y racionalización en el uso de los recursos. Para el año 2019 se proyecta una utilidad de 3,8%, pero la misma se incrementa al hacer efectivas las nuevas políticas de la fusión, llegando al año 2024 a 16,9%.

La Utilidad Neta presenta un comportamiento creciente, guardando las proporciones dentro del sector, siendo coherentes con las condiciones en empresas comercializadoras de la región, sin superar margen de utilidad del 4% para el año 2024, que es el de mejor rentabilidad.

ROA – ROE – ROI Proyectados.

Figura 19

ROA - ROE - ROI Proyectados (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Proyectados de Tropillano

S.A.S. (2019-2024)

La rentabilidad económica (ROA) muestra un crecimiento representativo, por la optimización en los procesos de cartera, implementación de políticas en el manejo de inventarios y la mejora en la actividad operacional de la empresa con la disminución de costos e incremento de las ventas. En el año 2019 es de 14,9% y para el año 2024 se proyecta en 56,2%.

En el caso de Tropillano el ROE puede indicar la eficiencia de la empresa permitiendo medir la cantidad de beneficio que puede ofrecer con los recursos que posee. Para el ROE se asume que cuanto mayor sea, la rentabilidad financiera mejorará sobre los recursos propios de la empresa. En el año 2019 el ROE fue de 35,4% y se mantuvo positivo y creciendo; para finalizar en el año 2024 en 46,9%.

El ROI permite conocer cuanto dinero la empresa ganó o perdió con las inversiones hechas. Si el valor es positivo evidencia que la empresa es rentable, ya que los ingresos superan la inversión ejecutada. En todos los años proyectados el valor fue positivo, iniciando en el año 2019 en 16,1% y finalizando en 59,9% para el año 2024. Este comportamiento es fundamental para los inversionistas al ver que su inversión si es rentable y esta generando un retorno de dinero, siendo esto fundamental para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Valor Económico Agregado – EVA Proyectado

El valor arrojado por este indicador es una cantidad monetaria, que representa la cantidad creada por la empresa en un período determinado después de cubrir los costos de financiación. Se genera EVA positivo evidenciando que la fusión de Tropillano está generando mayores rendimientos a los accionistas que lo que cuesta el capital.

Figura 20

Valor Económico Agregado - EVA Proyectado



Fuente: Elaboración propia con base a Estados Financieros Proyectados de Tropillano S.A.S. (2019-2024)

Plan de Mejoras

Al plantear un proceso de mejora en la empresa Tropillano S.A.S. se debe referenciar sobre la base que realizó una fusión absorbente con Distribuidora SURTILIMA. Desde esta perspectiva se esbozan cambios dentro de la organización en las diferentes áreas en pro de mejorar su rentabilidad y garantizar la supervivencia en un mercado cada vez más competitivo.

A nivel Administrativo y Financiero se proponen acciones como:

- Racionalización del gasto administrativo.
- A partir de la fusión, se eliminan cargos medios en las agencias a nivel nacional, centralizando las decisiones en Distribuciones SURTILIMA sede Ibagué (Tolima).
- Ajuste en políticas salariales del área comercial.
- Disminución de un turno de trabajo en área de Bodega, suprimiendo cargos.

- Capacitación al personal en competencias disciplinares o por departamentos; por ejemplo, Comunicación asertiva, Gestión de Compras, Ventas con propósito que crean valor, Políticas de Cartera, entre otras capacitaciones.
- Implementación de Políticas de Cartera.
- Alianza estratégica con Bancolombia, incluido contrato de Factoring, generando fondeo para impulsar el crecimiento estratégico, mediante financiamiento estable, flexible y escalable.

En el área operacional, se plantean:

- Implementación de plataforma virtual denominada TuAp Tropi, para ventas en la modalidad T.A.T. (Tienda a Tienda).
- Se crea el aplicativo *iProveedor* que permite manejar las relaciones con sus pagadores y proveedores a través de una plataforma online, siendo innovadora en esquema de financiación Fintech.
- Manejo de inventarios por rotación, con Stock menor a 30 días.
- Establecimiento de períodos de entrega de mercancías, únicamente en jornada diurna, cerrando la operación en jornada nocturna.

En el área comercial se diseña:

- Alianzas estratégicas con grandes marcas: Procter And Gamble (P&G), Nestle, Jhonsons & Jhonsons (J&J), Grupo Familia, Reckitt Benckiser, entre las más representativas.
- Promociones auspiciadas por grandes marcas, con incentivos al área comercial por volumen de ventas.
- Implementación de ventas especializadas con marca propia, se crea la marca Tropi.

- Capacitación al personal del área comercial en: Estrategias comerciales y Políticas de crédito y cartera.
- Manejo de rentabilidad de los productos de acuerdo al proveedor, creando tablas de descuentos.
- Estrategias para mejorar en el servicio al cliente la modalidad de post venta y post servicio, garantizando la comunicación y la fidelización de los clientes.

Estas acciones están ligadas a mejorar la productividad, aumentar la rentabilidad de la empresa y generar valor económico agregado, mediante:

- Aumentar el rendimiento de los activos, mediante la disminución de costos, el incremento de precios de venta de los productos, o mediante el aumento de la rotación de los activos.
- Elaboración de una planeación en materia fiscal y tributaria para el grupo empresarial.
- Reducción de inventarios, disminución de la necesidad de espacios físicos y de activos monetarios, el arreglo al ciclo operativo de la empresa, ajustados a políticas de calidad.
- Reducción de activos y del costo promedio de capital. El Costo promedio de capital se disminuye al implementar apalancamiento operativo con los proveedores, disminuyendo los costos financieros aplicados por las instituciones financieras.
- Implementación de políticas de servicio al cliente, mediante la comercialización de productos con valor agregado para los clientes.
- Utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación para disminuir gastos como papelería, comunicaciones, impresos, entre otros.
- Obtención de descuentos adicionales en la adquisición de mercancías, a través de negociaciones directas y la continuidad en el volumen negociado.

Conclusiones

Tropillano S.A.S. pertenece al sector comercial, subsector de comercio mayorista, garantiza a la comunidad el abastecimiento de artículos de primera necesidad; realiza una fusión absorbente con Distribuciones SURTILIMA (absorbente), que le permite a la empresa una viabilidad financiera y operativa a largo plazo, basada en que se continua con el desarrollo del objeto social, conoce el mercado objetivo, implementa apalancamiento operativo con los proveedores, instaura políticas de cartera e inventarios, racionaliza el gasto y fortalece su área comercial en pro de incrementar los ingresos operacionales.

Se ha visto afectada por el ingreso en la región de los establecimientos Hard Discount que operan bajo el modelo de bajos costos en logística, transporte, mano de obra, publicidad, empaque y merchandising; teniendo como eje a los clientes y basados en parámetros de Costos – Calidad: Alta calidad – Bajo Costo.

La operación de la empresa en el período 2015-2018 se vio afectada por la disminución de los ingresos, incrementos de costos de ventas y gastos de ventas, aumento de los costos financieros, que conllevaron a la disminución de la Utilidad Neta hasta llegar a pérdidas en el año 2018. Los años 2019-2020 fueron de transición por la fusión absorbente a la que fue sometida y los efectos externos por los cierres de las vías de acceso al departamento y restricciones por la pandemia de COVID-19; adicional a la implementación de las nuevas estrategias por parte de la naciente administración.

La proyección de la empresa para el período 2021-2024 donde se espera la reactivación económica, genera expectativa. Se visualiza una mejora en los indicadores de liquidez desde la optimización de los procesos de cartera e inventarios por la aplicación de las nuevas políticas y convenios de factoring, incremento de ventas de contado y el control

financiero definido por los nuevos propietarios; el nivel de endeudamiento disminuirá, se definen presupuestos de ventas y gastos, se agiliza el cobro y restringen los créditos, se implementan alianzas comerciales con grandes marcas para apalancarse operativamente; en cuanto a los indicadores de actividad se manejan los estándares del sector comercial, pero el ciclo operativo neto se optimiza por la eficiencia en que se manejan inventarios, en cobrar y cubrir las obligaciones de proveedores, principal fuente de apalancamiento operativo y financiero. Los indicadores de rentabilidad se incrementan desde la perspectiva de una reactivación económica del sector positiva y la racionalización de los costos y gastos.

El Valor Económico Agregado – EVA en el período 2015-2018 presento un decrecimiento, siendo negativo en el año 2018. Para el período 2019-2024 se busca aumentar este indicador, mediante el incremento de la utilidad bruta por el aumento de los ingresos y disminución de los costos; disminución de los gastos operacionales por la racionalización y austeridad de los gastos; adicional a la búsqueda de eficiencia operativa y financiera.

Recomendaciones

- Establecer un proceso de planeación estratégica que busca aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado objetivo, incrementar la eficiencia operacional y garantizar la supervivencia del negocio.
- Diseñar un proceso de planeación estratégica financiera que permita minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades y recursos disponibles.
- Aplicar el modelo presupuestal de Distribuciones SURTILIMA (absorbente) para cada una de sus áreas y seccionales, garantizando la ejecución y control de los recursos.
- Implementar las políticas de cartera e inventarios, garantizando la recuperación de los créditos y la rotación de mercancías.
- Mejorar el Valor Económico Agregado mediante el aumento del rendimiento de los activos sin realizar inversiones, aumentando el margen con que se comercializan los productos; reducir el costo promedio de capital mediante el incremento del apalancamiento financiero, buscar fuentes de financiación con bajos costos de financiación, y mejorar la estructura financiera haciendo énfasis en la reducción del riesgo de la empresa.
- Potencializar las estrategias Fintech realizadas en la nueva administración y el uso de las aplicaciones comerciales (TuApp) implementadas en el área comercial.

Bibliografía

(s.f.).

Almanza, A. (2016). *El EVA como medida de gestión y base de valoración de una empresa industrial colombiana*. Bogotá: Universidad Nacional.

Avila, L., Herrera, C., Palacio, J., & Mora, J. (2016). *Plan De Mejoramiento En La Gestion Financiera De La Empresa Rectificadora Risaralda*. PEREIRA.

Bernal, O., & Rey, P. (2019). *Afectación Económica De La Empresa Casa Luker Frente a la Llegada de Las Tiendas De Descuento a la Ciudad De Villavicencio 2015-2017*. Villavicencio.

Brian, F. (2010). *Gerencia financiera efectiva*. Kogan Page Ltd.

Bujan, A. (18 de Julio de 2018). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>

Cancino, Y. A., Cristancho, G. J., Carrillo, J. A., & De Castro, M. A. (2020). Comparación del comportamiento del consumidor en tiendas de descuento duro y grandes superficies. *Espacios*, 9.

Carlos., S. (8 de Marzo de 2012). Obtenido de Gestion De La Cadena de Suministros: <http://cadenadesuministroscotomolina.blogspot.com/2012/03/teorias-sobre-el-mejoramiento-continuo.html>

Contabilidad Para Todos. Com. (14 de 8 de 2019). Obtenido de <https://contabilidadparatodos.com/valor-economico-agregado-eva/>

Dinero. (12 de 6 de 2016). ¿Qué es el EVA y cómo se calcula? *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20calcula%3F,e1%20costo%20promedio%20del%20capital.&text=se%20crea%20valor,-,Si%20el%20resultado%20del%20c%C3%A1lculo,es%20negativo%3A%20se%20dest>

Dreispiel, G. F. (2017). Para creer en un mundo cambiante: Innovación con talento y tecnología. *Encuesta Global de CEOs*, 10.

El fenómeno Hard Discount. (2020). *Javeriana*.

El nuevo dueño del Grupo Tropi y el aterrizaje de Bemis con tiendas. (02 de Febrero de 2018). *El Tiempo*, pág. 6. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/fusiones-y-adquisiciones-en-colombia-178096>

Emprendedores. (15 de Septiembre de 2020). *Qué significa modelo de negocio*. Obtenido de Qué significa modelo de negocio: <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>

- Fernández Molano, J. &. (2017). Análisis del impacto del ingreso de los establecimientos “Hard Discount” frente a las tiendas de barrio. *Revista Vía Innova*.
- Ganga, F., Quiroz, J., & A, S. (2015). Teoría de la agencia. *¿Qué hay de nuevo en la (TA)?*, 689. *GoJump*. (22 de 03 de 2016). Obtenido de <https://marketing.go2jump.com/alianzas-estrategicas-empresariales-clave-del-%C3%A9xito-o-fracaso>
- Guevara, L. (27 de Marzo de 2018). *Ocho de cada 10 hogares colombianos compran en hard discount*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/ocho-de-cada-10-hogares-colombianos-compran-en-las-tiendas-de-hard-discount-2705843>
- Hernández, J. L. (2005). *Análisis Financiero*. Obtenido de Gestipolis: www.gestipolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hezberg, J., Londoño, L., & Velasquez, A. (2016). *Plan De Mejoramiento Para El Area Financiera De La Empresa Tornipartes Dos Quebradas S.A.S*. Pereira.
- Jimenez, V., & Bustamante, J. (2018). *Diagnostico y Plan De Mejoramiento Financiero De La Empresa Super Waw Clinica Veterinaria S.A.S*. Bogota D.C.
- Londoño, E., & Navas, M. (2014). CANAL TRADICIONAL DE PRODUCTOS. *Repositorio Unicartagena*, 13. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/4876/CANAL%20TRADICIONAL%20DE%20PRODUCTOS%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Manrique, M., & Leidi, L. (2018). *Propuesta de Mejoramiento de la Planeación Financiera del Fondo de Empleados Oficiales del Departamento del Meta – FECEDA 2018 – 2020*. Villavicencio.
- Marquez, m. (2 de junio de 2017). *Situación económica y Situación financiera*. Obtenido de <https://contadorcontado.com/2017/06/02/situacion-economica-y-situacion-financiera301/>
- Mavila, D., & Polar, E. (2006). El EVA en la evaluación de alternativas de inversión. *Industrial Data*, 10.
- Mercadería Justo & Bueno - Justo y bueno villavicencio*. (2020). Obtenido de [https://www.google.com/search?q=justo+y+bueno+villavicencio&npsic=0&rflfq=1&rlla=0&rllag=4139394,-73620902,1429&tbm=lcl&ved=2ahUKEwja4tC4sLzqAhVnRN8KHbX0Dd0QtgN6BAgLEAU&rldoc=1#rifi=hd::si::mv:\[\[4.1632789,-73.5409803\],\[4.095652100000001,-73.6569877\]\];tbs:](https://www.google.com/search?q=justo+y+bueno+villavicencio&npsic=0&rflfq=1&rlla=0&rllag=4139394,-73620902,1429&tbm=lcl&ved=2ahUKEwja4tC4sLzqAhVnRN8KHbX0Dd0QtgN6BAgLEAU&rldoc=1#rifi=hd::si::mv:[[4.1632789,-73.5409803],[4.095652100000001,-73.6569877]];tbs:)
- Ministerio de Comercio, I. y. (2021). *Información: Perfiles Económicos Departamentales*. Bogota D.C.

