

**PLAN DE NEGOCIO PARA DISTRIBUCIONES RIOMAG
EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA**

JORGE ANDRÉS RUEDA SERRANO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA
BUCARAMANGA**

2015

**PLAN DE NEGOCIO PARA DISTRIBUCIONES RIOMAG
EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA**

JORGE ANDRÉS RUEDA SERRANO

**Trabajo de Aplicación para optar al título de:
MAGÍSTER EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA**

Director:
GUILLERMO L. BUSTAMANTE ALZATE
Ing. Civil, MSc.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA
BUCARAMANGA**

2015

DEDICATORIA

*A mi esposa, a mi hijo y a mi madre,
quienes me han acompañado en este
proceso y por quienes cada día me
esforzaré por mejorar y apoyarlos
en conseguir su éxito personal.*

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	18
1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 MARCO DE REFERENCIA.....	20
1.3.1 Marco de Antecedentes	20
1.3.2 Marco Teórico	21
1.4 METODOLOGÍA	29
1.5 RESULTADOS ESPERADOS	32
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	33
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	34
2.1.1 Factores Económicos	34
2.1.2 Factores Políticos	37
2.1.3 Factores Competitivos	38
2.1.4 Factores Geográficos.....	39
2.1.5 Factores Sociales	40
2.1.6 Factores Tecnológicos:	41
2.1.7 Consolidación del POAM	42
2.2 ANALISIS INTERNO.....	44
2.3 ANALISIS DOFA.....	46
3. ESTUDIO TÉCNICO	51
3.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	51

3.2 LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA:	55
3.2.1 Macrolocalización o Ubicación:	56
3.2.2 Emplazamiento o Microlocalización	58
3.3 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	62
3.4 DETERMINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HUMANA	66
3.5 CAPACIDAD ÓPTIMA DE LA PLANTA	68
3.5.1 Capacidad de Flota:	68
3.5.2 Capacidad de Alistamiento de Pedidos	70
3.5.3 Capacidad de Almacenamiento	71
3.6 REQUERIMIENTOS LEGALES PARA LA CORRECTA OPERACIÓN DEL PROYECTO	73
3.6.1 Principales pasos para la conformación de la empresa	74
3.6.2 Impuestos a pagar por el funcionamiento de la empresa	75
3.6.3 Normatividad para operación	76
 4. ESTUDIO DE MERCADO	 77
4.1 PRODUCTO	77
4.3 PROMOCIÓN	88
4.3.1 Fuerza de Venta	89
4.3.2 Televenta	89
4.3.3 Punto de Venta	90
4.3.4 Distribución Puerta a Puerta	91
4.3.5 Punto de Venta	91
 5. EVALUACIÓN FINANCIERA	 93
5.1 ESTADO DE RESULTADOS	94
5.2 BALANCE GENERAL	95
5.3 ESTADO DE FUENTES Y USOS	98
5.4 INDICADORES FINANCIEROS	101
5.4.1 Rentabilidades	101

5.4.2 Razones Financieras	102
6. ANALISIS AMBIENTAL	105
6.1 IMPACTOS AMBIENTALES	105
6.1.1 Contaminación por tipología de productos.....	105
6.1.1 Contaminación generada por medios de transporte	107
6.2 IMPACTOS SOCIALES	109
6.2.1 Generación de Empleo	109
6.2.2 Salud de consumidores asociada a calidad de productos vendidos	110
6.2.3 Conciencia y Motivación generada en clientes por el Voz a Voz	111
7. MODELO DE NEGOCIO	113
7.1 SEGMENTOS DE MERCADO.....	113
7.1.1 TAT (Tienda a Tienda).....	113
7.1.2 Zonas Extendidas	114
7.1.3 Institucionales	117
7.1.4 Canal Amigo	117
7.1.5 Punto de Venta	117
7.2 PROPUESTA DE VALOR.....	118
7.3 CANALES	118
7.3.1 Canales de Venta y Postventa.....	118
7.3.2 Canales de Distribución	119
7.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES	119
7.4.1 Atención Personalizada	120
7.4.2 Personalizada Exclusiva	120
7.4.3 Interactiva Automática	120
7.4.4 Punto de Venta	121
7.5 FUENTES DE INGRESOS	121
7.6 RECURSOS CLAVE.....	121
7.6.1 Fuerza de Venta	122
7.6.2 Inventario	122

7.6.3 Equipo y Vehículos de Entrega.....	122
7.6.4 Cultura de Suministro Flexible	122
7.7 ACTIVIDADES CLAVE	123
7.7.1 Conocimiento de los productos frecuentes por cliente.....	123
7.7.2 Contacto cliente a cliente	123
7.7.3 Gestión de Inventarios	124
7.7.4 Entrega a tiempo, en la cantidad y en el lugar indicado.....	124
7.8 ASOCIACIONES CLAVE	124
7.8.1 Proveedores de Herramientas	124
7.8.2 Proveedores de Productos Claves.....	125
7.8.3 Proveedores de Capital.....	125
7.9 ESTRUCTURA DE COSTOS	126
8. PROPUESTAS DE MEJORA.....	128
8.1 PROPUESTA GENERADAS A LO LARGO DEL PROYECTO.....	128
8.3 PROPUESTA IMPLEMENTADAS DURANTE EL PROYECTO.....	134
8.3.1 Expansión de la venta a municipios y corregimientos aledaños a Barrancabermeja	134
8.3.2 Adquisición de herramientas para la administración robusta de su base de datos de clientes	136
9. CONCLUSIONES	139
10. RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	143
ANEXOS.....	146

LISTAS DE GRÁFICOS

Grafica 1. Variación anual de las ventas reales, según grupos de mercancías.	
Total nacional Septiembre 2014.	35
Grafica 2. Variación anual de las ventas reales y el personal ocupado del comercio minorista. Total nacional - 2010 (septiembre) – 2014 (septiembre).	36
Grafica 3. Mapa de Procesos para Distribuciones Riomag	52
Grafica 4. Mapa Macrolocalización Distribuciones Riomag	57
Grafica 5. Distribución de Planta y áreas en Distribuciones Riomag	63
Grafica 6. Estado de las bodegas de almacenamiento	64
Grafica 7. Organigrama actual de la compañía	66
Grafica 8. Organigrama propuesto para la compañía.....	68
Grafica 9. Participación por Tipo de Producto	78
Grafica 10. Productos a Incluir en el Portafolio y Calidad de los productos manejados.	82
Grafica 11. Nivel de precios del Portafolio	83
Grafica 12. Distribuidoras con mejores precios en la ciudad	86
Grafica 13. Márgenes de Utilidad por Tipo de Producto	87
Grafica 14. Control de Mando del Modelo Financiero.....	94
Grafica 15. Razones Financieras.....	102
Grafica 16. Impacto ambiental por tipo de producto.	106
Grafica 17. Contenedor para motocicletas	133
Grafica 18. Mapa Barrancabermeja con Yarima y Yondo.....	135
Grafica 19. Interface Software SINCO	137

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	POAM para Distribuciones Riomag	42
Tabla 2.	PCI para Distribuciones Riomag	44
Tabla 3.	DOFA para Distribuciones Riomag	47
Tabla 4.	Matriz de Evaluación de la Localización de Riomag	61
Tabla 5.	Capacidad de Flota.....	69
Tabla 6.	Capacidad de Alistamiento de Pedidos.....	71
Tabla 7.	Capacidad de Almacenamiento en áreas (m ²).....	72
Tabla 8.	Principales Productos Distribuido.....	80
Tabla 9.	Versatilidad del Producto	81
Tabla 10.	Base de datos Competidores	85
Tabla 11.	Estado de Resultados	96
Tabla 12.	Balance General	97
Tabla 13.	Estado de Fuentes y Usos	100
Tabla 14.	Tiempo de Degradación y Principales usos de materiales.	107
Tabla 15.	Emisiones Estadísticas para motocicletas de 4 tiempos en distancia promedio de 35 Km / día y Normas definidas.....	108
Tabla 16.	Ejemplos de impactos positivos y negativos generados por el Voz a Voz.....	111
Tabla 17.	Lienzo del Modelo de Negocio	115
Tabla 18.	Resultados Expansión de Venta	135
Tabla 19.	Características de Instalación y Uso del software SINCO.	138

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. CAPITAL DE TRABAJO PARA DISTRIBUCIONES RIOMAG	146
ANEXO B. ANALISIS NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	148
ANEXO C. ENCUESTA AL MERCADO.....	149
ANEXO D. ACTO CONSTITUTIVO Y ESTATUTOS RIOMAG DISTRIBUCIONES SAS.....	153

RESUMEN

TITULO

PLAN DE NEGOCIO PARA DISTRIBUCIONES RIOMAG EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA

AUTOR:

RUEDA SERRANO, Jorge Andres

PALABRAS CLAVE:

Plan de Negocio, Modelo Financiero, Capacidades, Estrategia, Estudio Técnico, Mercado, 4P's, Ambiente, Proyección.

DESCRIPCIÓN

Este proyecto de grado contempló la realización de un completo estudio a la empresa Distribuciones Riomag, la cual lleva 9 años de operación en la ciudad de Barrancabermeja, incluyendo análisis estratégicos, técnicos, de mercado, financiero y ambiental, para finalmente incluir todos los resultados obtenidos en el establecimiento del modelo de negocio bajo el cual se regirán las actividades futuras de la empresa.

De esta manera, el proyecto comenzó con la realización del diagnóstico estratégico de la empresa y con este el análisis de los perfiles internos y externos de la misma, para concluir con la obtención de los factores claves de éxito extraídos de la matriz DOFA realizada. Posterior a este diagnóstico se realizó el estudio técnico de la empresa con análisis a sus características operativas como las capacidades de entrega y almacenamiento y las evaluaciones a su localización y emplazamiento, así como a su estructura organizativa, generando adicionalmente el mapa de procesos de la empresa.

El tercer paso de este proyecto fue la realización del estudio de mercado para la empresa, el cual utilizó fuentes primarias y secundarias para analizar las 4P's del mix de mercado, proceso que fue seguido por la evaluación financiera de la compañía el cual contempló la reconstrucción de los estados financieros para 4 años de operación a partir de los cuales se elaboró un modelo financiero que permite proyectar la operación a futuro y con este analizar las diferentes decisiones de inversión y operativas que se requerirán a futuro. Después de esto se concluyeron los estudios con el análisis de los impactos ambientales y sociales que genera la operación de la compañía.

*Trabajo de grado

**Facultad De Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Maestría En Gerencia De Negocios Mba. Director: Guillermo L. Bustamante Alzate

ABSTRACT

TITLE:

BUSINESS PLAN TO DISTRIBUCIONES RIOMAG AT BARRANCABERMEJA CITY

AUTHOR: RUEDA SERRANO, Jorge Andres

KEY WORDS:

Business Plan, Financial Model, Capability, Strategy, Technical Study, Market, 4P's, Environment, Projection.

DESCRIPTION

This document for degree contemplates the elaboration of a complete study about the Company Distribuciones Riomag, which has been working for 9 years in the Barrancabermeja City. This work include different analysis like the strategic, technical, of market, financial and of the environment, to finish it, with the incorporation of all results in the business model with which the future activities of the company will be governed.

In this form, the Project start with the elaboration of the strategic diagnostic for the Company and with this the analysis of the internal and external profiles of the enterprise, to conclude with the obtaining of key factors for success, which would be extract from the matrix DOFA. The next step after this diagnostic was the technical study of the company which does an analysis to the operative specifications, like the capability of delivery and storage, the evaluation of its localization and siting and of its organizational structure, creating the process map of the company.

The third step of this Project was the elaboration of the study of the market, which used primary and secondary sources to analyze the 4P's of the market mix. This process continued with the financial evaluation for the Company that rebuild the last 4 financial states of the operation and which were used to project the operation in the future and for the analysis different decisions of investment and for the operation that the Company will need. After this studies was concluded with the analysis of the impacts in the environment and the society that the enterprise produces.

.

* Work degree

** Faculty of Physical Mechanical Engineering. School Of Business And Industrial Studies. Master of Business Management
Mba. Director: William L. Bustamante Alzate

INTRODUCCIÓN

Distribuciones Riomag es una empresa comercializadora y repartidora de productos desechables, de aseo y para cafetería ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, Santander desde hace ya nueve (9) años. Cuenta actualmente con una nómina de 7 personas, las cuales realizan la venta y reparto de sus productos por medio del canal TAT haciendo uso de bicicletas de carga, motocicletas y asimismo por su punto de venta desde donde también se hacen labores de televenta.

Esta empresa inició su operación como un pequeño negocio ubicado en el garaje de la casa de la familia Rueda Serrano, con una nómina de 2 personas, la dueña y el repartidor, y a medida que establecía su operación sus activos e inventarios se incrementaban de acuerdo con sus ventas hasta el punto de tomar toda la casa; razón por la cual la familia tomó la decisión de sacar aparte el negocio, procediéndose a comprar una casa solo para su operación y alcanzándose hasta al día de hoy un volumen de ventas mensual cercano a los Ochenta Millones de Pesos (\$80'000.000.00). Sin embargo después de este traslado, Riomag ha entrado en una época de estancamiento y con esta sus ventas han mostrado el mismo comportamiento.

Como respuesta a lo anterior, desde la administración de la empresa se ha intentado reactivar las ventas por medio de diferentes iniciativas, pero siempre se ha encontrado con una barrera difícil de evadir, a la fecha la administración de Riomag no conoce el comportamiento financiero de la empresa, hasta el punto de desconocer la cifra de sus utilidades y asimismo, si cuenta o no con recursos disponibles para invertir en la operación y reactivar el crecimiento de la empresa. Adicionalmente, en la empresa aún no se cuenta con herramientas y

conocimientos claros, que permitan organizar estrategias que lleven a la empresa a conseguir nuevamente los volúmenes de crecimiento anteriores.

Es importante anotar que hasta el momento, Distribuciones Riomag no ha realizado estudios o trabajos previos para analizar y caracterizar su situación actual y prácticamente todas las iniciativas se han enfocado en reactivar sus ventas por medio de la contratación de personal comercial, dejando de lado el análisis de las estructuras de costos y los niveles de inventarios, aspectos que se muestran como un problema importante a futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo de aplicación tendrá como objetivo principal, dar a Distribuciones Riomag herramientas que le permitan organizar sus actividades de cara al mercado a través del diseño de un plan de negocio basado en sus características, fortalezas y en el aprovechamiento de sus oportunidades de mejora; para esto se realizará un acompañamiento permanente al personal administrativo y se le guiará a través de la elaboración de análisis y evaluaciones organizacionales, que le permitan asegurar y mejorar su posicionamiento en el mercado.

De manera preliminar se puede decir que este proyecto seguirá la metodología para plantear un plan de negocios el cual incluye los siguientes estudios y análisis:

1. Teniendo en cuenta las condiciones del entorno y las características operativas de Riomag, se realizará el Diagnóstico estratégico a la empresa el cual consolidará y plasmará los principales hallazgos en la matriz DOFA.
2. Adicionalmente y para mejorar el conocimiento del mercado al cual pertenece Riomag así como sus expectativas de crecimiento, se realizará un estudio de mercados el cual se basará tanto en fuentes primarias como en secundarias.
3. Con el fin de evaluar las condiciones operativas de la empresa, se realizará un estudio técnico a la compañía en la cual se incluirán análisis

principalmente de: las instalaciones, los aspectos legales, la estructura organizacional, los procesos realizados especialmente de la operación de reparto.

4. Haciendo uso de las cifras conseguidas de los estudios anteriores, se realizará la evaluación a la situación financiera de Riomag, buscando conseguir la proyección de sus estados, de tal forma que se consiga información sobre la pertinencia de realizar inversiones futuras.
5. De manera complementaria, se estudiará también los posibles impactos que la operación de Riomag representa para el ambiente natural y social.
6. Por último se procederá a describir el modelo de negocios bajo el cual opera distribuciones Riomag utilizando un modelo de reconocido valor técnico como por ejemplo la metodología CANVAS, tomando como insumo principal los estudios anteriores.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La realidad del crecimiento de Distribuciones Riomag, está basada fundamentalmente en los conocimientos empíricos de sus fundadores y asimismo en su “olfato” para los negocios, lo que les ha permitido estructurar su empresa y hacerse a participaciones interesantes del mercado al cual pertenecen; sin embargo después de un tiempo, cuando la empresa se consolidó y alcanzó su máximo nivel posible en el mercado, la empresa se estancó y detuvo su crecimiento convirtiéndose en una más del sector, lo que se puede explicar debido a la falta de capacitación en áreas administrativas de sus propietarios y empleados y asimismo a la falta de conocimiento e implementación de herramientas gerenciales que le permitan a la compañía desarrollar estrategias que la lleven a continuar su crecimiento y a organizarse de tal manera que el enfrentar nuevos y más grandes retos no se convierta en un dolor de cabeza para el personal administrativo.

Este comportamiento que está experimentando Riomag, trae consigo un impacto adicional de gran preocupación sobre las utilidades, las cuales aunque no se conocen al detalle, si se perciben en una tendencia decreciente; siendo lo más preocupante, el hecho que el personal administrativo no ha identificado aún las mejores alternativas para dar un nuevo aire a la empresa.

Por esta razón el presente trabajo se enfocará en brindar herramientas y conocimientos suficientes y en acompañar a Distribuciones Riomag en el proceso de desarrollo de estrategias que le permitan mejorar sus condiciones comerciales y de esta manera retomar el camino del crecimiento, asegurando y mejorando su posicionamiento en el mercado; lo anterior partiendo del análisis actual de la

empresa y de la identificación de sus principales fortalezas y debilidades, haciendo uso especialmente de los conocimientos y oportunidades identificadas a partir de los estudios técnicos, de mercado y financiero que se realizarán durante el presente trabajo.