- Nuño, P. (14 de 6 de 2017). *Riesgos financieros de una empresa*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/riesgos-financieros-de-una-empresa.html>
- Ortiz, H. (2018). *Análisis Financiero Aplicado y Principios De Administración Financiera*. Bogotá: Universidad Del Externado.
- Proaño, D., Gisbert, V., & Perez, E. (30 de julio de 2017). Metodología Para Elaborar Un Plan De Mejoramiento. *3c Empresa*. Obtenido de La metodología Six Sigma: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/la-metodologia-six-sigma/>
- (2020). *Qué es endeudamiento en contabilidad?* Chile: Rankia.
- Renta fija*. (3 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.rentafija.com/indicadores-financieros/>
- República, B. d. (2021). *Informe de Política Monetaria*. Bogotá D.C.
- Rivera, S. (2018). *Afectación de la competitividad de las tiendas de barrio en Usaquén debido a los formatos hard discount*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/2068>
- Sanchez, L. (1 de 1 de 2018). *El impacto de los establecimientos Hard Discount o tiendas de descuento en el sector comercial de Colombia*. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1593/
- Santiago, S. (2020). El fenómeno Hard Discount. *Javeriana*.
- Semana. (21 de 1 de 2017). *La revolución de las tiendas de descuento*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/tiendas-de-descuento-en-colombia/512954>
- Semana. (21 de 12 de 2019). *Tiendas de Barrio en Jaque*". Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/desapareceran-las-tiendas-de-barrio/645878>
- Solorzano C., S. (14 de 11 de 2020). El comercio mayorista creció 14% durante septiembre según encuesta del Dane. *Diario La República*.
- Superintendencia de Sociedades*. (2013). Obtenido de Super Sociedades: <http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1#/>
- Superintendencia de Sociedades*. (2018). Obtenido de Super Sociedades: <http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1#/>
- Teoría de la Inversión*. (2018). Obtenido de <http://www.ebour.com.ar/pdfs/Teoria%20de%20la%20inversion.pdf>
- Tiendas Ara Villavicencio*. (2020). Obtenido de [ooble.com/search?ei=-REFX6ZCobWCB6Pxm4AK&q=ara+villavicencio&oq=ara+villavicencio&gs_lcp=CgZwc3ktYWlQAzICCAAyBAGAEEMyBAGAEEMyAggAMgIIADICCAyAggAMgIIADIGCAAQBxAeMgYIABAHEB5Q4_kRWIv8EWC-gxJoAHAAeACAAZ0CiAHjBJIBBTauMi4xmAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpeg&scient=psy-ab&](https://www.google.com/search?ei=-REFX6ZCobWCB6Pxm4AK&q=ara+villavicencio&oq=ara+villavicencio&gs_lcp=CgZwc3ktYWlQAzICCAAyBAGAEEMyBAGAEEMyAggAMgIIADICCAyAggAMgIIADIGCAAQBxAeMgYIABAHEB5Q4_kRWIv8EWC-gxJoAHAAeACAAZ0CiAHjBJIBBTauMi4xmAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpeg&scient=psy-ab&)

Tiendas D1. (2020). Obtenido de [oogle.com/search?ei=gBAFX9qiPOeI_Qa16bfoDQ&q=D1+villavicencio&oeq=D1+villavicencio&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAziECAAQzICCAAYAggAMgIIADICCAAYBggAEAcQHjIECAAQHjIECAAQHjIGCAAQBRAeMgYIABAFEB46BwgAEEcQsAM6BAgAEA06BwgAELEDEENQxLUGWJPKBmDr0wZoAXAAeACAAbEBiAGJCZIBAzAuN5](https://www.google.com/search?ei=gBAFX9qiPOeI_Qa16bfoDQ&q=D1+villavicencio&oeq=D1+villavicencio&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAziECAAQzICCAAYAggAMgIIADICCAAYBggAEAcQHjIECAAQHjIECAAQHjIGCAAQBRAeMgYIABAFEB46BwgAEEcQsAM6BAgAEA06BwgAELEDEENQxLUGWJPKBmDr0wZoAXAAeACAAbEBiAGJCZIBAzAuN5)

Torres, G. (15 de Junio de 2017). *LA "CARACTERIZACIÓN" UN ASPECTO CLAVE DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.* Obtenido de <https://bsc-global.org/la-caracterizacion-aspecto-clave-la-gestion-procesos/#:~:text=La%20Caracterizaci%C3%B3n%2C%20es%20una%20herramienta,clave%20de%20como%20debe>

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Villavicencio, C. d. (13 de 08 de 2019). Certificado de Existencia y Representación Legal o de Inscripción de Documentos. *Certificado de Existencia y Representación Legal o de Inscripción de Documentos.* Villavicencio, Meta, Colombia.

Villavicencio, C. d. (2020). *Informe Ejecutivo: Diagnóstico del Impacto Económico en la Crisis del COVID-19.* Villavicencio.

Anexos

Anexo 1. Certificado de existencia y representación legal (Cámara de Comercio)

 CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO <i>Comercio Legal</i>	CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO DISTRIBUIDORA TROPILLANO S.A.S. Fecha expedición: 2019/08/13 - 11:57:02 **** Recibo No. S000761452 **** Num. Operación. 99-USUPUBXX-20190813-0031
	CODIGO DE VERIFICACIÓN B1BAQzTvXP
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O DE INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS. Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil, CERTIFICA **** LA MATRÍCULA MERCANTIL SE ENCUENTRA CANCELADA **** NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: DISTRIBUIDORA TROPILLANO S.A.S. ORGANIZACIÓN JURÍDICA: SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA CATEGORÍA : PERSONA JURÍDICA PRINCIPAL NIT : 892003617-4 ADMINISTRACIÓN DIAN : VILLAVICENCIO DOMICILIO : VILLAVICENCIO	
MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN MATRÍCULA NO : 18786 FECHA DE MATRÍCULA : ENERO 16 DE 1987 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2019 FECHA DE RENOVACION DE LA MATRÍCULA : MARZO 27 DE 2019 ACTIVO TOTAL : 14,601,076,000.00 GRUPO NIIF : GRUPO II	
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL : CR 23 5 75 BARRIO : ALBORADA MUNICIPIO / DOMICILIO: 50001 - VILLAVICENCIO TELÉFONO COMERCIAL 1 : 6634930 TELÉFONO COMERCIAL 2 : 6681008 TELÉFONO COMERCIAL 3 : NO REPORTÓ CORREO ELECTRÓNICO No. 1 : contabilidad@tropillano.com.co DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL : CR 23 5 75 MUNICIPIO : 50001 - VILLAVICENCIO BARRIO : ALBORADA TELÉFONO 1 : 6634930 TELÉFONO 2 : 6681008 CORREO ELECTRÓNICO : contabilidad@tropillano.com.co	
NOTIFICACIONES A TRAVÉS DE CORREO ELECTRÓNICO De acuerdo con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, SI AUTORIZO para que me notifiquen personalmente a través del correo electrónico de notificación : contabilidad@tropillano.com.co	
CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA ACTIVIDAD PRINCIPAL : G4690 - COMERCIO AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADO ACTIVIDAD SECUNDARIA : G4649 - COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS UTENSILIOS DOMESTICOS N.C.P. OTRAS ACTIVIDADES : G4632 - COMERCIO AL POR MAYOR DE BEBIDAS Y TABACO OTRAS ACTIVIDADES : G4645 - COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES, COSMETICOS Y DE TOCADOR	
CERTIFICA - CONSTITUCIÓN POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 12 DEL 14 DE ENERO DE 1987 DE LA Notaria 34a. de Bogota DE BOGOTA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 4780 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 16 DE ENERO DE 1987, SE	



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO
DISTRIBUIDORA TROPILLANO S.A.S.**

Fecha expedición: 2019/08/13 - 11:57:02 **** Recibo No. S000761452 **** Num. Operación. 99-USUPUBXX-20190813-0031

CODIGO DE VERIFICACIÓN B1BAQzTvXP

INSCRIBE : LA CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURIDICA DENOMINADA DISTRIBUIDORA TROPILLANO LIMITADA.

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 12 DEL 14 DE ENERO DE 1987 DE LA Notaría 34a. de Bogota DE BOGOTA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 4780 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 16 DE ENERO DE 1987, SE INSCRIBE : LA CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURIDICA DENOMINADA DISTRIBUIDORA TROPILLANO LIMITADA.

CERTIFICA - RELACION DE NOMBRES QUE HA TENIDO

QUE LA PERSONA JURÍDICA HA TENIDO LOS SIGUIENTES NOMBRES O RAZONES SOCIALES

- 1) DISTRIBUIDORA TROPILLANO LIMITADA
Actual.) DISTRIBUIDORA TROPILLANO S.A.S.

CERTIFICA - CAMBIOS DE NOMBRE O RAZON SOCIAL

POR ACTA NÚMERO 64 DEL 27 DE SEPTIEMBRE DE 2010 SUSCRITO POR LA JUNTA DE SOCIOS REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 35702 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 26 DE NOVIEMBRE DE 2010, LA PERSONA JURIDICA CAMBIO SU NOMBRE DE DISTRIBUIDORA TROPILLANO LIMITADA POR DISTRIBUIDORA TROPILLANO S.A.S.

CERTIFICA - TRANSFORMACIONES / CONVERSIONES

POR ACTA NÚMERO 64 DEL 27 DE SEPTIEMBRE DE 2010 DE LA JUNTA DE SOCIOS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 35702 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 26 DE NOVIEMBRE DE 2010, SE INSCRIBE LA TRANSFORMACION : DE LTDA A S.A.S.

POR ACTA NÚMERO 64 DEL 27 DE SEPTIEMBRE DE 2010 DE LA JUNTA DE SOCIOS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 35702 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 26 DE NOVIEMBRE DE 2010, SE INSCRIBE LA TRANSFORMACION : DE LTDA A S.A.S.

CERTIFICA - FUSIONES

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 1000 DEL 12 DE JUNIO DE 2006 DE LA NOTARIA CUARTA DE VILLAVICENCIO, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 27317 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 20 DE JUNIO DE 2006, SE DECRETÓ : LA FUSION POR ABSORCION DE LA DISTRIBUIDORA TROPILLANO LIMITADA (ABSOR BENTE) CON LA SOCIEDAD INVERLLANO BOLIVAR S. EN C. (ABSORBIDA).

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 1000 DEL 12 DE JUNIO DE 2006 DE LA NOTARIA CUARTA DE VILLAVICENCIO, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 27317 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 20 DE JUNIO DE 2006, SE DECRETÓ : LA FUSION POR ABSORCION DE LA DISTRIBUIDORA TROPILLANO LIMITADA (ABSOR BENTE) CON LA SOCIEDAD INVERLLANO BOLIVAR S. EN C. (ABSORBIDA).

POR ACTA NÚMERO 101 DEL 23 DE ABRIL DE 2019 DE LA ASAMBLEA GENERAL, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 74381 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 21 DE JUNIO DE 2019, SE DECRETÓ : POR ACTA NO 101 DE FECHA 23 DE ABRIL DE 2019, EN ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS, CONSTA DISOLUCIÓN POR EFECTO DE FUSIÓN POR ABSORCIÓN ENTRE LA SOCIEDAD DISTRIBUIDORA SURTILIMA (ABSORBENTE) Y LA SOCIEDAD DISTRIBUIDORA TROPILLANO SAS (ABSORBIDA).

CERTIFICA - ESCISIONES

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 2173 DEL 14 DE DICIEMBRE DE 2016 DE LA NOTARIA VEINTIOCHO DEL CIRCULO DE MEDELLIN DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 60378 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 20 DE ENERO DE 2017, SE DECRETÓ : POR ESCRITURA PUBLICA NUM 2173 DE FECHA 14 DE DICIEMBRE DE 2016, EXPEDIDA NOTARIA VEINTIOCHO (28) DEL CIRCULO DE MEDELLIN , CONSTA ESCISION DE LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA, QUE SIN DISOLVERSE TRANSFIERE EN BLOQUE PARTE DE SU PATRIMONIO, PARA LA CREACION DE LA SOCIEDAD INVERSIONES COPIHUE SAS (BENEFICIARIA)

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 2173 DEL 14 DE DICIEMBRE DE 2016 DE LA NOTARIA VEINTIOCHO DEL CIRCULO DE MEDELLIN DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 60378 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 20 DE ENERO DE 2017, SE DECRETÓ : POR ESCRITURA PUBLICA NUM 2173 DE FECHA 14 DE DICIEMBRE DE 2016, EXPEDIDA NOTARIA VEINTIOCHO (28) DEL CIRCULO DE MEDELLIN , CONSTA ESCISION DE LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA, QUE SIN DISOLVERSE TRANSFIERE EN BLOQUE PARTE DE SU PATRIMONIO, PARA LA CREACION DE LA SOCIEDAD INVERSIONES COPIHUE SAS (BENEFICIARIA)



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO
DISTRIBUIDORA TROPILLANO S.A.S.**

Fecha expedición: 2019/08/13 - 11:57:02 **** Recibo No. S000761452 **** Num. Operación. 99-USUPUBXX-20190813-0031

CODIGO DE VERIFICACIÓN B1BAQzTvXP

CERTIFICA - CANCELACIÓN

POR ACTA NÚMERO 101 DEL 23 DE ABRIL DE 2019 DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 608348 DEL LIBRO XV DEL REGISTRO MERCANTIL EL 21 DE JUNIO DE 2019, SE INSCRIBE : CANCELACIÓN DE MATRICULA POR EFECTO DE FUSIÓN POR ABSORCIÓN.

CERTIFICA - REFORMAS

DOCUMENTO	FECHA	PROCEDENCIA	DOCUMENTO	INSCRIPCION	FECHA
EP-2707	19871022	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-5248	19871111
EP-2707	19871022	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-5248	19871111
EP-3281	19871130	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-5300	19871211
EP-3281	19871130	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-5300	19871211
EP-3732	19871221	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-5339	19871224
EP-3732	19871221	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-5339	19871224
EP-3763	19891220	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-6800	19891227
EP-3763	19891220	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-6800	19891227
EP-999	19900504	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-7097	19900511
EP-999	19900504	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-7097	19900511
EP-705	19920228	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-8540	19920413
EP-705	19920228	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-8540	19920413
EP-2522	19930706	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-9664	19930930
EP-2522	19930706	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-9664	19930930
EP-4577	19951130	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-11592	19951215
EP-4577	19951130	NOTARIA 34A. DE BOGOTA	BOGOTA	RM09-11592	19951215
EP-3173	19960911	NOTARIA 34A. DE BOGOTA.	BOGOTA	RM09-12767	19961031
EP-3173	19960911	NOTARIA 34A. DE BOGOTA.	BOGOTA	RM09-12767	19961031
EP-2721	19991210	NOTARIA 2A. DE VILLAVICENCIO	RM09-17871	IO	20000314
EP-2721	19991210	NOTARIA 2A. DE VILLAVICENCIO	RM09-17871	IO	20000314
EP-2721	19991210	NOTARIA 2A. DE VILLAVICENCIO	RM09-17872	IO	20000314
EP-2721	19991210	NOTARIA 2A. DE VILLAVICENCIO	RM09-17872	IO	20000314
EP-2721	19991210	NOTARIA 2A. DE VILLAVICENCIO	RM09-17873	IO	20000314
EP-2721	19991210	NOTARIA 2A. DE VILLAVICENCIO	RM09-17873	IO	20000314
EP-2329	20020816	NOTARIA 34	BOGOTA	RM09-21766	20020913
EP-2329	20020816	NOTARIA 34	BOGOTA	RM09-21766	20020913
EP-3671	20021217	NOTARIA 34	BOGOTA	RM09-22237	20030121
EP-3671	20021217	NOTARIA 34	BOGOTA	RM09-22237	20030121
EP-1362	20040528	NOTARIA 34	BOGOTA	RM09-24390	20040728
EP-1362	20040528	NOTARIA 34	BOGOTA	RM09-24390	20040728
EP-1000	20060612	NOTARIA CUARTA	VILLAVICENCIO	RM09-27317	20060620
EP-1000	20060612	NOTARIA CUARTA	VILLAVICENCIO	RM09-27317	20060620
EP-2611	20061220	NOTARIA CUARTA	VILLAVICENCIO	RM09-28183	20061227
EP-2611	20061220	NOTARIA CUARTA	VILLAVICENCIO	RM09-28183	20061227
EP-2817	20071001	NOTARIA SEXTA	MEDELLIN	RM09-29503	20071029
EP-2817	20071001	NOTARIA SEXTA	MEDELLIN	RM09-29503	20071029
AC-64	20100927	JUNTA DE SOCIOS	VILLAVICENCIO	RM09-35702	20101126
AC-64	20100927	JUNTA DE SOCIOS	VILLAVICENCIO	RM09-35702	20101126
AC-69	20120601	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	VILLAVICENCIO	RM09-42509	20120823
AC-69	20120601	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	VILLAVICENCIO	RM09-42509	20120823
DP-1	20120814	REVISOR FISCAL	VILLAVICENCIO	RM09-42510	20120823

 CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO DISTRIBUIDORA TROPILLANO S.A.S. Fecha expedición: 2019/08/13 - 11:57:03 **** Recibo No. S000761452 **** Num. Operación. 99-USUPUBXX-20190813-0031				
CODIGO DE VERIFICACIÓN B1BAQzTvXP				
DP-1	20120814	REVISOR FISCAL	VILLAVICENC RM09-42510 IO	20120823
AC-72	20130410	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	VILLAVICENC RM09-45057 IO	20130515
AC-72	20130410	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	VILLAVICENC RM09-45057 IO	20130515
EP-2173	20161214	NOTARIA VEINTIOCHO DEL CIRCULO DE MEDELLIN	MEDELLIN RM09-60378	20170120
EP-2173	20161214	NOTARIA VEINTIOCHO DEL CIRCULO DE MEDELLIN	MEDELLIN RM09-60378	20170120
AC-88	20171122	ASAMBLEA GENERAL	VILLAVICENC RM09-67163 IO	20171229
AC-87	20180102	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	DE BOGOTA RM09-67257	20180105
DP-87	20180103	ASAMBLEA GENERAL	VILLAVICENC RM09-69147 IO	20180525
AC-101	20190423	ASAMBLEA GENERAL	VILLAVICENC RM09-74381 IO	20190621

CERTIFICA

QUE POR DOCUMENTO INSCRITO EL DÍA 25 DE MAYO DE 2018 EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NUMERO 69147 DEL LIBRO 09, DE FECHA 03 DE ENERO DE 2018 SUSCRITO POR EL PRESIDENTE Y SECRETARIO DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS DE FECHA 02 DE ENERO DE 2018 CONSTA ACLARATORIA CORRECCIÓN NUMÉRICA DEL ACTA NO. 87 (REFORMA ARTICULO 10), SIENDO EL NUMERO CORRECTO DEL ACTA EL NUMERO 89.

CERTIFICA - VIGENCIA

QUE LA DURACIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA ERA POR TÉRMINO INDEFINIDO.

CERTIFICA

REPRESENTANTES LEGALES - PRINCIPALES

POR ACTA NÚMERO 97 DEL 15 DE ENERO DE 2019 DE ASAMBLEA GENERAL, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 72081 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 29 DE ENERO DE 2019, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL	TOSCANO RENGIFO SERGIO ANDRES	CC 86,039,771

CERTIFICA

REPRESENTANTES LEGALES SUPLENTE

POR ACTA NÚMERO 96 DEL 03 DE ENERO DE 2019 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 71885 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 16 DE ENERO DE 2019, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	BERNAL LOMBANA PEDRO ERNESTO	CC 79,157,779

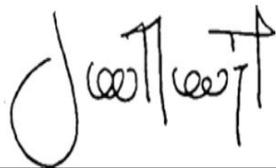
CERTIFICA

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE

CERTIFICA

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$5,800

 CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO <i>comercio es vivir</i>	CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO DISTRIBUIDORA TROPILLANO S.A.S. Fecha expedición: 2019/08/13 - 11:57:03 **** Recibo No. S000761452 **** Num. Operación. 99-USUPUBXX-20190813-0031
CODIGO DE VERIFICACIÓN B1BAQzTvXP	
<p>CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)</p> <p>IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.</p> <p>La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.</p> <p>No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace https://siivillavicencio.confecamaras.co/cv.php seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación B1BAQzTvXP</p> <p>Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.</p> <p>La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.</p>	
	
*** FINAL DEL CERTIFICADO ***	

Anexo 2. Estado de Situación Financiera Tropillano S.A.S. (2015-2018)

ACTIVOS	2015	2016	2017	2018
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 688.428	\$ 272.505	\$ 420.822	\$ 1.260.212
Inversiones disponibles para la venta				
Cuentas comerciales por cobrar y otras c	\$ 4.168.816	\$ 5.261.045	\$ 4.278.652	\$ 6.054.097
Inventarios corrientes	\$ 4.914.089	\$ 4.979.104	\$ 5.310.197	\$ 5.387.440
Activos por impuestos corrientes	\$ 99.559	\$ 146.817	\$ 529.868	\$ 833.737
Otros activos financieros corrientes	\$ 1.515		\$ 1.490	\$ 58.087
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 9.872.407	\$ 10.659.471	\$ 10.541.029	\$ 13.593.573
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Cuentas por cobrar, neto				
Inversiones				
Propiedades de inversión	\$ 127.350	\$ 127.350	\$ 589.762	\$ 462.411
Propiedades, planta y equipo, neto	\$ 1.237.344	\$ 1.351.441	\$ 579.107	\$ 509.347
Activos por impuestos diferidos				\$ 9.734
Activos por derecho de uso				
Crédito mercantil				
Otros intangibles				
Plusvalía				
Otros activos financieros no corrientes	\$ 21.141	\$ 38.108	\$ 41.942	\$ 26.011
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 1.385.835	\$ 1.516.899	\$ 1.210.811	\$ 1.007.503
TOTAL ACTIVOS	\$ 11.258.242	\$ 12.176.370	\$ 11.751.840	\$ 14.601.076
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Obligaciones financieras				
Beneficios a los empleados	\$ 374.605	\$ 402.444	\$ 478.685	\$ 425.302
Otros pasivos financieros corrientes	\$ 565.597	\$ 36.706	\$ 19.426	\$ 608.403
Cuentas por pagar comerciales y otras cu	\$ 4.002.285	\$ 6.599.787	\$ 6.407.105	\$ 10.715.097
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 167.593	\$ 228.487	\$ 114.486	\$ 115.048
Otros pasivos no financieros corrientes	\$ 145.188	\$ 66.526	\$ 128.356	\$ 16
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 5.255.268	\$ 7.333.950	\$ 7.148.058	\$ 11.863.866
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones financieras				
cuentas por pagar comerciales				
Otros pasivos				
Impuesto diferido pasivo	\$ 144.635	\$ 69.328	\$ 7.042	
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 144.635	\$ 69.328	\$ 7.042	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 5.399.903	\$ 7.403.278	\$ 7.155.100	\$ 11.863.866
PATRIMONIO				
Capital emitido	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Otras reservas	\$ 728.408	\$ 784.057	\$ 906.351	\$ 999.414
Resultado integral del ejercicio	\$ 3.129.931	\$ 1.989.035	\$ 1.690.389	-\$ 262.204
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.858.339	\$ 4.773.092	\$ 4.596.740	\$ 2.737.210
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 11.258.242	\$ 12.176.370	\$ 11.751.840	\$ 14.601.076

Anexo 3. Estado de Resultado Tropillano S.A.S. (2015-2018)

	2015	2016	2017	2018
Ventas nacionales	\$ 60.345.002	\$ 63.056.859	\$ 58.369.857	\$ 58.859.600
Ventas en el exterior				\$ 0
Ingresos por ventas / operaciones ordinarias	\$ 60.345.002	\$ 63.056.859	\$ 58.369.857	\$ 58.859.600
Costos de ventas	\$ 50.373.533	\$ 52.381.063	\$ 48.645.670	\$ 49.563.767
UTILIDAD BRUTA	\$ 9.971.469	\$ 10.675.796	\$ 9.724.187	\$ 9.295.833
Método de participación de resultados				
Otros ingresos de operación	\$ 254.244	\$ 233.334	\$ 1.272.139	\$ 1.080.086
Gastos de distribución				
Gastos de administración	\$ 1.232.954	\$ 1.395.990	\$ 1.408.004	\$ 1.218.437
Gastos de ventas	\$ 7.270.902	\$ 7.734.781	\$ 8.391.063	\$ 8.991.693
Gastos por sanción				
Otros gastos	\$ 86.717	\$ 4.229	\$ 21.055	\$ 62.895
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.635.140	\$ 1.774.130	\$ 1.176.204	\$ 102.894
Ingresos financieros	\$ 61	\$ 169	\$ 63	\$ 238
Costos financieros	\$ 380	\$ 9.916	\$ 14.316	\$ 493.801
Diferencia en cambio, neto				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.634.821	\$ 1.764.383	\$ 1.161.951	-\$ 390.669
Impuesto a las ganancias	\$ 760.545	\$ 541.437	\$ 231.321	\$ 48.762
Resultado atribuible a participaciones no controladoras				
UTILIDA NETA ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONT	\$ 874.276	\$ 1.222.946	\$ 930.630	-\$ 439.431

Anexo 4. Indicadores de Liquidez Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Indicador	2015	2016	2017	2018
KT - Capital de trabajo	\$ 9.872.407	\$ 10.659.471	\$ 10.541.029	\$ 13.593.573
% Capital de trabajo KT	87,7%	87,5%	89,7%	93,1%
KTN - Capital de trabajo neto	\$ 4.617.139	\$ 3.325.521	\$ 3.392.971	\$ 1.729.707
Razón corriente	1,88	1,45	1,47	1,15
Prueba ácida o coeficiente liquidez	0,94	0,77	0,73	0,69
KTO Capital de trabajo operativo	\$ 9.082.905	\$ 10.240.149	\$ 9.588.849	\$ 11.441.537
KTNO Capital de trabajo neto operativo	\$ 5.080.620	\$ 3.640.362	\$ 3.181.744	\$ 726.440
Liquidez Inmediata de primer grado	0,13	0,04	0,06	0,11
Liquidez Inmediata de segundo grado	0,92	0,75	0,66	0,62
Fondo de maniobra sobre deudas a corto plazo	0,88	0,45	0,47	0,15
Solvencia Financiera o Solidez	2,08	1,64	1,64	1,23
Variación KTNO		-\$1.440.258,00	-\$458.618,00	-\$2.455.304,00

Anexo 5. Indicadores de Endeudamiento Tropicillano S.A.S. (2015-2018)

Indicador	2015	2016	2017	2018
Endeudamiento total	47,96%	60,80%	60,88%	81,25%
Endeudamiento a corto plazo	97,32%	99,06%	99,90%	100,00%
Apalancamiento a largo plazo	2,68%	0,94%	0,10%	0,00%
Financiación con proveedores	74,12%	89,15%	89,55%	90,32%
Financiación con obligaciones financieras	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Financiación con pasivos laborales	6,94%	5,44%	6,69%	3,58%
Financiación con impuestos	5,78%	4,02%	1,70%	0,97%
Carga financiera	0,00%	0,02%	0,02%	0,84%
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés	4302,16	177,93	81,16	-0,79
Relación gastos financieros a Ebitda	0,00	0,01	0,01	4,80
Relación obligaciones financieras a Ebitda	0,00	0,00	0,00	0,00
Leverage o Apalancamiento financiero	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Leverage o Apalancamiento total	92,17%	155,10%	155,66%	433,43%
Estructura corriente	46,68%	60,23%	60,83%	81,25%
Estructura de capital	52,04%	39,20%	39,12%	18,75%