Es importante anotar que el presente trabajo deberá contribuir con el mejoramiento administrativo de la empresa Distribuciones Riomag y asimismo se podrá considerar como un modelo para otras Mipyme que busquen continuar su crecimiento.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para Distribuciones Riomag, teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado y la correcta estructuración de sus procesos básicos, con el fin de asegurar y mejorar su posicionamiento en el mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar el Diagnóstico estratégico a Distribuciones Riomag, enfocando el análisis en su entorno y su perfil de capacidad interna para consolidarlos en la matriz DOFA.
2. Estudiar el mercado en el cual se desenvuelve Riomag, con el fin de identificar oportunidades de crecimiento y aspectos de mejora en su mix de mercado, utilizando fuentes primarias y secundarias.
3. Desarrollar en Riomag un estudio técnico sobre sus procesos e instalaciones, buscando un mayor enfoque en sus operaciones de reparto y los diferentes aspectos legales que afectan a Riomag.
4. Evaluar la situación financiera de Riomag, proyectando sus estados en un periodo mínimo de tres (3) años.

5. Estudiar de manera conjunta los posibles impactos que la operación de Riomag representa para el ambiente natural y social.
6. Describir el modelo de negocios bajo el cual opera distribuciones Riomag utilizando un modelo de reconocido valor técnico como por ejemplo la metodología CANVAS, tomando como insumo principal los estudios anteriores.
7. Identificar y evaluar la viabilidad las principales estrategias para la empresa, realizando la implementación de al menos dos (2) de aquellas que requieran un periodo de implementación inferior a seis (6) meses.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Marco de Antecedentes

Para el caso de Distribuciones Riomag las iniciativas que se han desarrollado para solucionar el problema identificado son mínimas, como se comentó anteriormente, prácticamente todas se han enfocado en el fortalecimiento de la fuerza de ventas de la empresa, ya sea contratando personal comercial o reenfocando la utilización del tiempo de su administradora en la venta, para conseguir con esto la recuperación de clientes perdidos o la consecución de clientes nuevos.

Adicionalmente a finales del año 2011, la empresa tomó la decisión de adquirir un software contable y para el manejo de inventarios, el cual aunque aún se encuentra en ajuste a la fecha, se puede decir que ha conseguido un nivel importante de acople con los procesos.

Por lo demás, Riomag no cuenta con estudios realizados sobre sus procesos y para su caracterización, por lo que la información que brindará la empresa para la ejecución del proyecto es prácticamente nula.

1.3.2 Marco Teórico

El presente trabajo de aplicación se encuentra fundamentado en cuatro (4) estudios y/o análisis que se realizarán a la empresa que son: Diagnóstico Estratégico, Estudio de Mercado, Estudio Técnico y Evaluación financiera, los cuales se desarrollarán paulatinamente con la metodología para la elaboración de un Plan de Negocios y que al finalizar el mismo se consolidarán para definir y documentar el modelo de negocio bajo el cual se guiará Distribuciones Riomag.

La importancia de estos cuatro (4) estudios radica en los aportes que cada uno puede brindar al funcionamiento de la empresa, pero también a como analizados conjuntamente pueden fortalecer y desarrollar una estrategia ganadora, por esta razón a continuación se procederá a describir con mayor profundidad cada uno de los mismos.

Diagnóstico Estratégico: Este estudio del trabajo de aplicación tiene como objetivo principal realizar un completo diagnostico estratégico a Distribuciones Riomag y su oferta de valor para lo cual se abordará desde dos (2) puntos de vista, el del sector y el interno de la empresa:

Evaluación del Sector o Análisis Externo: Esté análisis se realizará haciendo uso de la evaluación de seis (6) áreas específicas para el sector al cual pertenece la empresa:

- ✓ **Político-Legal:** Esta dimensión identifica todas las posibles oportunidades y amenazas que se puedan generar para el sector, debido a las decisiones tomadas por las entidades gubernamentales locales, departamentales y nacionales.
- ✓ **Económico:** En este punto se analiza principalmente el comportamiento que está presentando la economía local y nacional, buscando identificar en especial como se encuentra el flujo de dinero, de los bienes y los servicios.

- ✓ Social: Este es una de las dimensiones con mayor relevancia para la empresa, ya que por medio de esta Riomag puede identificar las tendencias de consumo que está presentando la población y asimismo como se están satisfaciendo sus diferentes necesidades tales como educación, empleo, seguridad, cultura, etc.
- ✓ Tecnológico: Desde esta dimensión se analizará cómo se encuentra Riomag en relación con las tecnologías de punta del sector y así tomar decisiones sobre si los materiales y proveedores con los cuales se transa a diario son los adecuados.
- ✓ Competitivos: En esta área se analizará la posición de Riomag contra los líderes del mercado, lo que permitirá identificar las diferencias entre los productos, procesos y servicios brindados y de esta manera alinear o tomar decisiones sobre las oportunidades y mejoras de los mismos.
- ✓ Geográficos: La ubicación física en el mercado, las facilidades de transporte de mercancía, el comportamiento del clima y las medidas tomadas para el cuidado del ambiente, la fauna y la flora, son aspectos evaluados en esta área.

Después de evaluar cada área se procederá con el análisis POAM del medio, en el cual se definirá para cada una de ellas sus impactos a la empresa ya sea por que representen una fortaleza en el tiempo o una amenaza para la forma de operar.

Análisis Interno a la Organización: Para este análisis se utilizará puntualmente la evaluación del Perfil de Capacidad Interna (PCI), el cual define las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas del sector. La razón por la cual se tomará este análisis es que permite hacer una evaluación más completa a la empresa, sin perder de vista su interacción con el medio.

En este análisis PCI, se evalúan cinco (5) categorías básicas que son:

1. Capacidad Directiva
2. Capacidad Competitiva
3. Capacidad Financiera
4. Capacidad Tecnológica
5. Capacidad del Talento Humano

Para cada una de estas categorías se definirán sus variables principales, las cuales se caracterizarán como fortalezas y debilidades y con esto se medirá su impacto estimado para la organización.

Realizados los dos (2) análisis anteriores se procederá a construir la matriz DOFA para la organización, en la cual se consolidarán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas definidas y así identificar los factores claves de éxito para la compañía y conseguir un primer acercamiento con las estrategias que acompañarán al plan de negocio.

Estudio de Mercados: El presente estudio tiene como principal objetivo, la definición del Mix de Mercado bajo el cual opera actualmente la empresa y asimismo identificar aquellos aspectos en los cuales se requieren mejoras urgentes; por esta razón durante el desarrollo del mismo se trabajará en identificar y caracterizar apropiadamente cada una de las 4P's definidas por McCarthy, Producto, Precio, Plaza y Promoción, las cuales a través de una apropiada alineación con la oferta de Riomag a sus clientes, tendrá mayores probabilidades de satisfacer las necesidades de su mercado objetivo.

Ahora bien, conociendo los cuatro (4) aspectos principales del presente estudio, se procederá a realizar una mejor descripción de cada una de las P, lo cual facilitará su entendimiento y su relación con el presente trabajo.

Producto: Todo aquello que las empresas ofrecen a sus clientes, tangibles o intangibles, y que son ofrecidos con el objetivo específico de satisfacer las necesidades identificadas en el público objetivo, se puede considerar como producto.

Cada producto tiene en el mercado un ciclo de vida definido, por lo que es de gran importancia identificarlos y diseñar estrategias que aseguren la ampliación del tiempo del mismo, lo que permitirá a cada empresa obtener el mayor retorno posible de cada uno de sus productos.

Los aspectos más importantes a la hora de definir los productos manejados por una empresa son: Calidad, Características, Estilos, Marca, Empaque, Tamaño, Garantía, Servicios y Devoluciones.

Precio: Con respecto a esta parte del Mix de Mercado, es posible afirmar que es la única que representa ingresos para una empresa, las demás implican costos para la operación; en alineación con lo anterior, al representar una importante fuente de ingresos, su estudio y definición se debe realizar con gran cautela, ya que este aspecto puede llevar a generar una estrategia ganadora o a perder participación en el mercado, debido principalmente a la sensibilidad y percepción de su público objetivo.

El precio en sí, representa el valor monetario por el cual una empresa está dispuesta a vender sus productos y al momento de definirlo es importante tener en cuenta lo siguiente: Descuentos, Listas, Plazos, Intereses, Niveles y Márgenes.

Plaza: Este aspecto se refiere exclusivamente al lugar donde se realiza la oferta de los productos y asimismo a como estos llegan hasta los clientes de la zona. Aquí se busca satisfacer tres (3) promesas específicas inherentes a la oferta que son: Entregar la cantidad requerida, en el momento adecuado y en el lugar

requerido. De manera general este aspecto debe comprender y definir los siguientes componentes: Canales, Cubrimiento, Lugares, Inventario, Transporte, Almacenamiento y Despachos.