Anexo 6. Indicadores de Actividad Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Indicador	2015	2016	2017	2018
Rotación de cartera	14,48	13,37	12,24	11,39
Días de rotación deudores	25,22	27,29	29,83	32,04
Días de rotación inventario	35,61	34,47	38,60	39,39
Ciclo de caja operativo	60,82	61,76	68,43	71,43
Días de rotación proveedores	29,00	36,94	48,80	63,05
Ciclo de caja operativo neto	31,82	24,82	19,63	8,38
Rotación de activo corriente	59,71	59,42	66,29	74,83
Rotación de activo operativo	6,11	5,92	5,54	4,33
Productividad Activo Total	5,36	5,18	4,97	4,03
Rotación de capital	10,05	13,02	12,68	21,50
Rotación del patrimonio	10,30	13,21	12,70	21,50
Rotación del efectivo	11,47	14,70	18,59	43,55

Anexo 7. Indicadores de Rentabilidad Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Indicador	2015	2016	2017	2018
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	16,5%	16,9%	16,7%	15,8%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	2,7%	2,8%	2,0%	0,2%
Margen antes de impuestos	2,7%	2,8%	2,0%	-0,7%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	1,4%	1,9%	1,6%	-0,7%
Carga de costos de ventas	83,5%	83,1%	83,3%	84,2%
Carga administrativa	2,0%	2,2%	2,4%	2,1%
Carga mercadeo y ventas	12,0%	12,3%	14,4%	15,3%
Carga gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
Otros ingresos netos a ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ebitda	67.425.903	40.787.427	29.153.711	562.068
Margen Ebitda	111,7%	64,7%	49,9%	1,0%
Potencial de utilidad	7,8%	10,0%	7,9%	-3,0%
% ROA - Return on assets	14,5%	14,6%	10,0%	0,7%
Retorno sobre activos				
% ROI - Return on investment	16,6%	16,6%	11,2%	0,8%
Retorno sobre inversión				
% ROE - Return on Equity	27,9%	33,2%	24,8%	-10,7%
Rentabilidad sobre patrimonio				
Utilidades por acción	1,24	1,73	1,32	-0,62
Valor en libros por acción	\$8,31	\$6,77	\$6,52	\$3,88
Sistema Dupont	7,8%	10,0%	7,9%	-3,0%
	1,4%	1,9%	1,6%	-0,7%
	536,0%	517,9%	496,7%	403,1%

Anexo 8. Indicadores de Generación de Valor Tropillano S.A.S. (2015-2018)

Indicador	2015	2016	2017	2018
KTNO	\$ 5.080.620	\$ 3.640.362	\$ 3.181.744	\$ 726.440
Productividad del KTO	0,08	0,06	0,05	0,01
Productividad KTNO	0,08	0,06	0,05	0,01
Margen Ebitda	0,03	0,03	0,02	0,00
Palanca de crecimiento	0,32	0,49	0,37	0,14
AON (activos operativos netos)	\$ 6.317.964	\$ 4.991.803	\$ 3.760.851	\$ 1.235.787
UODI - Utilidad operativa después de impuestos	874.595,00 \$	1.232.693,00 \$	944.883,00 \$	54.132,00 \$
% RAN (rentabilidad del activo neto)	13,84%	24,69%	25,12%	4,38%

Anexo 9. Valor Económico Agregado EVA Tropicillano S.A.S. (2015-2018)

					2018
1. NOPAT	874.595	1.232.693	944.883		54.132
2. WACC 2020					
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0,00%	28,2%	0,00%	
OTROS PASIVOS	11.140.399	80,28%	3,50%	2,81%	
PATRIMONIO	2.737.210	19,72%	20,0%	3,94%	
TOTAL	13.877.609	100,00%			6,75%
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA	
	54.132	13.877.609	6,75%	-883.224	
					2017
1. NOPAT	874.595	1.232.693	944.883		54.132
2. WACC 2019					
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0,00%	28,2%	0,00%	
OTROS PASIVOS	6.885.790	59,97%	3,50%	2,10%	
PATRIMONIO	4.596.740	40,03%	20,0%	8,01%	
TOTAL	11.482.530	100,00%			10,11%
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA	
	944.883	11.482.530	10,11%	-215.468	
					2016
1. NOPAT	874.595	1.232.693	944.883		54.132
2. WACC 2018					
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0,00%	28,2%	0,00%	
OTROS PASIVOS	7.002.231	59,47%	3,50%	2,08%	
PATRIMONIO	4.773.092	40,53%	20,0%	8,11%	
TOTAL	11.775.323	100,00%			10,19%
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA	
	1.232.693	11.775.323	10,19%	32.997	
					2015
1. NOPAT	874.595	1.232.693	944.883		54.132
2. WACC 2019					
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0,00%	28,2%	0,00%	
OTROS PASIVOS	4.376.890	42,76%	3,50%	1,50%	
PATRIMONIO	5.858.339	57,24%	20,0%	11,45%	
TOTAL	10.235.229	100,00%			12,94%
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA	
	944.883	10.235.229	12,94%	-379.976	

Anexo 10. Estado de Situación Financiera Proyecto Tropicano S.A.S. (2019-2024)

ACTIVOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 979.342	\$ 292.672	\$ 899.042	\$ 1.241.056	\$ 1.323.249	\$ 1.153.773
Inversiones disponibles para la venta						
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	\$ 6.314.158	\$ 6.917.776	\$ 7.579.099	\$ 8.303.643	\$ 9.097.452	\$ 9.967.147
Inventarios corrientes	\$ 5.926.524	\$ 6.131.491	\$ 6.343.546	\$ 6.562.935	\$ 6.789.912	\$ 7.024.738
Activos por impuestos corrientes	\$ 823.814	\$ 918.074	\$ 997.771	\$ 1.066.807	\$ 1.127.701	\$ 1.182.173
Otros activos financieros corrientes	\$ 40.546	\$ 46.201	\$ 50.982	\$ 55.123	\$ 58.776	\$ 62.043
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 14.084.384	\$ 14.306.214	\$ 15.870.439	\$ 17.229.564	\$ 18.397.089	\$ 19.389.873
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Cuentas por cobrar, neto						
Inversiones						
Propiedades de inversión	\$ 581.447	\$ 638.437	\$ 686.622	\$ 728.361	\$ 765.177	\$ 798.111
Propiedades, planta y equipo, neto	\$ 464.280	\$ 451.974	\$ 441.569	\$ 432.556	\$ 424.606	\$ 417.494
Activos por impuestos diferidos						
Activos por derecho de uso						
Crédito mercantil						
Otros intangibles						
Plusvalía						
Otros activos financieros no corrientes	37.429	38.688	39.753	40.675	41.488	42.216
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 1.083.156	\$ 1.129.099	\$ 1.167.943	\$ 1.201.592	\$ 1.231.271	\$ 1.257.821
TOTAL ACTIVOS	\$ 15.167.540	\$ 15.435.313	\$ 17.038.383	\$ 18.431.155	\$ 19.628.360	\$ 20.647.695
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
Obligaciones financieras						
Beneficios a los empleados	\$ 480.703	\$ 508.085	\$ 537.028	\$ 567.618	\$ 599.952	\$ 634.127
Otros pasivos financieros corrientes	\$ 242.031	\$ 227.376	\$ 214.986	\$ 204.253	\$ 194.785	\$ 186.317
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 10.437.752	\$ 11.167.038	\$ 11.783.641	\$ 12.317.766	\$ 12.788.898	\$ 13.210.340
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 95.069	\$ 79.250	\$ 66.063	\$ 55.070	\$ 45.906	\$ 38.268
Otros pasivos no financieros corrientes	22.596	8.629				
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 11.278.150	\$ 11.990.378	\$ 12.601.716	\$ 13.144.707	\$ 13.629.542	\$ 14.069.052
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones financieras						
cuentas por pagar comerciales						
Otros pasivos						
Impuesto diferido pasivo						
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 0					
TOTAL PASIVOS	\$ 11.278.150	\$ 11.990.378	\$ 12.601.716	\$ 13.144.707	\$ 13.629.542	\$ 14.069.052
PATRIMONIO						
Capital emitido	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Otras reservas	\$ 1.114.897	\$ 1.243.788	\$ 1.387.581	\$ 1.547.997	\$ 1.726.958	\$ 1.926.609
Resultado integral del ejercicio	\$ 774.494	\$ 201.147	\$ 1.049.086	\$ 1.738.451	\$ 2.271.860	\$ 2.652.033
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.889.391	\$ 3.444.935	\$ 4.436.667	\$ 5.286.448	\$ 5.998.818	\$ 6.578.643
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 15.167.541	\$ 15.435.313	\$ 17.038.383	\$ 18.431.155	\$ 19.628.360	\$ 20.647.695

Anexo 11. Estado de Resultados Proyecto Tropillano S.A.S. (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas nacionales	\$ 58.900.000	\$ 58.800.000	\$ 61.152.000	\$ 63.598.080	\$ 66.142.003,20	\$ 68.787.683
Ventas en el exterior						
Ingresos por ventas / operaciones ordinarias	\$ 58.900.000	\$ 58.800.000	\$ 61.152.000	\$ 63.598.080	\$ 66.142.003	\$ 68.787.683
Costos de ventas	\$ 47.088.227	\$ 46.526.545	45.971.563	45.423.201	44.881.380	44.346.022
UTILIDAD BRUTA	\$ 11.811.773	\$ 12.273.455	\$ 15.180.437	\$ 18.174.879	\$ 21.260.623	\$ 24.441.661
Método de participación de resultados						
Otros ingresos de operación	\$ 1.375.099	\$ 1.470.015	1.479.359	1.403.131	1.241.331	993.959
Gastos de distribución						
Gastos de administración	\$ 985.112	\$ 982.161	979.219	976.286	973.361	970.446
Gastos de ventas	\$ 9.909.330	\$ 10.491.196	\$ 11.073.062	11.654.928	12.236.794	12.818.660
Gastos por sanción						
Otros gastos	\$ 30.997	\$ 33.052	35.244	37.581	40.073	42.730
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2.261.433	\$ 2.237.061	\$ 4.572.271	\$ 6.909.216	\$ 9.251.727	\$ 11.603.785
Ingresos financieros	\$ 242	\$ 330	449	612	835	1.138
Costos financieros	\$ 1.088.199	\$ 1.941.586	3.029.947	4.353.282	5.911.591	7.704.874
Diferencia en cambio, neto						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.173.476	\$ 295.804	\$ 1.542.774	\$ 2.556.546	\$ 3.340.970	\$ 3.900.049
Impuesto a las ganancias	\$ 398.982	\$ 94.657	\$ 493.688	\$ 818.095	\$ 1.069.110	\$ 1.248.016
Resultado atribuible a participaciones no controladoras						
UTILIDA NETA ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONT	\$ 774.494	\$ 201.147	\$ 1.049.086	\$ 1.738.451	\$ 2.271.860	\$ 2.652.033

Anexo 12. Indicadores de Liquidez Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024)

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024
KT - Capital de trabajo	\$ 14.084.384	\$ 14.306.214	\$ 15.870.439	\$ 17.229.564	\$ 18.397.089	\$ 19.389.873
% Capital de trabajo KT	92,9%	92,7%	93,1%	93,5%	93,7%	93,9%
KTN - Capital de trabajo neto	\$ 2.806.234	\$ 2.315.836	\$ 3.268.723	\$ 4.084.857	\$ 4.767.547	\$ 5.320.822
Razón corriente	1,25	1,19	1,26	1,31	1,35	1,38
Prueba ácida o coeficiente liquidez	0,72	0,68	0,76	0,81	0,85	0,88
KTO Capital de trabajo operativo	\$ 12.240.682	\$ 13.049.267	\$ 13.922.645	\$ 14.866.578	\$ 15.887.363	\$ 16.991.885
KTNO Capital de trabajo neto operativo	\$ 1.802.930	\$ 1.882.229	\$ 2.139.005	\$ 2.548.812	\$ 3.098.465	\$ 3.781.544
Liquidez Inmediata de primer grado	0,09	0,02	0,07	0,09	0,10	0,08
Liquidez Inmediata de segundo grado	0,65	0,60	0,67	0,73	0,76	0,79
Fondo de maniobra sobre deudas a corto plazo	0,25	0,19	0,26	0,31	0,35	0,38
Solvencia Financiera o Solidez	1,34	1,29	1,35	1,40	1,44	1,47
Variación KTNO	\$1.076.490,28	\$79.298,83	\$256.775,52	\$409.807,44	\$549.653,04	\$683.079,24

Anexo 13. Indicadores de Endeudamiento Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024)

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Endeudamiento total	74,36%	77,68%	73,96%	71,32%	69,44%	68,14%
Endeudamiento a corto plazo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Apalancamiento a largo plazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Financiación con proveedores	92,55%	93,13%	93,51%	93,71%	93,83%	93,90%
Financiación con obligaciones financieras	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Financiación con pasivos laborales	4,26%	4,24%	4,26%	4,32%	4,40%	4,51%
Financiación con impuestos	0,84%	0,66%	0,52%	0,42%	0,34%	0,27%
Carga financiera	1,85%	3,30%	4,95%	6,84%	8,94%	4,95%
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés	1,08	0,15	0,51	0,59	0,57	0,51
Relación gastos financieros a Ebitda	4,80	0,48	0,48	0,87	0,87	0,66
Relación obligaciones financieras a Ebitda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Leverage o Apalancamiento financiero	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Leverage o Apalancamiento total	289,97%	348,06%	284,04%	248,65%	227,20%	213,86%
Estructura corriente	74,36%	77,68%	73,96%	71,32%	69,44%	68,14%
Estructura de capital	25,64%	22,32%	26,04%	28,68%	30,56%	31,86%

Anexo 14. Indicadores de Actividad Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024)

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rotación de cartera	9,52	8,89	8,44	8,01	7,60	7,22
Días de rotación deudores	38,32	41,07	43,26	45,58	48,01	50,58
Días de rotación inventario	43,85	47,30	49,52	51,86	54,30	56,85
Ciclo de caja operativo	82,17	88,37	92,79	97,43	102,31	107,43
Días de rotación proveedores	81,98	84,74	91,11	96,83	102,09	107,00
Ciclo de caja operativo neto	0,19	3,62	1,68	0,60	0,22	0,44
Rotación de activo corriente	85,76	88,12	90,06	94,98	98,30	100,25
Rotación de activo operativo	4,18	4,11	3,85	3,69	3,60	3,55
Productividad Activo Total	3,88	3,81	3,59	3,45	3,37	3,33
Rotación de capital	15,14	17,07	13,78	12,03	11,03	10,46
Rotación del patrimonio	15,14	17,07	13,78	12,03	11,03	10,46
Rotación del efectivo	1.920,11	100,79	217,61	610,15	1.665,81	836,95

Anexo 15. Indicadores de Rentabilidad Proyecto Tropillano S.A.S. (2019-2024)

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	20,1%	20,9%	24,8%	28,6%	32,1%	35,5%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	3,8%	3,8%	7,5%	10,9%	10,9%	16,9%
Margen antes de impuestos	2,0%	0,5%	2,5%	4,0%	5,1%	5,7%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	1,3%	0,3%	1,7%	2,7%	3,4%	3,9%
Carga de costos de ventas	79,9%	79,1%	75,2%	71,4%	67,9%	64,5%
Carga administrativa	1,7%	1,7%	1,6%	1,5%	1,5%	1,4%
Carga mercadeo y ventas	16,8%	17,8%	18,1%	18,3%	18,5%	18,6%
Carga gastos financieros	1,8%	3,3%	5,0%	6,8%	8,9%	11,2%
Otros ingresos netos a ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ebitda	2.720.607	2.696.235	5.031.445	7.368.390	9.710.901	12.062.959
Margen Ebitda	4,6%	4,6%	8,2%	11,6%	14,7%	17,5%
Potencial de utilidad	5,1%	1,3%	6,2%	9,4%	11,6%	12,8%
% ROA - Return on assets Retorno sobre activos	14,9%	14,5%	26,8%	37,5%	47,1%	56,2%
% ROI - Return on investment Retorno sobre inversión	16,1%	15,6%	28,8%	40,1%	50,3%	59,9%
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	35,4%	8,1%	39,1%	52,6%	59,2%	46,9%
Utilidades por acción	1,10	0,29	1,49	2,47	3,22	3,76
Valor en libros por acción	\$5,52	\$4,89	\$6,29	\$7,50	\$8,51	\$9,33
Sistema Dupont	5,1%	1,3%	6,2%	9,4%	11,6%	12,8%
	1,3%	0,3%	1,7%	2,7%	3,4%	3,9%
	388,3%	380,9%	358,9%	345,1%	337,0%	333,1%

Anexo 16. Indicadores Generación de Valor Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024)

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024
KTNO	\$ 1.802.930	\$ 1.882.229	\$ 2.139.005	\$ 2.548.812	\$ 3.098.465	\$ 3.781.544
Productividad del KTO	0,03	0,03	0,03	0,04	0,05	0,05
Productividad KTNO	0,03	0,03	0,03	0,04	0,05	0,05
Margen Ebitda	0,04	0,04	0,07	0,11	0,14	0,17
Palanca de crecimiento	1,25	1,19	2,14	2,71	2,99	3,07
AON (activos operativos netos)	\$ 2.267.210	\$ 2.334.203	\$ 2.580.574	\$ 2.981.368	\$ 3.523.071	\$ 4.199.038
UODI - Utilidad operativa después de impuestos	1.862.451,42 \$	2.142.403,40 \$	4.078.583,77 \$	6.091.120,97 \$	8.182.616,08 \$	10.355.769,66 \$
% RAN (rentabilidad del activo neto)	82,15%	91,78%	158,05%	204,31%	232,26%	246,62%

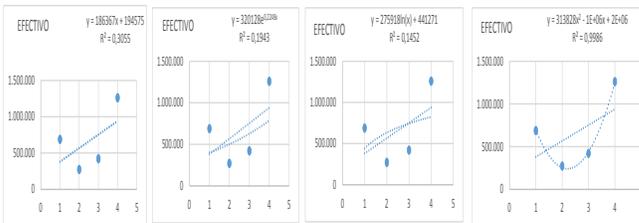
Anexo 17. Valor Económico Agregado EVA Proyectado Tropillano S.A.S. (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. NOPAT	1.862.451	2.142.403	4.078.584	6.091.121	8.182.616	10.355.770
2. WACC 2020						
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION		
OBLIGACIONES FINANCIERA	242.031	1,58%	20,5%	0,32%		
OTROS PASIVOS	11.160.485	72,98%	3,50%	2,55%		
PATRIMONIO	3.889.391	25,43%	20,0%	5,09%		
TOTAL	15.291.907	100,00%		7,97%		
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA		
	1.862.451	15.291.907	7,97%	644.340		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. NOPAT	1.862.451	2.142.403	4.078.584	6.091.121	8.182.616	10.355.770
2. WACC 2019						
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION		
OBLIGACIONES FINANCIERA	227.376	1,48%	21,5%	0,32%		
OTROS PASIVOS	11.675.123	76,07%	3,50%	2,66%		
PATRIMONIO	3.444.935	22,45%	20,0%	4,49%		
TOTAL	15.347.434	100,00%		7,47%		
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA		
	2.142.403	15.347.434	7,47%	995.901		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. NOPAT	1.862.451	2.142.403	4.078.584	6.091.121	8.182.616	10.355.770
2. WACC 2018						
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION		
OBLIGACIONES FINANCIERA	214.986	1,27%	21,5%	0,27%		
OTROS PASIVOS	12.320.668	72,59%	3,50%	2,54%		
PATRIMONIO	4.436.667	26,14%	20,0%	5,23%		
TOTAL	16.972.320	100,00%		8,04%		
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA		
	4.078.584	16.972.320	8,04%	2.713.805		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. NOPAT	1.862.451	2.142.403	4.078.584	6.091.121	8.182.616	10.355.770
2. WACC 2019						
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION		
OBLIGACIONES FINANCIERA	204.253	1,11%	21,5%	0,24%		
OTROS PASIVOS	12.885.385	70,12%	3,50%	2,45%		
PATRIMONIO	5.286.448	28,77%	20,0%	5,75%		
TOTAL	18.376.085	100,00%		8,45%		
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA		
	6.091.121	18.376.085	8,45%	4.538.929		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. NOPAT	1.862.451	2.142.403	4.078.584	6.091.121	8.182.616	10.355.770
2. WACC 2019						
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION		
OBLIGACIONES FINANCIERA	194.785	0,99%	21,5%	0,21%		
OTROS PASIVOS	13.388.850	68,37%	3,50%	2,39%		
PATRIMONIO	5.998.818	30,63%	20,0%	6,13%		
TOTAL	19.582.454	100,00%		8,73%		
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA		
	8.182.616	19.582.454	8,73%	6.472.364		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. NOPAT	1.862.451	2.142.403	4.078.584	6.091.121	8.182.616	10.355.770
2. WACC 2019						
FINANCIAMIENTO	VALOR \$	DISTR %	COSTO	PONDERACION		
OBLIGACIONES FINANCIERA	186.317	0,90%	21,5%	0,19%		
OTROS PASIVOS	13.844.467	67,18%	3,50%	2,35%		
PATRIMONIO	6.578.643	31,92%	20,0%	6,38%		
TOTAL	20.609.427	100,00%		8,93%		
	NOPAT	CAPITAL	WACC	EVA		
	10.355.770	20.609.427	8,93%	8.515.427		

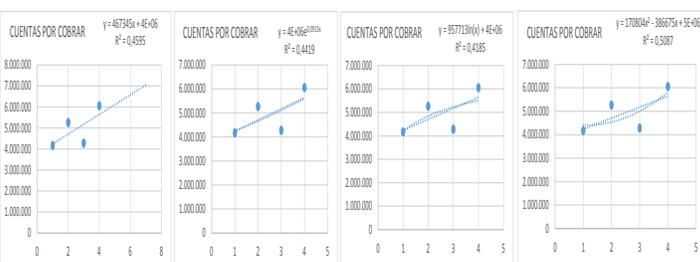
Anexo 18. Proyecciones Financiera Estado de Situación Financiera Tropillano S.A.S.

(2019-2024)

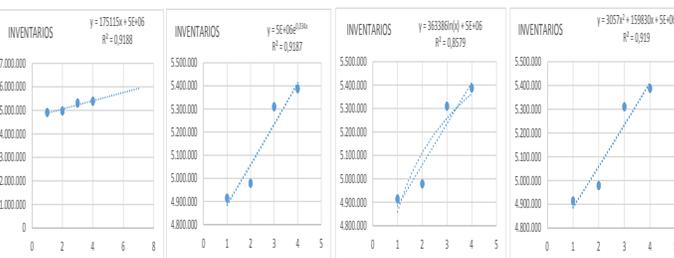
AÑO	No.	EFFECTIVO	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	688.428	389.542	400.433	441.271	1.313.828
2016	2	271.355	587.389	501.869	632.529	1.235.312
2017	3	420.822	753.675	628.365	744.389	1.824.452
2018	4	1.361.212	940.043	786.759	823.775	3.021.248
2019	5	1.128.431	985.078	885.344	885.344	4.845.700
2020	6	1.312.777	1.233.389	995.656	970.183	7.297.808
2021	7	1.499.144	1.542.282	1.078.183	1.078.183	10.377.572
2022	8	1.685.511	1.913.565	1.165.026	1.165.026	14.084.992
2023	9	1.871.878	2.420.864	1.247.325	1.247.325	18.420.068
2024	10	2.058.245	3.012.221	1.319.596	1.319.596	23.382.800
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,3653	0,1943	0,1452	0,9989
COEFICIENTE CORRELACION	R		0,5537	0,4408	0,3811	0,9993



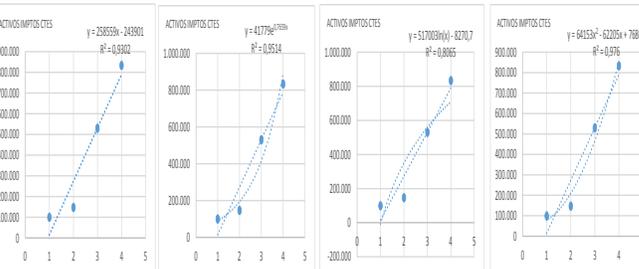
AÑO	No.	CUENTAS POR COBRAR	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	4.198.826	4.467.345	4.382.391	4.000.000	4.704.129
2016	2	5.261.045	4.934.659	4.801.337	4.663.839	4.989.869
2017	3	4.278.652	5.402.025	5.260.333	5.052.153	5.377.211
2018	4	6.054.087	5.869.389	5.763.239	5.327.572	6.186.184
2019	5	6.396.723	6.341.232	5.941.381	5.541.381	7.386.723
2020	6	6.804.071	6.817.776	5.705.951	5.828.894	8.828.894
2021	7	7.271.423	7.370.099	5.863.623	6.062.471	10.662.471
2022	8	7.738.761	8.013.643	5.991.538	6.258.058	12.838.058
2023	9	8.206.105	8.697.621	6.104.311	6.353.459	15.353.459
2024	10	8.673.451	9.427.147	6.205.216	6.448.651	18.128.651
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,4591	0,4429	0,4385	0,9387
COEFICIENTE CORRELACION	R		0,6775	0,6648	0,6469	0,7132



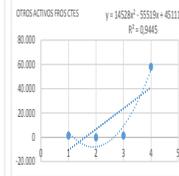
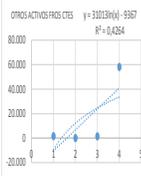
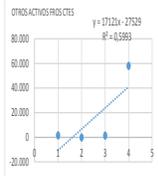
AÑO	No.	INVENTARIOS	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	4.914.089	5.175.153	5.172.933	5.000.000	5.182.887
2016	2	4.979.104	5.330.224	5.351.827	5.251.889	5.331.889
2017	3	5.310.197	5.526.345	5.586.937	5.389.229	5.507.033
2018	4	5.387.440	5.700.463	5.720.469	5.503.769	5.688.211
2019	5	5.875.575	5.926.524	5.984.847	5.585.575	6.075.575
2020	6	6.050.691	6.131.492	5.951.103	5.609.031	6.069.031
2021	7	6.225.805	6.343.546	5.707.117	5.626.805	6.266.805
2022	8	6.401.921	6.562.635	5.755.640	5.6474.283	6.474.283
2023	9	6.578.035	6.789.761	5.798.441	5.666.035	6.686.035
2024	10	6.754.151	7.024.738	5.836.712	5.694.001	6.904.001
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,9183	0,9187	0,8579	0,9399
COEFICIENTE CORRELACION	R		0,9581	0,9585	0,9262	0,9589



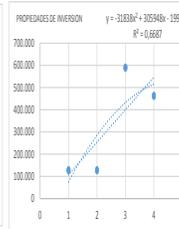
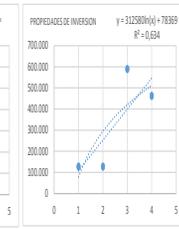
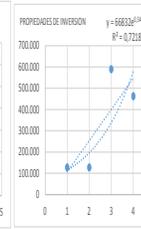
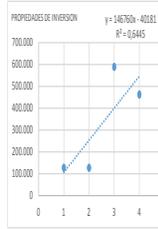
AÑO	No.	ACTIVOS IMPUESTOS	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	95.559	14.658	89.864	8.271	78.811
2016	2	146.827	271.227	193.294	350.089	289.089
2017	3	529.888	531.776	415.754	559.715	467.625
2018	4	833.737	790.335	694.231	798.444	654.461
2019	5	1.048.894	1.023.485	823.812	923.812	1.389.663
2020	6	1.307.453	1.137.281	919.074	1.019.074	2.013.141
2021	7	1.566.012	1.288.987	997.771	1.107.771	2.784.925
2022	8	1.824.571	1.474.113	1.066.807	1.196.807	3.685.025
2023	9	2.083.130	1.671.082	1.127.761	1.277.761	4.715.411
2024	10	2.341.689	1.876.313	1.182.173	1.362.173	5.870.113
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,9302	0,9514	0,8865	0,9789
COEFICIENTE CORRELACION	R		0,9645	0,9754	0,9381	0,9879