Promoción: Los 3 P's revisadas con anterioridad analizan el cómo la empresa busca llegar a sus clientes y asimismo como espera conseguir la mejor aceptación de su mercado, sin embargo en esta P es cuando realmente se habla al cliente y se presenta al mismo, todo lo organizado en las 3P's iniciales. La Promoción busca exclusivamente comunicar a cada uno de sus clientes sobre las condiciones favorables que la empresa ofrece y asimismo persuadirlo de comprar a la empresa.

Estudio Técnico: Al realizar el presente estudio se busca evaluar las condiciones operativas de la empresa Riomag, al identificar los recursos con los cuales se cuentan actualmente y asimismo aquellos que su volumen de operación requieren en realidad, por lo que los recursos que se evaluarán durante el presente trabajo serán:

Procesos Operativos: Se refiere a todas aquellas actividades realizadas por una empresa para convertir sus insumos en productos terminados o servicios para ofrecer a sus clientes. Para el caso de empresas no productivas, la mayoría de sus procesos no agregan valor a sus productos basándose en la transformación del mismo, sino que se enfocan en la generación de valor a partir del aseguramiento a los clientes de la disponibilidad en la cantidad y momento de los productos ofrecidos.

Tamaño de la Planta: Teniendo en cuenta que la operación de Distribuciones Riomag se basa en el reparto de sus productos, el tamaño de la planta se traduce en la capacidad de la cual se debe disponer para asegurar en todo momento la disponibilidad y cantidades de productos requeridas por los clientes, así como

para asegurar las condiciones físicas óptimas de todos sus materiales. En esta sección del estudio técnico, también es necesario analizar la capacidad que le brindan los recursos instalados para realizar adecuadamente el reparto de los pedidos de los clientes, cumpliendo siempre con los tiempos mínimos requeridos por el mercado.

Localización: Como su nombre lo indica, en esta sección se analizará el lugar donde la empresa se encuentra ubicada y asimismo evalúa si las condiciones que esta ubicación le brinda a la operación son las mejores a partir del análisis de las facilidades para acceder a los insumos, para realizar su reparto, para acceder a servicios básicos y para mejorar las condiciones de transporte que permitan la reducción de costos.

Aspectos Administrativos y Organizacionales: El objetivo principal para realizar el análisis de estos aspectos, es asegurar que la empresa cuenta con el soporte necesario para el suministro de las condiciones mínimas operativas requeridas por sus procesos principales, para el caso de Riomag, sus procesos de compras, almacenamiento y distribución. Para esto se requiere el análisis de las diferentes formas de contratación del personal, los roles de cada cargo, así como su interacción jerárquica.

Evaluación Financiera: Uno de los principales problemas que se ha identificado en Distribuciones Riomag es el desconocimiento de su información contable y financiera, por lo que gran parte de este trabajo de aplicación se enfocará en organizar los procesos de recopilación y construcción de la información de la empresa, lo que necesariamente arrojará como resultado la generación de los siguientes reportes para los cuales presentamos también su importancia y aportes generales en la toma de decisiones:

Balance General: Este reporte permite a la empresa analizar de manera resumida como se encuentra estructurada la misma, ya que presenta de forma organizada las inversiones de la empresa y asimismo sus formas de financiación.

Estado de Resultados: El estado de resultados a diferencia del balance general se enfoca en la forma de operación de la empresa, detallando los costos, gastos e ingresos de la misma, generando como información principal el resultado arrojado por el ejercicio en evaluación.

Estado de Fuentes y Usos: La decisión de incluir este reporte en el presente trabajo se basa en su capacidad de brindar información a los administradores de la empresa sobre la forma en que se están realizando sus inversiones y especialmente su sostenibilidad a futuro, lo anterior teniendo en cuenta la posibilidad de analizar los tiempos de pago de las deudas adquiridas y asimismo los tiempos de retorno de las inversiones realizadas.

Indicadores: Uno de los principales resultados de la organización de la información contable y financiera de la empresa, será la posibilidad de construir un cuadro de mando basado en indicadores que alerten oportunamente sobre oportunidades y/o amenazas que se generen a partir de la operación diaria. Dentro de los principales indicadores que se buscarán están:

- ✓ Razón Corriente
- ✓ Capital de Trabajo Neto
- ✓ Rotación de Cartera
- ✓ Rotación de Inventarios
- ✓ Rotación de Proveedores
- ✓ Endeudamiento Total
- ✓ Margen Operacional
- ✓ Margen Neto

- ✓ Rentabilidad del Activo (ROA)
- ✓ Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

Modelo de Negocio para descripción de la empresa: Como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos del presente trabajo es describir el modelo de negocios bajo el cual opera distribuciones Riomag utilizando un modelo de reconocido valor técnico; por esta razón a continuación se presentará la metodología CANVAS, como ejemplo de modelo para realizar esta descripción, según el cual toda empresa y oferta de valor pueden ser descritas a través de nueve (9) módulos que son:

1. **Segmentos de Mercado:** Define hacia que publico o clientes se encuentra enfocada una empresa.
2. **Propuestas de Valor:** Se refiere a cuál es la oferta que la compañía presenta a sus clientes como respuesta a sus necesidades y problemas.
3. **Canales:** Que medios utiliza la empresa para llegar a sus clientes tanto con sus productos, como para la realización de los pedidos y demás intercambios de información requerida.
4. **Relaciones con clientes:** Este módulo define la forma en que la empresa desarrolla y mantiene las relaciones con sus clientes, así como la interacción permanente y respuesta a sus constantes requerimientos.
5. **Fuentes de Ingresos:** Se refiere a lo que obtiene la compañía como resultado de la venta de su oferta de valor.
6. **Recursos Claves:** Con que activos cuenta la empresa para asegurar la correcta venta y entrega de su oferta de valor a los clientes.
7. **Actividades Claves:** Así como el módulo anterior se refería a los activos de la empresa, en este se enfoca específicamente a los procesos que aseguran el correcto funcionamiento de la compañía y su alineación con la oferta de valor.

8. **Asociaciones Claves:** En este módulo se evalúa y definen aquellas actividades que se podrían desarrollar externamente y asimismo los mejores proveedores para hacerlo y la relación con ellos, de tal forma que la operación general consiga mejores resultados que con recursos propios.
9. **Estructura de Costes:** Es posible afirmar que en este módulo los ocho (8) anteriores se traducen en costo y asimismo en cuanto pesa cada uno de ellos en el resultado final de la empresa.

Conociendo lo anterior, ahora es posible describir un modelo de negocio, el cual al contar con sus módulos correctamente establecidos y alineados, describirá y guiará apropiadamente a una organización en el proceso de crear, proporcionar y captar valor, teniendo siempre como principal objetivo la consecución de ingresos.

Una forma más sencilla de describir lo anteriormente mencionado, es la visualización y análisis del lienzo propuesto por la metodología Canvas para la construcción del modelo de negocio, el cual se presenta a continuación.

Ahora bien, hasta este punto solo se ha mencionado la forma de evaluar una empresa según la metodología Canvas, sin embargo es importante anotar que el principal objetivo de esta metodología no es la evaluación, si no la construcción de un modelo de negocio, por lo que es de gran interés el analizar cómo es posible complementar esta metodología con los análisis planteados por la planeación estratégica, los análisis técnicos y de mercados para la organización.

1.4 METODOLOGÍA

El presente trabajo de aplicación se desarrollará tomando como base seis (6) etapas principales, las cuales permitirán conseguir gradualmente los objetivos del mismo y a partir de su análisis conjunto se conseguirá estructurar el modelo de negocio bajo el cual operará la empresa.

Las seis (6) etapas son:

Diagnóstico Estratégico: Durante esta etapa se evaluará cada uno de los aspectos relevantes de la empresa, iniciando con el análisis externo y la construcción de los análisis de las seis (6) áreas principales del sector y su complementación con el análisis POAM; posteriormente, teniendo en cuenta los resultados del análisis anterior, se procederá a estructurar el Perfil de Capacidad Interna (PCI) de la empresa y finalmente a través del análisis DOFA a recopilar los principales hallazgos de los análisis realizados. Esta etapa permitirá generar de manera preliminar las estrategias que guiarán a Riomag en su crecimiento futuro.

Estudio de Mercados: En esta etapa se utilizarán encuestas como fuentes primarias y consultas en bases de datos como las de la cámara de comercio, para caracterizar el mercado en el cual se desenvuelve Riomag como fuentes secundarias, esto con el fin de identificar las principales oportunidades con su público objetivo y asimismo establecer el mix de mercado más apropiado para complementar su operación y generar una estrategia ganadora.

Estudio Técnico: El análisis de los recursos disponibles actualmente en Riomag, así como la definición de aquellos requeridos a futuro, son los objetivos de esta etapa del proyecto, la cual no solo brindará información crucial para la operación de la empresa, sino también para la proyección de sus estados financieros y la búsqueda de dineros de inversión para su consecución.

Evaluación Financiera: Esta etapa busca conseguir en Distribuciones Riomag una estructura organizacional que le permita consolidar toda su información financiera, costos, ingresos y estados y de esta manera desarrollar una cultura de medición, análisis y evaluación de sus resultados.