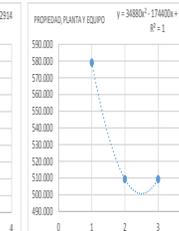
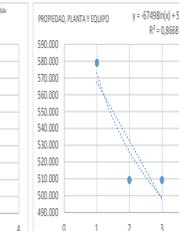
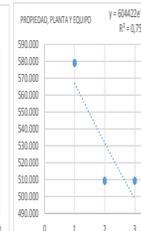
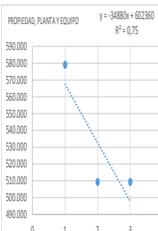
AÑO	No.	OTROS ACTIVOS FROS CTES	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	1.520	-10.608		9.367	4.127
2016	2	0	6.713		12.188	-7.811
2017	3	1.493	23.834		24.794	9.393
2018	4	58.087	40993		33.626	55.489
2019	5	58.078			40.546	130.719
2020	6	75.077			41.382	235.082
2021	7	92.218			51.081	368.299
2022	8	109.619			55.123	530.751
2023	9	126.568			58.776	722.209
2024	10	143.681			62.045	942.711
COEFICIENTE DE VARIACION	92		0,999		0,4294	0,9445
COEFICIENTE DE CORRELACION	9		0,974		0,522	0,9719



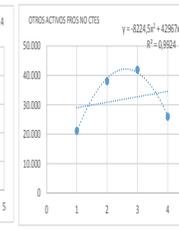
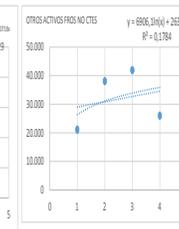
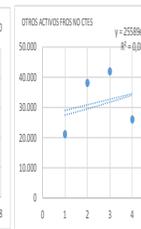
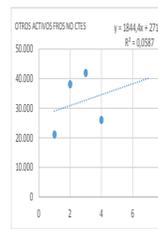
AÑO	No.	PROPIEDADES DE INVERSION	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	127.359	106.578	114.059	78.369	74.741
2016	2	127.359	253.939	196.658	205.052	185.135
2017	3	588.762	440.099	387.874	421.379	491.293
2018	4	482.412	646.859	579.741	511.697	515.012
2019	5	693.628	994.942	891.447	591.447	534.421
2020	6	840.379	1.207.454	1.207.454	638.427	489.161
2021	7	987.139	2.090.344	1.688.624	688.624	582.293
2022	8	1.133.899	5.029.023	5.029.023	738.362	210.565
2023	9	1.280.659	8.610.712	765.127		-24.715
2024	10	1.427.419	14.012.691	708.111		-222.689
COEFICIENTE DE VARIACION	92		0,6945		0,7212	0,5294
COEFICIENTE DE CORRELACION	9		0,8028		0,8493	0,7962



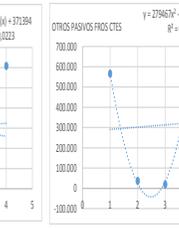
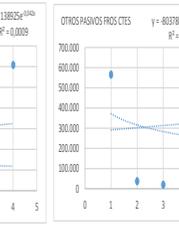
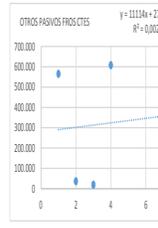
AÑO	No.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	1.237.344	567.408	566.951	573.934	579.107
2016	2	2.332.442	623.600	623.600	528.124	569.241
2017	3	578.107	697.720	698.834	608.769	509.347
2018	4	508.347	462.844	467.938	479.342	579.107
2019	5	508.347	427.560	438.503	464.282	718.621
2020	6		393.086	411.091	451.574	927.389
2021	7		336.220	386.188	441.589	1.206.947
2022	8		323.328	362.228	432.558	1.555.741
2023	9		288.440	339.771	424.684	1.974.302
2024	10		235.566	318.307	417.469	2.462.629
COEFICIENTE DE VARIACION	92		0,7501		0,7523	0,8662
COEFICIENTE DE CORRELACION	9		0,8649		0,8651	0,9312



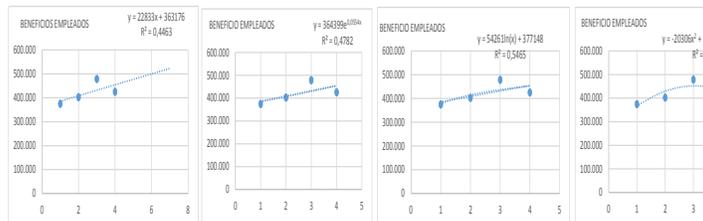
AÑO	No.	OTROS ACTIVOS FROS NO CTES	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2017	1	21.542	29.094	27.416	35.314	20.811
2018	2	36.706	309.979	29.544	31.280	39.189
2019	3	41.942	327.721	31.740	33.302	40.949
2020	4	26.011	34.568	34.112	35.880	26.349
2021	5	36.412	36.941	36.941	37.422	4.711
2022	6	38.226	38.369	38.369	38.699	52.219
2023	7	40.101	42.299	42.299	39.765	116.165
2024	8	42.945	45.448	45.448	41.672	196.582
2025	9	43.799	48.811	48.811	41.484	299.411
2026	10	45.634	52.464	52.464	42.219	406.719
COEFICIENTE DE VARIACION	92		0,0597		0,0025	0,1769
COEFICIENTE DE CORRELACION	9		0,2423		0,2875	0,4224



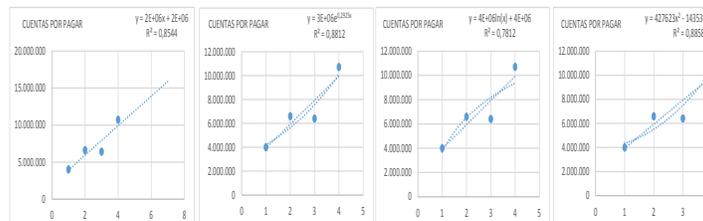
AÑO	No.	OTROS PASIVOS FROS CTES	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	585.597	290.880	633.211	371.294	1.229.480
2016	2	36.706	309.979	127.721	315.689	1.117.869
2017	3	19.426	313.019	122.479	281.069	1.515.209
2018	4	608.405	324.019	117.441	259.964	2.471.412
2019	5		335.939	112.610	242.024	3.986.619
2020	6		346.439	107.979	227.374	6.069.817
2021	7		357.547	103.538	214.989	8.699.889
2022	8		368.655	99.279	204.253	11.885.589
2023	9		379.773	95.194	194.789	15.688.827
2024	10		390.889	91.281	186.317	19.946.707
COEFICIENTE DE VARIACION	92		0,0023		0,0015	0,0223
COEFICIENTE DE CORRELACION	9		0,9147		0,9191	0,9191



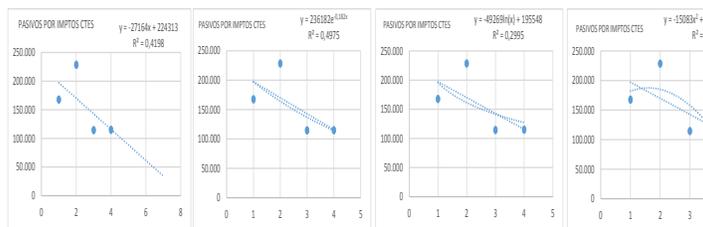
AÑO	No.	BENEFICIO EMPLEADOS	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	374.605	386.009	385.159	377.146	385.703
2016	2	402.444	400.842	407.096	414.759	429.146
2017	3	478.680	431.675	439.239	456.769	451.977
2018	4	425.302	454.509	454.799	453.370	434.199
2019	5	477.342	480.715	484.478	484.478	375.803
2020	6	500.174	518.085	518.085	476.371	276.798
2021	7	523.007	557.028	557.028	480.755	137.183
2022	8	545.840	597.633	597.633	489.981	43.048
2023	9	568.673	599.952	599.952	496.372	-263.889
2024	10	591.506	634.127	634.127	502.089	-525.342
COEFICIENTE DE VARIACION	92		0,4463	0,4730	0,5463	0,7207
COEFICIENTE CORRELACION	9		0,6683	0,6915	0,7393	0,8536



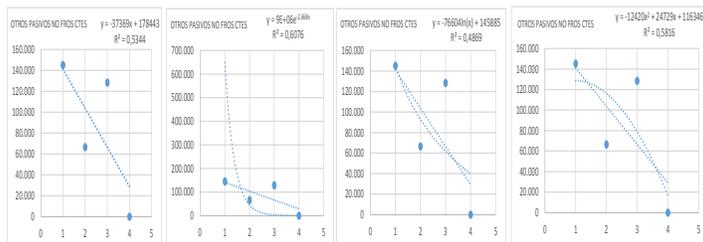
AÑO	No.	CUENTAS POR PAGAR	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	4.002.295	4.000.000	4.009.339	4.000.000	4.234.086
2016	2	6.599.790	6.000.000	5.389.970	6.772.589	5.423.418
2017	3	6.407.025	8.000.000	7.214.640	8.394.487	7.417.999
2018	4	10.715.097	10.000.000	9.685.978	9.545.177	10.267.820
2019	5		12.000.000	11.959.214	10.407.732	13.872.891
2020	6		14.000.000	17.350.340	11.197.058	16.533.394
2021	7		16.000.000	23.245.517	11.789.641	23.948.769
2022	8		18.000.000	31.143.700	12.307.784	30.219.578
2023	9		20.000.000	41.725.495	12.788.859	37.345.659
2024	10		22.000.000	55.920.678	13.230.340	45.328.193
COEFICIENTE DE VARIACION	92		0,8544	0,8812	0,7812	0,8858
COEFICIENTE CORRELACION	9		0,9349	0,9397	0,8893	0,9413



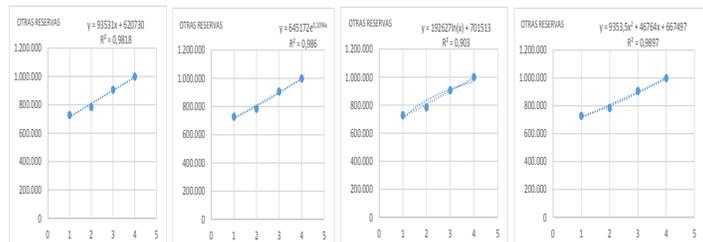
AÑO	No.	PASIVOS POR IMPUESTOS CTES	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	187.933	197.149	196.300	195.548	182.066
2016	2	228.487	169.985	164.122	161.397	185.068
2017	3	114.488	143.823	136.811	141.432	157.904
2018	4	115.948	115.657	114.048	127.247	200.574
2019	5		88.489	95.069	116.253	13.079
2020	6		61.329	79.250	107.270	-104.584
2021	7		34.169	66.000	99.673	-252.412
2022	8		7.001	50.076	93.096	-430.408
2023	9		-20.163	45.900	87.293	-438.566
2024	10		-47.327	38.329	82.002	-476.853
COEFICIENTE DE VARIACION	92		0,4158	0,4915	0,2955	0,3253
COEFICIENTE CORRELACION	9		0,6479	0,7053	0,5473	0,7234



AÑO	No.	OTROS PASIVOS NO PROS CTES	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	145.188	141.074	634.538	145.885	128.655
2016	2	66.526	103.795	49.338	82.781	116.124
2017	3	128.556	66.538	3.007	81.727	78.753
2018	4	94	28.967	200	39.689	16.542
2019	5		-8.402	14	21.536	-70.509
2020	6		-45.771	1	8.629	-182.409
2021	7		-83.140	0	3.180	-315.111
2022	8		-120.509	0	-13.486	-480.702
2023	9		-157.879	0	-21.411	-667.113
2024	10		-195.247	0	-30.520	-878.394
COEFICIENTE DE VARIACION	92		0,5344	0,6076	0,4889	0,3919
COEFICIENTE CORRELACION	9		0,7310	0,7795	0,6976	0,7628

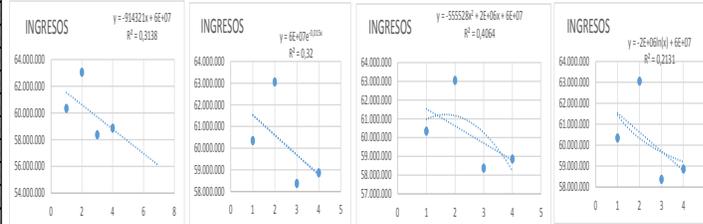


AÑO	No.	OTRAS RESERVAS	LINEAL	EXPONENCIAL	LOGARITMICA	POLINOMIAL
2015	1	728.498	714.261	729.759	701.510	723.613
2016	2	784.057	807.792	802.976	835.032	798.419
2017	3	906.351	901.323	895.600	913.135	891.971
2018	4	999.414	994.850	989.302	988.551	1.004.209
2019	5		1.088.365	1.134.897	1.011.534	1.135.153
2020	6		1.181.919	1.243.788	1.046.654	1.284.907
2021	7		1.275.447	1.387.583	1.076.348	1.453.167
2022	8		1.368.976	1.547.997	1.102.079	1.640.233
2023	9		1.462.505	1.739.959	1.124.791	1.846.007
2024	10		1.556.040	1.958.609	1.145.053	2.070.487
COEFICIENTE DE VARIACION	92		0,9810	0,9960	0,9930	0,9987
COEFICIENTE CORRELACION	9		0,9969	0,9995	0,9950	0,9948



Anexo 19. Proyecciones Financiera Estado de Resultados Tropicallano S.A.S. (2019-2024)

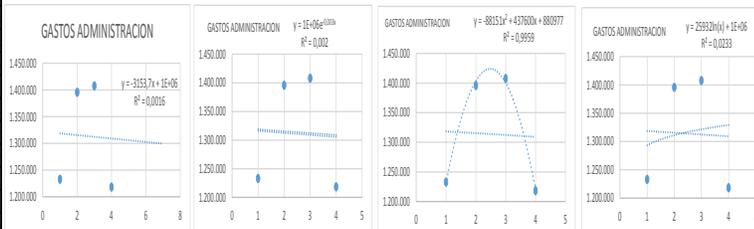
AÑO	No.	INGRESOS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIC	LOGARITMICO
2015	1	60.345.002	59.085.679	59.106.716	61.444.472	24.210.290
2016	2	60.056.659	59.171.358	59.226.732	61.777.880	24.240.290
2017	3	58.369.657	57.257.037	57.359.849	61.002.248	24.270.290
2018	4	58.859.600	56.342.716	56.505.473	59.111.552	24.300.290
2019	5		55.428.395	55.664.629	58.111.800	24.330.290
2020	6		54.514.074	54.835.071	57.000.992	24.360.290
2021	7		53.599.753	54.091.471	46.779.128	24.390.290
2022	8		52.685.432	53.215.228	40.446.208	24.420.290
2023	9		51.771.111	52.422.955	33.002.232	24.450.290
2024	10		50.856.790	51.642.479	24.447.200	24.480.290
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,3218	0,3200	0,4064	0,2131
COEFICIENTE CORRELACION	R		0,5602	0,5657	0,6375	0,4616



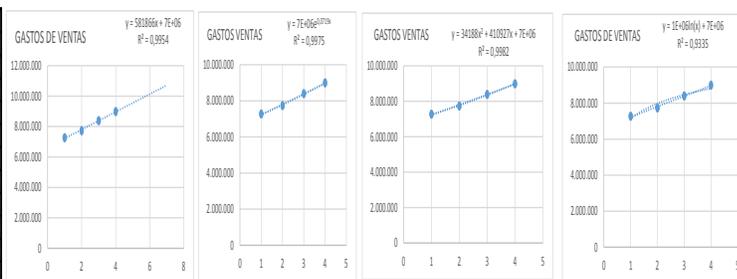
AÑO	No.	COSTOS DE VENTAS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIC	LOGARITMICO
2015	1	30.373.533	48.383.531	48.403.389	50.472.364	32.284.466
2016	2	52.381.063	48.767.062	48.814.285	50.401.212	32.296.466
2017	3	48.645.670	48.150.339	48.221.093	49.794.744	32.308.466
2018	4	49.583.767	47.534.124	47.656.689	48.623.560	32.320.466
2019	5		46.917.919	47.088.227	46.927.660	32.332.466
2020	6		46.301.183	46.526.549	44.667.044	32.344.466
2021	7		45.684.717	45.971.369	41.071.712	32.356.466
2022	8		45.068.249	45.421.301	38.531.664	32.368.466
2023	9		44.451.779	44.861.263	34.646.900	32.380.466
2024	10		43.835.311	44.346.022	30.217.428	32.392.466
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,2501	0,2529	0,2899	0,1771
COEFICIENTE CORRELACION	R		0,5001	0,5029	0,5376	0,4288



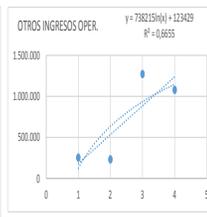
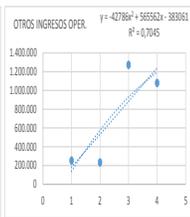
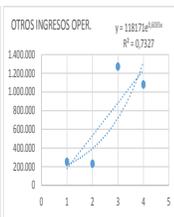
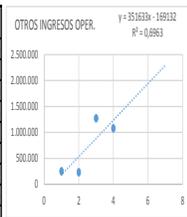
AÑO	No.	GASTOS ADMIN	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIC	LOGARITMICO
2015	1	1.232.954	998.846	997.094	1.239.458	1.358.188
2016	2	1.395.990	993.693	994.028	1.403.570	1.358.188
2017	3	1.408.004	990.516	991.044	1.400.438	1.358.698
2018	4	1.218.437	987.385	988.071	1.220.961	1.357.959
2019	5		984.212	985.112	865.202	1.357.679
2020	6		981.076	982.161	333.141	1.357.791
2021	7		977.924	979.219	-275.222	1.357.719
2022	8		974.770	976.286	-1.259.887	1.357.644
2023	9		971.617	973.362	-2.320.854	1.357.564
2024	10		968.463	970.444	-3.538.112	1.357.486
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,0161	0,0022	0,3959	0,0233
COEFICIENTE CORRELACION	R		0,1215	0,0447	0,6979	0,1524



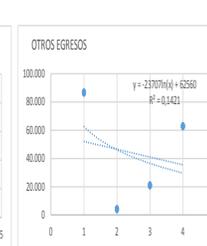
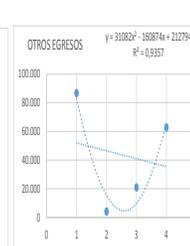
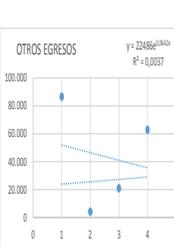
AÑO	No.	GASTOS VENTAS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIC	LOGARITMICO
2015	1	7.270.902	7.501.866	7.520.839	7.445.115	22.833.821
2016	2	7.234.782	8.163.771	8.182.571	7.958.566	22.916.221
2017	3	8.391.063	8.745.598	8.685.111	8.540.473	22.977.121
2018	4	8.991.695	9.327.444	9.332.567	9.190.716	23.049.102
2019	5		9.908.331	10.028.251	9.908.335	23.120.821
2020	6		10.491.394	10.775.879	10.696.338	23.192.621
2021	7		11.073.062	11.579.337	11.551.701	23.264.721
2022	8		11.654.838	12.442.402	12.475.448	23.336.621
2023	9		12.236.794	13.369.957	13.467.571	23.408.521
2024	10		12.818.660	14.366.659	14.528.070	23.480.421
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,9994	0,9975	0,9982	0,9938
COEFICIENTE CORRELACION	R		0,9977	0,9987	0,9991	0,9862



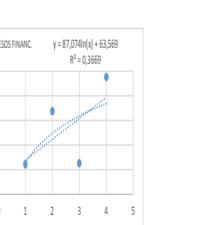
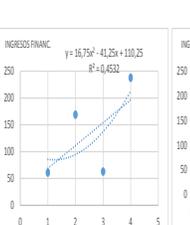
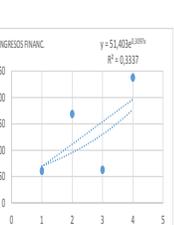
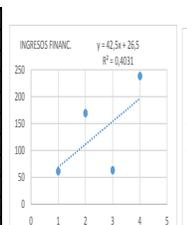
AÑO	No.	OTROS INGRESOS OPER.	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIC	LOGARITMICO
2015	1	254.244	182.501	216.077	139.793	9.191.210
2016	2	233.334	534.134	395.999	576.919	9.636.723
2017	3	1.272.156	885.761	722.439	929.531	10.082.236
2018	4	1.080.086	1.237.400	1.320.985	1.194.611	10.527.749
2019	5	1.589.053	2.415.453	1.375.099	10.972.261	
2020	6	1.940.664	4.416.652	1.470.055	12.428.774	
2021	7	2.192.239	8.075.845	1.479.539	11.864.287	
2022	8	2.643.912	14.766.741	1.483.121	12.399.800	
2023	9	2.895.566	27.060.094	1.245.334	12.755.312	
2024	10	3.347.199	48.371.763	891.959	13.200.825	
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,6963	0,7317	0,7045	0,6655
COEFICIENTE DE CORRELACION	R		0,8344	0,8561	0,8395	0,8159



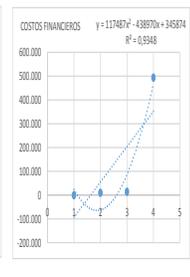
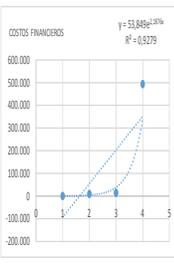
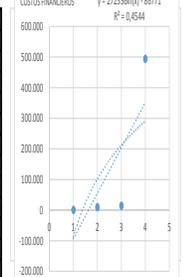
AÑO	No.	OTROS EGRESOS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIC	LOGARITMICO
2015	1	66.717	51.921	23.977	83.002	-176.521
2016	2	4.229	46.416	25.567	15.374	-178.043
2017	3	21.029	40.912	27.264	9.910	-179.565
2018	4	62.895	35.519	29.070	66.510	-181.087
2019	5	30.064	30.064	30.967	185.474	-182.609
2020	6	24.601	24.601	33.062	366.532	-184.131
2021	7	19.138	19.138	35.244	609.094	-185.653
2022	8	13.675	13.675	37.501	915.050	-187.175
2023	9	8.212	8.212	40.015	1.263.570	-188.697
2024	10	2.744	2.744	42.798	1.712.254	-190.219
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,0348	0,0007	0,9597	0,1421
COEFICIENTE DE CORRELACION	R		0,18615	0,0088	0,97973	0,3770



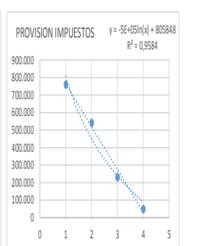
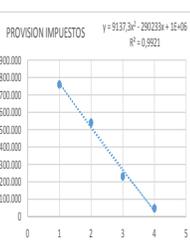
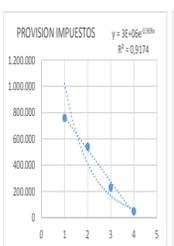
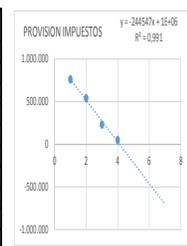
AÑO	No.	INGRESOS FINANCI.	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIC	LOGARITMICO
2015	1	63	19	79	86	434
2016	2	169	9	91	95	461
2017	3	63	-101	149	137	488
2018	4	238	-144	177	215	514
2019	5	-184	-242	323	323	541
2020	6	-229	-330	466	466	568
2021	7	-272	-404	642	642	595
2022	8	-314	-473	852	852	622
2023	9	-356	-539	1.096	1.096	649
2024	10	-399	-603	1.375	1.375	676
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,4091	0,3397	0,8532	0,3666
COEFICIENTE DE CORRELACION	R		0,6349	0,5777	0,9792	0,6067



AÑO	No.	COSTOS FINANCIEROS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIC	LOGARITMICO
2015	1	380	390.029	480	24.391	1.594.573
2016	2	9.938	638.495	4.279	62.110	2.199.395
2017	3	14.339	486.391	38.139	80.340	2.786.097
2018	4	493.803	855.427	339.562	493.786	3.381.859
2019	5	493.819	493.819	5.050.115	1.084.199	3.977.623
2020	6	-1.132.919	27.011.796	1.940.586	4.979.384	
2021	7	-1.280.825	240.777.501	3.023.947	5.169.148	
2022	8	-1.429.291	2.146.241.121	4.351.202	5.764.908	
2023	9	-1.577.979	19.121.151.599	5.921.250	6.360.670	
2024	10	-1.726.223	170.531.153.117	7.704.674	6.956.433	
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,6228	0,9279	0,8549	0,4544
COEFICIENTE DE CORRELACION	R		0,7891	0,9621	0,9661	0,6794



AÑO	No.	PROVISION IMPUESTOS	LINEAL	EXPONENCIAL	POLINOMIC	LOGARITMICO
2015	1	761.546	775.419	1.208.781	718.904	4.196.713
2016	2	541.457	530.964	487.059	450.085	5.742.213
2017	3	251.321	326.359	196.246	211.537	5.287.719
2018	4	48.762	101.811	79.073	-14.755	-4.833.213
2019	5	-122.739	31.461	222.759	-4.378.719	
2020	6	-347.202	12.837	412.453	-3.924.219	
2021	7	-571.829	5.173	583.959	-3.469.719	
2022	8	-796.374	2.084	737.077	-3.015.219	
2023	9	-1.020.921	840	871.579	-2.560.719	
2024	10	-1.245.470	338	988.009	-2.106.219	
COEFICIENTE DE VARIACION	R2		0,9911	0,9174	0,9921	0,9594
COEFICIENTE DE CORRELACION	R		0,9951	0,9578	0,9961	0,9796



Anexo 19. Encuesta



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION PARA LA CARACTERIZACION DE MODELOS DE NEGOCIO

CONFIDENCIALIDAD: la información solicitada en este formulario es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos. La corporación Universitaria Minuto De Dios, Vicerrectoría Regional Orinoquia, garantiza la reserva estadística.

OBJETIVO: Comparar el modelo de negocio de Tropillano S.A.S Vs el nuevo modelo de negocio Hard Discount

Fecha _____

Encuesta No _____

INFORMACION GENERAL

Nombre de la empresa _____

Nit _____

E-mail de la empresa _____

Cargo del encuestado _____

Marque con una X la respuesta que considere pertinente, selección múltiple cuando se indique:

ESTABLECIMIENTO

1. El establecimiento de comercio o local para el desarrollo de las actividades comerciales es de carácter.

- Propio
 Alquilado

2. Tamaño del establecimiento en metros cuadrados

- De 100 a 400
 De 401 a 800
 De 801 a 1500
 De 1501 a 3000
 De 3001 a 6000
 Mayor a 6000

3. Múltiple respuesta:

El recurso físico (instalaciones, edificaciones, construcciones) de la organización cuenta con:

- Oficinas
 Bodegas
 Terrenos
 Equipos
 Herramientas
 centros de distribución
 Todas las anteriores
Otro

cual _____

COMERCIALIZACION

4. Múltiple respuesta:

Indique las o las actividades comerciales a las cuales se dedica la organización de acuerdo al código CIU.

- 4690 Comercio al por mayor no especializado
- 4649 Comercio al por mayor de otros utensilios domésticos n.c.p.
- 4632 Comercio al por mayor de bebidas y tabaco
- 4645 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador
- 4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco
- 4755 Comercio al por menor de artículos y utensilios de uso doméstico

5. La propuesta de valor que ofrece la organización se centra en ofrecer a sus clientes?

- Servicio
- Calidad
- Precio
- comodidad

Otros

Cuál _____

FUNCIONAMIENTO – (Comercial)

7. Múltiple respuesta :

6. Múltiple respuesta:

La atención a los clientes se da de manera:

- Colectiva
- Personalizada
- Directa
- Indirecta
- Virtual
- Todas las anteriores

Otros

Cual _____

De acuerdo a los siguientes tipos de clientes, señale cuál o cuáles de ellos son el foco de la organización.