Para lo cual se realizará la contratación de un auxiliar contable que tendrá como función principal dar fluidez a la recopilación de información diaria y asimismo su constante organización a manera de informes. Tan pronto se consiga el flujo requerido se procederá a construir, en compañía del contador que asiste la empresa, los diferentes estados de resultados e indicadores planteados.

Esta etapa en particular comprenderá todo el periodo de desarrollo del trabajo y se ejecutará en paralelo con las demás etapas.

Análisis Ambiental: Como complemento de los estudios realizados anteriormente y teniendo en cuenta las complicaciones que presenta el planeta en la actualidad, todo proyecto que se emprenda necesita evaluar los impactos que se generan sobre los recursos naturales, así como la sostenibilidad del ambiente y la sociedad. Lo anterior es la razón de ser de esta etapa, en la cual se analizarán las cargas que puede estar generando la operación de Riomag y los residuos de sus productos distribuidos, buscando generar estrategias que reduzcan todos estos posibles impactos.

Modelo de Negocio: A pesar que el plan de negocio para la empresa se desarrollará y evaluará paulatinamente en las 5 etapas anteriores, es en ésta donde de manera resumida y práctica se describirá el modelo de negocio como un mapa guía que recopilará toda la información construida y aprendida, para fortalecer los procesos de la compañía, todo fundamentado en un modelo de reconocido valor técnico como por ejemplo la metodología Canvas y el lienzo propuesto como mapa de construcción.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

1. Documento con el Diagnostico Estratégico realizada.
2. Estados de resultados analizados y proyectados.
3. Modelo de Negocio bajo el cual operará Riomag, especificando las fortalezas y debilidades de la empresa.
4. Estrategias para el desarrollo de Distribuciones Riomag en su ciudad y región, de las cuales por lo menos dos (2) deben finalizar implementadas.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta el objetivo principal del presente proyecto, que es el diseño de un Plan de Negocios para la empresa Distribuciones Riomag, en esta primera parte del mismo se realizará el diagnóstico estratégico del negocio, lo cual permitirá obtener una imagen preliminar del estado de la empresa e identificar los puntos clave de la operación y la estrategia para el desarrollo y fortalecimiento en los capítulos posteriores y de esta manera conseguir mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Este diagnóstico estratégico comenzará con la aplicación del POAM o Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, posteriormente se construirá el análisis interno de la empresa mediante el PCI o Perfil de Capacidad Interna y finalmente los hallazgos generados por estas dos herramientas se consolidarán y analizarán a través del análisis DOFA para obtener los Factores Claves de Éxito (FCE).

Es importante mencionar que para el presente proyecto no se evaluará la cultura organizacional de la empresa, ya que esta se realizará en una segunda etapa posterior al presente proyecto, sin embargo a partir de un análisis general realizado sobre la misma, Distribuciones Riomag no ha implementado hasta el momento actividades enfocadas a la construcción de la misma, por lo que una de las recomendaciones preliminares que se plantearán a lo largo de este proyecto será la definición y establecimiento de esta cultura, la cual es parte vital para el acompañamiento y desarrollo del Plan de Negocios que se establecerá.

De esta manera, a continuación se desarrollarán las tres herramientas planteadas para la elaboración del Diagnostico Estratégico de la empresa:

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo realizado para Distribuciones Riomag fue desarrollado en siete pasos correspondientes a la evaluación de cada uno de los factores establecidos por la metodología del profesor Serna y a la consolidación de los mismos en la herramienta POAM, logrando de esta manera evaluar los principales aspectos del medio en el cual se desenvuelve Riomag y definiendo los impactos que estos generan o podrían generar sobre el desempeño de la compañía, estos siete pasos se detallan a continuación:

2.1.1 Factores Económicos

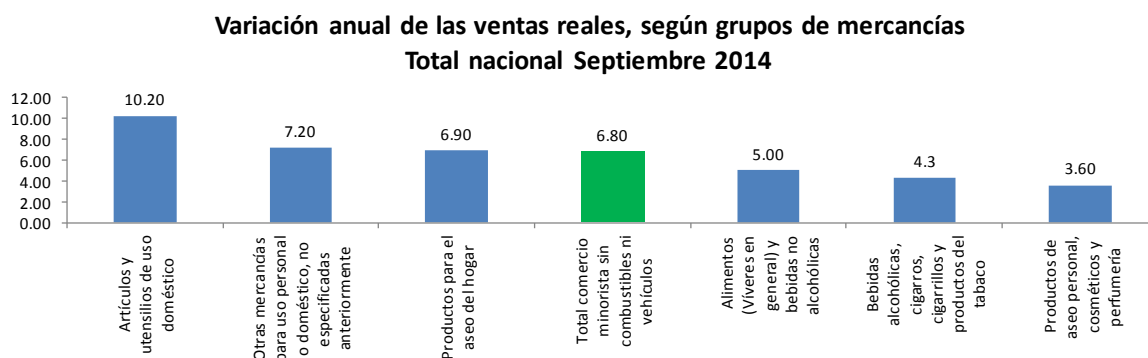
Durante el análisis a los factores económicos que impactan a Distribuciones Riomag, se han encontrado tanto a nivel nacional como local oportunidades de desarrollo interesantes para el sector, ya que en general se percibe un ambiente de crecimiento y expansión de la economía y por ende de sus indicadores; adicional a esto la región se encuentra en un proceso de planeación y estructuración de actividades y proyectos que buscan brindar a Barrancabermeja y sus municipios circundantes un cambio radical en la forma en que es percibida por el resto del país y especialmente de ampliar los campos económicos de la región.

Desde el punto de vista nacional, Colombia se encuentra en un periodo de abundancia y reconocimiento mundial, gracias a la consecución sostenida de mejores resultados que algunas de las mayores economías mundiales, y a su posicionamiento como una de las economías más promisorias en américa latina, captando con esto la atención de inversionistas extranjeros y la admiración de otros países.

En cuanto al comportamiento de las ventas nacionales de los productos relacionados con el sector donde opera Distribuciones Riomag, se observa un crecimiento acumulado año del 6.8% hasta el mes de septiembre de 2014 según

cifras del Dane las cuales se presentan en el grafico No. 1, siendo el mayor crecimiento en artículos y utensilios de uso doméstico con un 10.2%.

Grafica 1. Variación anual de las ventas reales, según grupos de mercancías.
Total nacional Septiembre 2014.



Fuente: DANE, Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos – EMCM Septiembre 2014.

Es importante anotar también que las proyecciones a futuro del volumen de ventas para el sector muestran un incremento, asumiendo que la línea de tendencia de los dos últimos años mantenga su comportamiento, a pesar de las altas fluctuaciones que presenta. Lo anterior se puede observar en el grafico No. 2 presentado a continuación.

Percentage (%)

25
20
15
10
5
0
-5

19,2
10,5
4,0
0,4
9,1
6,8
3,2

2010 2011 2012 2013 2014

— Ventas Reales sin combustibles — Personal Ocupado — Ventas Reales sin combustibles ni vehículos

Demostrando lo anterior que en Colombia actualmente se cuenta con un ambiente propicio para los negocios y con un mayor capital per cápita disponible para el consumo de bienes y servicios generados por actividades como el turismo y la gastronomía, los cuales en años anteriores se encontraban seriamente restringidos por la situación económica del país. Adicionalmente este ambiente propicio para los negocios, se encuentra soportado por las 5 locomotoras de la economía definidas por el gobierno, las cuales en general permitirán el desarrollo de empresas y la motivación de poblaciones flotantes en los diferentes municipios.

36

- El Proyecto de modernización de la refinería de Barrancabermeja: La cual se espera inicie su fase de construcción a principios del 2014 y entre en operación a finales del 2016, requiriendo y generando mano de obra calificada, empleo y contratación de bienes y servicios.
- La ruta del sol: La cual será un corredor vital para la llegada de mercancía a Barranca y asimismo para realizar la distribución de los productos debido al acceso que dará a los municipios y a la reducción de tiempos de desplazamiento. Esta vía actualmente se encuentra en desarrollo, mostrando avances importantes especialmente en los tramos que atraviesan los departamentos de cesar y magdalena.
- La Consolidación de la región como una Plataforma logística Multimodal: Proyecto que ha empezado a consolidarse regionalmente, con proyectos como la ruta del sol, la adecuación del rio magdalena para su navegación y la evaluación para la construcción de un aeropuerto de carga en las inmediaciones de Sabana de torres.
- La construcción del Agrocentro regional de acopio de alimentos.

Estos proyectos impulsados tanto por el gobierno nacional como por las asociaciones de comerciantes del sector, han permitido que Barrancabermeja que históricamente ha dependido en una gran proporción de la industria petrolera, haya comenzado a transformarse en una ciudad con otras actividades económicas locales, tales como, alimentos, construcción, esparcimiento, vestuario y transporte, sin que esto signifique la reducción en la importancia de sector Petrolero.