- Público en general
- Tiendas
- supermercados
- mayoristas
- instituciones
- Todas las anteriores

Otros

Cual _____

8. Múltiple respuesta:

¿De qué manera adquieren los consumidores los productos?

- Directa (compra presencial)
- Redes sociales “whatsapp, Facebook, etc.”
- Plataforma empresarial
- Preventa
- Todas las anteriores

9. ¿En qué forma pagan sus clientes los productos adquiridos?

- Contado
- De 1 a 8 días
- De 8 a 15 días
- De 15 a 30 días
- Más de 30 días
- Todas las anteriores

10. La rotación de cartera en días es :

- No maneja cartera
- De 1 a 8 días
- De 8 a 15 días
- De 15 a 30 días
- De 30 a 40 días
- De 40 a 60 días

11. El sistema de facturación se maneja de forma :

- Electrónica
- Sistema pos
- Facturación manual
- Todas las anteriores

12. Múltiple respuesta:

Seleccione los medios de pago disponible para los clientes:

- Cheques
- Efectivo
- Transferencia bancaria
- Tarjetas de crédito
- Todas las anteriores

FUNCIONAMIENTO (administrativo)

Talento humano:

13. Cuentan con espacios donde se realicen actividades (capacitaciones), que permitan el buen desempeño de los colaboradores de acuerdo al perfil del cargo que maneja dentro de la organización.

- sí _____
- no _____

14. Si la respuesta anterior es positiva , indique la frecuencia con que las realizan:

- Ingreso
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

15. **Tipo de contratación manejada por la organización:**
- Fijo
 - Indefinido
 - Obra labor
 - Por prestación de servicios
16. **El salario de los colaboradores es :**
- Fijo
 - Variable
 - Manejan salarios fijos y variables
17. **Las contrataciones laborales son de manera:**
- Directa con la organización
 - Temporal de trabajo
18. **En los últimos 5 años la organización se ha visto en la necesidad de :**
- Contratar empleados
 - Despedir empleados
 - No ha sufrido cambios
 - Ninguna de las anteriores
19. **Cantidad de los colaboradores con los que cuenta la organización**
- 1 a 5
 - 6 a10
 - 11 a 50
 - 51 a 200
 - Mayor a 200

20. Formación académica de los colaboradores

	Hard Discount			Tropillano		
	Administrativo	Comercial	Bodega	Administrativo	Comercial	Bodega
Primaria						
Bachiller						
Profesional						
Posgrado						

FUNCIONAMIENTO (operativo)

21. **Cuentan con espacios físicos para el almacenamiento de productos:**
- Si
 - No
22. **Si la respuesta anterior es afirmativa , seleccione con cuál cuenta:**
- Bodegas de despacho
 - Bodega de rotación lenta
 - Bodega de rotación rápida
23. **El manejo del almacenamiento (bodega) se da bajo especificaciones técnicas.**
- Si
 - No
 - No maneja bodega
24. **Los productos son presentados a sus clientes en:**
- Embalaje primario(está en contacto con el producto y lo protege de forma directa envases, cartón, botellas)
 - Embalaje secundario(cajas de carga para almacenamiento o transporte)

- Embalaje terciario(agrupa y soporta los embalajes secundarios para evitar que se produzcan daños)

MARKETING

25. Múltiple respuesta

Líneas de producto manejadas por la organización:

- Alimentos procesados “frutas, las verduras y los productos cárnicos congelados, enlatados, pescado en conserva , la leche “
- Abarrotes
- Bebidas “hidratantes , alcohólicas “
- Aseo hogar y personal
- Marcas propias :maquilados
- Todas las anteriores

27. Los productos manejados por la organización se caracterizan por:

- Ser económicos
- Ser reconocidos
- Todas las anteriores

26. Múltiple respuesta

Durante los últimos 5 años ¿Cuáles han sido las estrategias empleadas por la organización?

- Comerciales “descuentos, promociones, precio bajos,”
- Publicitarias “comerciales en medios digitales y TV, publicidad”
- Mercadeo “ merca impulso”
- Todas las anteriores
- Otras
- Cual

PRODUCTOS

28. La rotación de inventario en días es:

- 10 a 20 días
- 21 a 30 días
- 31 a 40 días
- 41 a 50 días

- Disminuido
- Se mantiene estable

29. En los últimos 5 años la rentabilidad de los productos a :

- Aumentado

PROVEEDORES

30. Con cuantos proveedores cuenta la organización.

- 1 a 5
- 5 a 10
- 11 a 50
- 51 a 200
- Más de 200

31. El pago a proveedores en días oscila entre:

- 1 a 8 días
- 9 a 20 días
- 21 a 30 días
- 31 a 40 días
- 41 a 60 días

32. En este momento cuentan con alianzas comerciales o financieras.

- No
 - Si
- Si su respuesta es afirmativa mencione las alianzas con las que cuentan
- _____

DISTRIBUCION

33. Cuentan con servicio de domicilios o entregas.

- Si
- No

De acuerdo a la pregunta #33

De acuerdo a la pregunta #33

35. El servicio es:

- Contratado directo
- Subcontratado
- No cuenta con este servicio

34. Intervalos de tiempo:

- inmediata
- 24 horas
- 48 horas
- 36 horas
- Semanal
- No cuenta con este servicio

FINANCIERO

36. ¿En los últimos 5 años se han visto en la necesidad de solicitar ayudas financieras (prestamos) para poder realizar cambios en su negocio que le permitan competir?

- Si

No

37. En los últimos 5 años la rentabilidad organizacional a:

- Aumentado
- Disminuido
- Se mantiene estable

Preguntas aplicadas en entrevista a personal de Tropillano S.A.S

1) ¿cuáles fueron las consecuencias que produjo el decrecimiento de las ventas en Tropillano S.A.S durante el periodo del año 2018?

2) ¿con cuántos clientes contaba Tropillano S.A.S durante los periodos 2015-2018?

Anexo 21. Tabulación encuesta

ESTABLECIMIENTO



	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Propio		0	0
Alquilado	13	12	1
Total de encuestados	13	12	1

	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
De 100 a 400	0	0	0
De 401 a 800	0	0	0
De 801 a 1500	12	12	0
De 1501 a 3000	0	0	0
De 3001 a 6000	1	0	1
Mayor a 6000	0	0	0
Total de encuesta	13	12	1

EL RECURSO FÍSICO (INSTALACIONES, EDIFICACIONES, CONSTRUCCIONES) DE LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON:

COMERCIALIZACION

INDIQUE LAS O LAS ACTIVIDADES COMERCIALES A LAS CUALES SE DEDICA LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO AL CÓDIGO CIU.

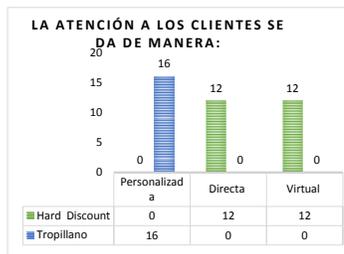
	1	1	1	1	0	0
	Tropillano					
4690 Comercio al por mayor no especializado				1		
4649 Comercio al por mayor de otros utensilios domésticos n.c.p.				1		
4632 Comercio al por mayor de bebidas y tabaco				1		
4645 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador				1		
4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco					0	
4755 Comercio al por menor de artículos y utensilios de uso doméstico					0	



	Frecuencia	Discount	Tropillano
Servicio	1		1
Calidad	0		
Precio	12	12	
Comodidad	0		
Todas las anteriores	0		
Total de encuestas	13	12	1

	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
4690 Comercio al por mayor no especializado	1	0	1
4649 Comercio al por mayor de otros utensilios domésticos n.c.p.	1	0	1
4632 Comercio al por mayor de bebidas y tabaco	1	0	1
4645 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador	1	0	1
4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco	12	12	0
4755 Comercio al por menor de artículos y utensilios de uso doméstico	4	4	0
Total de encuestas	13	12	1

FUNCIONAMIENTO (COMERCIAL)



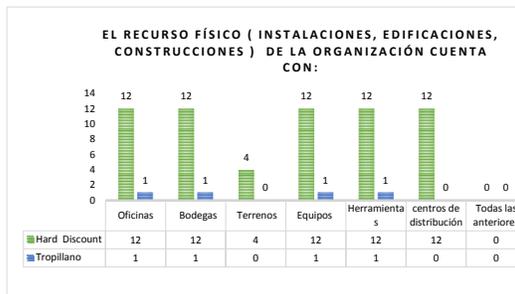
DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES TIPOS DE CLIENTES, SEÑALE CUAL O CUALES DE ELLOS SON EL FOCO DE LA ORGANIZACIÓN.

	12	0	0	16	0	16	0	16	0	0
	Público en general									
	Tiendas									
	supermercados									
	mayoristas									
	instituciones									
	Todas las anteriores									
Hard Discount	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tropillano	0	16	16	16	16	16	16	0	0	0

	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Colectiva	0	0	0
Personalizada	16	0	16
Directa	12	12	0
Indirecta	0	0	0
Virtual	12	12	0
Todas las anteriores	0	0	0
Total de encuestas	28	12	16

	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Público en general	12	12	0
Tiendas	16	0	16
supermercados	16	0	16
mayoristas	16	0	16
instituciones	16	0	16
Todas las anteriores	0	0	0
Total de encuestas	28	12	16

	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Oficinas	13	12	1
Bodegas	13	12	1
Terrenos	4	4	0
Equipos	13	12	1
Herramientas	13	12	1
centros de distribución	12	12	0
Todas las anteriores	0	0	0
Total de encuestas	13	12	1



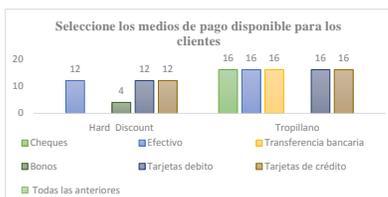
	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Directa (compra presencial)	12	12	0
Redes sociales	0	0	0
Plataforma empresarial	12	12	0
Preventa	16	0	16
Todas las anteriores	0	0	0
Total de encuestados	28	12	16

	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
contado	12	12	
Crédito 1 a 8 días	0	0	
Crédito 8 a 15 días	0	0	
Crédito 15 a 30 días	0	0	
Más de 30 días	0	0	
Todas las anteriores	0		16
Total de encuesta	28	12	16



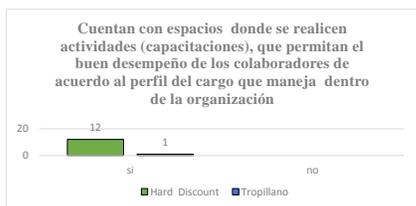
	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
No maneja cartera	12	12	
De 1 a 8 días	0	0	
De 8 a 15 días	0	0	
De 15 a 30 días	0	0	
De 30 a 40 días	16		16
De 40 a 60 días	0		0
Total de encuestados	28	12	16

	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Electrónica	16	16	
Sistema pos	0	12	
Facturación manual	0	0	
Todas las anteriores	0	0	
Total de encuesta	28	12	16

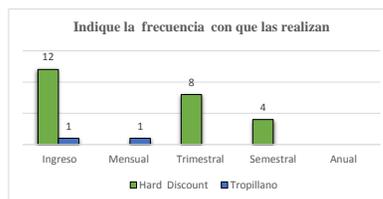


	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Cheques	12	0	0
Efectivo	28	12	16
Transferencia bancaria	0	0	16
Bonos	4	4	
Tarjetas debito	28	12	16
Tarjetas de crédito	28	12	16
Todas las anteriores	0	0	0
Total de encuestados	28	12	16

FUNCIONAMIENTO (ADMINISTRATIVO)



	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
si	13	12	1
no	0		
Total de encuestas	13	12	1



	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Ingreso	13	12	1
Mensual	1		1
Trimestral	8	8	
Semestral	4	4	
Anual	0		
Total de encuestas	13	12	1



	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Fijo	0		
Indefinido	13	12	1
Obra labor	0		
Por prestación de servicios	0		
Total de encuestas	13	12	1



	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
fijo	12	12	
variable	0		
Fijo y variable	1		1
Total de encuestas	13	12	1



	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Directa con la organización	13	12	1
Temporal de trabajo	0		
Total de encuestas	13	12	1



	Frecuencia	Hard Discount	Tropillano
Contratar empleados	0		
Despedir empleados	1		1
No ha sufrido cambios	12	12	
Ninguna de las anteriores	0		
Total de encuestas	13	12	1

FUNCIONAMIENTO (OPERATIVO)



	Frecuencia	Hard Discount	Tropicillano
Si	13	12	1
No	0		
Total de encuestas	13	12	1



	Frecuencia	Hard Discount	Tropicillano
Bodegas de despacho	1		1
Bodega de rotación lenta	0		
Bodega de rotación rápida	12	12	
Total de encuestas	13	12	1



	Frecuencia	Hard Discount	Tropicillano
Si	1		1
No	12	12	
No maneja bodega	0		
Total de encuestas	13	12	1



	Frecuencia	Hard Discount	Tropicillano
Embalaje primario	12	12	
Embalaje secundario	1		1
Embalaje terciario	0		
Total de encuestas	13	12	1

MARKETING



	Frecuencia	Hard Discount	Tropicillano
Alimentos procesados "frutas, las verduras y los productos cárnicos congelados, enlatados, pescado en conserva, la leche"	12	12	
Abarrotes	1		1
Bebidas "hidratantes, alcohólicas"	1		1
Aseo hogar y personal	1		1
Marcas propias maquiilladas	1		1
Todas las anteriores	12	12	1
Total de encuestas	13	12	1



	Frecuencia	Hard Discount	Tropicillano
Comerciales "descuentos, promociones, precio bajos,"	13	12	1
Publicitarias "comerciales en medios digitales y TV, publicidad"	12	12	
Mercadeo "merca impulso"	1		1
Voz a Voz	12	12	
Todas las anteriores	0		
Total de encuestas	13	12	1



	Frecuencia	Hard Discount	Tropicillano
Ser económicos	12	12	
Ser reconocidos	1		1
Total de encuestas	13	12	1