2.1.2 Factores Políticos. Los factores políticos presentan a Riomag un ambiente retador, ya que en su mayoría la legislación y con ella los gobiernos, se encuentran restringiendo la utilización y consumo de materiales catalogados como dañinos para el ambiente, dentro de los cuales se encuentran algunas de las marcas principales de la empresa, tales como las bolsas plasticas y los productos

desechables cuya principal materia prima es el icopor o polipropileno, material que es no biodegradable y representa una gran carga para el ambiente.

Algunos ejemplos de lo anterior, son las acciones que ha iniciado la Comisión Europea para reducir la utilización de las bolsas de plástico de un solo uso en toda la UE o toda la legislación desarrollada por España que motiva el reciclaje del plástico y su utilización en nuevos envases alimentarios.

Por otro lado las firmas de los TLC de Colombia con Estados Unidos, Canadá y La Unión Europea, ofrecen oportunidades importantes para Riomag, especialmente por la expectativa que genera la introducción de nuevos productos y productores a los mercados que hasta el momento parecían monopolizados, lo que podría permitir la reducción de los costos de compra y la ampliación de los márgenes de utilidad.

Es por esto que de manera general, los diferentes aspectos políticos evaluados, representan oportunidades para que Riomag continúe su crecimiento como empresa, sin embargo durante este proceso serán necesarios cambios importantes en su forma de operar y los productos manejados, de tal forma que se asegure su alienación con el cuidado y la preservación del medio ambiente.

2.1.3 Factores Competitivos. Desde el punto de vista competitivo el sector en el cual opera Riomag, actualmente tiene barreras importantes debido principalmente a las condiciones de acceso a la ciudad de Barrancabermeja y sus municipios aledaños, las cuales se caracterizan por ser vías deterioradas y/o en reparación que elevan considerablemente los costos de la mercancía comercializada.

Adicionalmente el gremio transportador ha construido fuertes bloques de operación que elevan los costos de transporte de los productos, en especial si se

tiene en cuenta que la mayoría de los inventarios de Riomag son bastante voluminosos.

Otro aspecto que actualmente afecta la competitividad del sector es el incremento del precio del petróleo, el cual de manera directa incrementa los precios de los plásticos y la gasolina, aunque los productores no trasladan los costos al consumidor para no perder productividad.

Sin embargo a futuro se vislumbra la mejora en las condiciones competitivas de la región, especialmente desde dos frentes de desarrollo que ya se encuentran en proceso que son:

- Enfoque de la región hacia la consolidación como una plataforma logística, lo cual permitirá el acceso a una mayor variedad de productos, en un menor tiempo y posiblemente a un costo inferior al actual.
- La modernización de la refinería de Ecopetrol en Barrancabermeja, permitirá un mayor aprovechamiento de la industria petroquímica en la región, lo que traería beneficios para otras unidades estratégicas de negocio de la operación de Riomag si se tiene en cuenta que el 50% de los productos comercializados por la empresa provienen de esta industria. Hecho que se ve reforzado por las acciones emprendidas por Ecopetrol para buscar un socio para planta de polipropileno.

2.1.4 Factores Geográficos. Gracias a su ubicación geográfica, Distribuciones Riomag cuenta con ciertas ventajas comerciales que facilitan su operación y permiten identificar futuras oportunidades de negocio y desarrollo entre las cuales se encuentran:

- La historia y su topografía hacen que Barrancabermeja cuente con unas características inmejorables para ofrecer a todas las regiones aledañas diferentes alternativas de bajo costo para el transporte de mercancía desde el

centro del país hacia sus principales puertos y viceversa, como por ejemplo su amplia rivera del río Magdalena, uno de los pocos navegables con que cuenta el país, el paso por el casco urbano de las líneas de antiguos ferrocarriles que se muestran como otra opción de transporte y amplias sabanas que facilitan la construcción de bajo costo de vías de transporte.

- Es importante anotar que las tierras de la región son un ambiente propicio para diferentes cultivos, como la palma y los árboles frutales, así como también para el desarrollo de la ganadería.
- Adicional a lo anterior, geográficamente la región se encuentra aprovechando sus ríos y montañas cercanas para explotar a través de una hidroeléctrica su topografía y adicionalmente las oportunidades turísticas que este complejo atraería.
- Finalmente, Barrancabermeja cuenta con reservas de petróleo, las cuales ha explotado a lo largo de la historia y a las cuales debe en gran medida el desarrollo logrado hasta la fecha.

2.1.5 Factores Sociales. Barrancabermeja es en la actualidad una ciudad de 300.000 habitantes que crece a una tasa cercana al 2% anual, la cual ha conseguido su desarrollo a partir de la explotación petrolera, a pesar de la historia de violencia que ha tenido que soportar y que día a día va quedando en el pasado.

Es por lo anterior que Barrancabermeja se sigue presentando nacionalmente como un polo de atracción para distintas personas de todo el territorio colombiano que llegan a la ciudad por cuestiones laborales y que conforman una población flotante importante, gran consumidora de los productos y servicios que hacen parte del target de Distribuciones Riomag.

A pesar de lo anterior, las recientes mediciones de satisfacción de la población y los índices de seguridad en algunas ciudades, muestran cierto deterioro, por lo

cual es importante mantenerse alerta sobre la evolución del tema de seguridad en el país y la región.

Otro aspecto social importante a mencionar en esta evaluación, es la tendencia observada en las personas por cuidar en mayor medida su salud y el ambiente, lo cual los motiva a diario a consumir productos sanos que permitan disminuir los problemas cardiovasculares y la obesidad, y asimismo a preocuparse por las sustancias contenidas en los materiales que entran en contacto con los alimentos y por la posible contaminación química de éstos.

2.1.6 Factores Tecnológicos. En los factores tecnológicos que impactan a Distribuciones Riomag se pueden identificar tres frentes en los cuales se están llevando a cabo investigaciones e innovaciones que son:

- a. Desarrollo de empaques prácticos y de reducido volumen que permitan a sus portadores su fácil traslado y utilización, como por ejemplo: Los envases desarrollados para extender la vida útil de la fruta, “Easy Fruit”.
- b. La utilización de materias primas amigables con el ambiente como:
 - Las Bolsas biodegradables (Materbi de Novamont) que usan los llamados bioplásticos.
 - El uso de la remolacha azucarera, materia prima fundamental para los bioplásticos.
 - Productos realizados con base a lino y cáñamo
 - Uso de fibras naturales como materiales de refuerzo para bolsas y demás
 - Producción de productos biodegradables, asociados con el almidón.
- c. Creación de nuevos vehículos y carrocerías para el transporte de mercancías voluminosas y bajo peso, que reduzcan los costos de

entrega del producto así como el desarrollo de nuevo software para el microruteo y selección de clientes que reduzcan y optimicen los recursos requeridos por las diferentes empresas.

2.1.7 Consolidación del POAM. Ahora bien, a partir del análisis realizado a los diferentes factores que conforman el entorno de la compañía, se procede a consolidar los diferentes aspectos identificados en la matriz POAM y de esta manera poder determinar el impacto que representan para Riomag estas oportunidades o amenazas.

A continuación se presenta la matriz elaborada:

Tabla 1. POAM para Distribuciones Riomag

DISTRIBUCIONES RIOMAG									
POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Incremento del PIB			X						X
Reducción del Desempleo			X					X	
Control de la Inflación			X						X
Ambiente de prosperidad en el país			X						X
Desarrollo en bloque de la región	X						X		
Búsqueda de cambios en la principal actividad económica de la ciudad	X						X		
Negocios y flujo de dinero generado por los proyectos: *Agrocentro regional de Acopio de Alimentos * Parque Nacional del Petróleo * Hidrosogamoso		X						X	
Tecnológicos									
Desarrollo de empaques prácticos y de volumen reducido		X						X	
Uso de nuevas materias primas para la elaboración de empaques amigables con el ambiente	X						X		
Innovación en carrocerías para el transporte de mercancía voluminosa y bajo peso		X						X	

DISTRIBUCIONES RIOMAG									
POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticos									
Legislación sobre restricciones al uso de productos petroquímicos				X			X		
Legislación para incentivar en las empresas el cuidado del ambiente		X					X		
Firmas de TLC con potencias en petroquímica			X						X
Ingreso de nuevos productores al mercado		X						X	
Posibilidad de oferta de nuevos productos		X						X	
Competitivos									
Estado de las vías de acceso a la región				X			X		
Tablas de Fletes de los transportadores				X			X		
Vehículos no aptos para la movilización de mercancía de gran volumen y poco peso					X			X	
Incremento del Precio del Petróleo y la energía						X			X
Proyecto de consolidación de la región como una plataforma logística multimodal		X						X	
Proyecto Ruta del Sol		X						X	
Trabajo conjunto entre gremios, gobierno y Cámara de Comercio	X						X		
Geográficos									
Puerto para uno de los ríos navegables del país		X						X	
Abundancia de tierras para cultivos extensivos			X						X
Disponibilidad de líneas férreas en la ciudad			X						X
Presencia de reservas de petróleo en la región		X						X	
Sociales									
Crecimiento Demográfico sostenido de la ciudad al 2%			X						X
Cambio en la percepción de la ciudad como zona de alta peligrosidad.			X						X
Polo de atracción para comerciantes y profesional de todo el país		X						X	
Mayor tendencia de la población para cuidar de su salud desde jóvenes					X			X	
Mayor preocupación de la población por las sustancias de elaboración de los empaque de los alimentos				X			X		

2.2 ANALISIS INTERNO

Continuando con lo establecido por la metodología de Humberto Serna, finalizado el análisis externo para Riomag, se proceder a realizar el análisis interno para la compañía, el cual se basa principalmente en la elaboración del perfil de capacidad interna de la empresa, evaluando cinco capacidades fundamentales para su operación que son, la directiva, la competitiva, la financiera, la tecnológica y del talento humano, todas ellas analizadas desde el impacto que generan o podrían generar en la empresa.

A continuación se presenta la matriz del PCI construida con la colaboración y conocimiento adquirido de la empresa en la cual se han clasificado y organizado como fortalezas y debilidades, definiendo adicionalmente su impacto en el desempeño de la empresa:

Tabla 2. PCI para Distribuciones Riomag

DISTRIBUCIONES RIOMAG									
PCI (Perfil de Capacidad Interna de la Compañía)									
CATEGORÍAS	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva									
Capacidad de lectura de los cambios presentados en el mercado		X					X		
Operación estandarizada y documentada			X					X	
Manejo del Riesgo financiero y operativo			X					X	
Imagen corporativa establecida y posicionada						X	X		
Pensamiento estratégico alineado con los cambios presentados en el mercado.						X	X		
Capacidad de cambio y ajuste a las condiciones del mercado.			X				X		
Uso de planeación estratégica para el desarrollo del negocio.	X							X	

DISTRIBUCIONES RIOMAG									
CATEGORÍAS	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Competitiva o de Mercadeo									
Flexibilidad y agilidad en la adaptación del portafolio de marcas ofrecido				X				X	
Amplio portafolio de productos ofrecido.					X			X	
Portafolio ajustado a las necesidad de su target			X					X	
Investigación del mercado y necesidades del cliente	X						X		
Fuerza de ventas ajustada al tamaño del negocio, capacitada y motivada.		X						X	
Relaciones personalizadas y de confianza con los clientes						X	X		
Bases de datos completas, apropiadas y actualizadas	X							X	
Conocimiento detallado de la competencia						X		X	
Oferta de Valor apropiada y comunicada.	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente						X	X		
Programas postventa y fidelización de clientes		X						X	
Capacidad Financiera									
Presupuestos y proyecciones realizadas para analisis de la empresa	X						X		
Flujos de caja disponibles para evaluación de inversiones de la empresa.	X							X	
Capacidad de endeudamiento		X						X	
Uso de su capacidad de endeudamiento						X		X	
Disponibilidad de estructura de costos			X					X	
Seguridad en las transacciones y flujo del dinero		X					X		
Planes y proyectos de inversión definidos y evaluados.						X	X		
Cultura de control y analisis de los ingresos y costos.	X						X		
Rentabilidad del negocio			X					X	
Habilidad para competir con precios						X			X

DISTRIBUCIONES RIOMAG									
CATEGORÍAS	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Tecnológica o de Producción									
Vehículos adecuados para el manejo de carga voluminosa.	X						X		
Control exhaustivo de inventarios		X					X		
Monitoreo del desempeño a través de indicadores claves.		X						X	
Evaluación de la rentabilidad ofrecida por sus productos			X				X		
Uso de Software para el control de la operación						X	X		
Procesos definidos y optimizados		X						X	
Mejores costos de compra y operación del mercado			X					X	
Oferta de valor al cliente establecida	X						X		
Rutas evaluadas, concentradas y optimizadas		X						X	
Disponibilidad de mercancía			X				X		
Capacidad de innovación y desarrollo	X						X		
Relación con proveedores						X		X	
Capacidad del Talento Humano									
Preparación académica y/o especializada en el negocio del RRHH	X						X		
Apoyo para el crecimiento profesional y personal del RRHH				X			X		
Pago de prestaciones legales a empleados						X		X	
Estructura organizacional robusta y segregada			X						X
Disponibilidad de personal capacitado en el mercado			X				X		
Nivel salarial del mercado	X						X		
Rotación del personal				X			X		
Pertenencia por la empresa del personal					X			X	
Relaciones de confianza con el personal						X		X	
Capacitación permanente al personal			X					X	

2.3 ANALISIS DOFA

Finalmente para concluir el diagnóstico estratégico para Distribuciones Riomag, se utilizarán los resultados obtenidos de los análisis externo e interno realizados a la empresa, para consolidarlos en una matriz DOFA a través de la cual se cruzaran Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, para identificar las principales estrategias a desarrollar en la empresa y aprovechar o contrarrestar los aspectos definidos como factores claves de éxito que se han identificado.

Tabla 3. DOFA para Distribuciones Riomag

ESTRATEGIAS DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	Flexibilidad y agilidad en la adaptación del portafolio de marcas ofrecido	Uso de planeación estratégica para el desarrollo del negocio.	Nivel salarial del mercado
	Apoyo para el crecimiento profesional y personal del RRHH	Investigación del mercado y necesidades del cliente	Capacidad de lectura de los cambios presentados en el mercado
	Rotación del personal	Bases de datos completas, apropiadas y actualizadas	Fuerza de ventas ajustada al tamaño del negocio, capacidad y motivada.
	Amplio portafolio de productos ofrecido.	Oferta de Valor apropiada y comunicada.	Programas postventa y fidelización de clientes
	Pertenencia por la empresa del personal	Presupuestos y proyecciones realizadas para análisis de la empresa	Capacidad de endeudamiento
		Flujos de caja disponibles para evaluación de inversiones de la empresa.	Seguridad en las transacciones y flujo del dinero
		Cultura de control y análisis de los ingresos y costos.	Control exhaustivo de inventarios
		Vehículos adecuados para el manejo de carga voluminosa.	Monitoreo del desempeño a través de indicadores claves.
		Oferta de valor al cliente establecida	Procesos definidos y optimizados
		Capacidad de innovación y desarrollo	Rutas evaluadas, concentradas y optimizadas
		Preparación académica y/o especializada en el negocio del RRHH	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
Desarrollo en bloque de la región	1. Búsqueda e inclusión en el portafolio de nuevos productos amigables con el ambiente. 2. Consolidación como distribuidor y transportador en la zona, aprovechando la proyección de la ciudad como plataforma logística. 3. Establecer vínculos con proveedores estratégicos, aprovechando las facilidades de transporte de mercancía en la ciudad.	1. Organización de la empresa por unidades de negocio, buscando vinculación de personal preparado y distribución de las cargas de la operación. 2. Caracterizar los flujos de dinero de la empresa, para soportar las estrategias de crecimiento e inversión. 3. Ampliación de servicios ofrecidos, a través de la explotación del Core de la empresa (Entrega en toda la ciudad y amplia base de datos). 4. Fortalecimiento del manejo de la base de datos de clientes. 5. Definición clara de la oferta de valor a los clientes. 6. Campaña agresiva para la comunicación de la oferta de valor de la empresa. 7. Evaluación y optimización de las rutas utilizadas actualmente. 8. Establecimiento de indicadores claves para el monitoreo de la operación.	
Búsqueda de cambios en la principal actividad económica de la ciudad			
Trabajo conjunto entre gremios, gobierno y Cámara de Comercio			
Uso de nuevas materias primas para la elaboración de empaques amigables con el ambiente			
Negocios y flujo de dinero generado por los proyectos: * Agrocentro regional de Acopio de Alimentos * Parque Nacional del Petróleo * Hidrosogamoso			
Legislación para incentivar en las empresas el cuidado del ambiente			
Ingreso de nuevos productores al mercado			
Posibilidad de oferta de nuevos productos			
Proyecto de consolidación de la región como una plataforma logística multimodal			
Proyecto Ruta del Sol			
Puerto para uno de los ríos navegables del país			
Presencia de reservas de petróleo en la región			
Polo de atracción para comerciantes y profesional de todo el país			
Desarrollo de empaques prácticos y de volumen reducido			
Innovación en carrocerías para el transporte de mercancía voluminosa y bajo peso			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
Legislación sobre restricciones al uso de productos petroquímicos	1. Evaluación del portafolio para reducir el peso de los desechables (petroquímicos) en las ventas y fortalecer productos amigables con el ambiente. 2. Inclusión de productos para el cuidado de la salud o para facilitar el transporte de alimentos saludables.	1. Uso de capacidad de endeudamiento para el cambio de la flota de entrega, de acuerdo a los requerimientos de la operación. (Mercancía voluminosa y de poco peso). 2. Aprovechamiento de la ubicación estratégica de Barrancabermeja para explotar el potencial de los mercados de las poblaciones aledañas a la ciudad.	
Estado de las vías de acceso a la región			
Tablas de Fletes de los transportadores			
Mayor preocupación de la población por las sustancias de elaboración de los empaques de los alimentos			
Vehículos no aptos para la movilización de mercancía de gran volumen y poco peso			
Mayor tendencia de la población para cuidar de su salud desde jóvenes			

Ahora bien, teniendo en cuenta las estrategias obtenidas a partir de la matriz DOFA, es posible finalizar el presente Diagnóstico Estratégico, resumiendo las siguientes conclusiones que servirán de base para los próximos capítulos del presente proyecto:

1. El desarrollo de un nuevo portafolio de productos para la empresa es de vital importancia, el cual deberá incluir productos amigables con el ambiente y enfocados en la salud de las personas, adicionalmente es crucial disminuir la dependencia de Riomag por aquellos productos no biodegradables como los portacomidas de poliestireno o las bolsas de polietileno. Lo anterior basado en las siguientes estrategias identificadas en la matriz DOFA:
 - Búsqueda e inclusión en el portafolio de nuevos productos amigables con el ambiente.
 - Evaluación del portafolio para reducir el peso de los desechables (petroquímicos) en las ventas y fortalecer productos amigables con el ambiente.
 - Inclusión de productos para el cuidado de la salud o para facilitar el transporte de alimentos saludables.
2. Distribuciones Riomag debe organizar su operación para el aprovechamiento de las condiciones que ofrecerá el mercado en los próximos años, de tal forma que pueda explotar el mercado circundante, el ingreso de nuevos proveedores y las nuevas oportunidades de transporte de mercancía. Para esto es vital conocer a detalle sus finanzas y procesos. Esto debido a las siguientes estrategias DOFA generadas:
 - Establecer vínculos con proveedores estratégicos, aprovechando las facilidades de transporte de mercancía en la ciudad.
 - Caracterizar los flujos de dinero de la empresa, para soportar las estrategias de crecimiento e inversión.

- Fortalecimiento del manejo de la base de datos de clientes.
 - Uso de capacidad de endeudamiento para el cambio de la flota de entrega, de acuerdo a los requerimientos de la operación. (Mercancía voluminosa y de poco peso).
 - Establecimiento de indicadores claves para el monitoreo de la operación.
3. La empresa debe mejorar su flota de transporte de mercancía, de tal forma que se optimice el uso del recurso y se reduzcan los costos generados por la misma. Esta flota debe estar adaptada para el transporte de mercancía voluminosa y poco peso. Las estrategias DOFA relacionadas con la presente conclusión son las siguientes:
- Evaluación y optimización de las rutas utilizadas actualmente.
 - Consolidación como distribuidor y transportador en la zona, aprovechando la proyección de la ciudad como plataforma logística.
4. Se percibe una oportunidad importante en el mercado para Riomag si logra explotar al máximo su Know How actual, por lo que se recomienda evaluar la posibilidad de generar nuevas unidades de negocio o crear nuevas empresas que la complementen, de tal forma que pueda aprovechar al máximo las nuevas condiciones de mercado. Esta conclusión surge de las siguientes estrategias DOFA:
- Organización de la empresa por unidades de negocio, buscando vinculación de personal preparado y distribución de las cargas de la operación.
 - Ampliación de servicios ofrecidos, a través de la explotación del Core de la empresa (Entrega en toda la ciudad y amplia base de datos).
 - Aprovechamiento de la ubicación estratégica de Barrancabermeja para explotar el potencial de los mercados de las poblaciones aledañas a la ciudad.

5. Finalmente, es de vital importancia que Distribuciones Riomag establezca su oferta de valor a los clientes y la comunique a su mercado, para de esta manera alinear las estrategias definitivas a implementar que definirán el futuro de la empresa. Las estrategias DOFA de las cuales surge esta conclusión son las siguientes:
 - Definición clara de la oferta de valor a los clientes.
 - Campaña agresiva para la comunicación de la oferta de valor de la empresa.

3. ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo principal de un estudio técnico en un Plan de Negocio es definir aquellos procesos, recursos y alternativas geográficas que aseguren conseguir una operación estable, sostenible y creciente para la idea que se está desarrollando y tomando como base lo anterior establecer la viabilidad del proyecto para su respectiva implementación.

Sin embargo el presente Plan de Negocio fue realizado con base en una empresa que actualmente es operativa en el mercado y viable económicamente, por lo que el objetivo del presente estudio cambia un poco y se centra en la evaluación de las condiciones actuales y la identificación de los diferentes aspectos a mejorar en la empresa para asegurar su crecimiento y la sostenibilidad de la operación ante futuras ampliaciones de la misma; por esta razón en los numerales siguientes se observarán los estudios realizados a la empresa y las principales recomendaciones realizadas a la misma para asegurar su crecimiento.

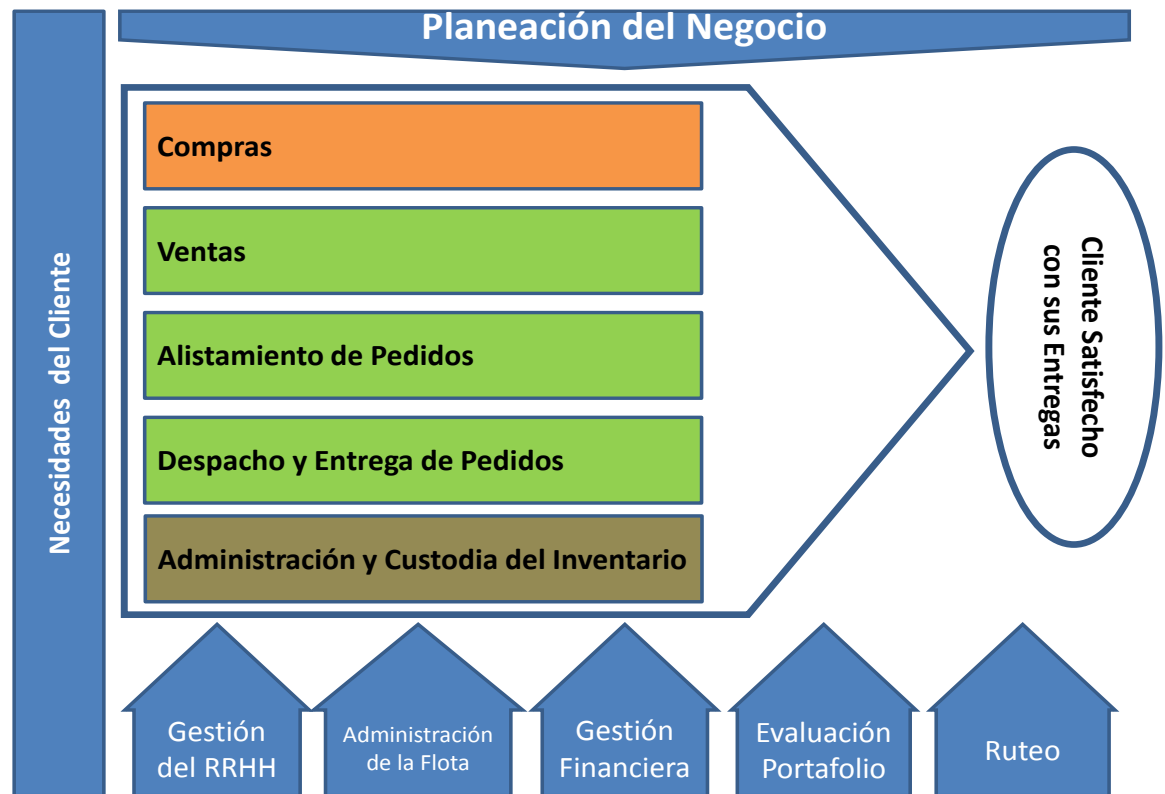
3.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para empezar, Distribuciones Riomag no cuenta con un esquema definido de sus procesos, por lo que su operación actualmente funciona bajo el esquema de un único objetivo común y cada persona labora enfocado en el mismo sin ser consciente que sus actividades están definidas para un área o proceso específico:

Por esta razón se procedió a realizar el mapa de procesos para Distribuciones Riomag y de esta manera formalizar y organizar la operación de la empresa, buscando también facilitar los análisis siguientes del presente estudio.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se puede apreciar el mapa de procesos realizado y sus hallazgos principales:

Grafica 3. Mapa de Procesos para Distribuciones Riomag



La operación de la empresa tiene tres bloques de procesos claves para asegurar la entrega a satisfacción de la oferta de valor a sus clientes, los cuales son: Compras, Entrega de pedidos, el cual a su vez se compone de tres subprocesos que se pueden observar en el mapa y finalmente la administración y custodia del inventario, los cuales hasta el momento han funcionado de manera empírica en la empresa y a pesar de esto han conseguido desarrollarse en beneficio de la operación.

Sin embargo, a partir del presente proyecto se han identificado cuatro nuevos procesos de soporte y estratégicos que son requeridos con urgencia para fortalecer y complementar la operación y que son descritos a continuación:

Planeación del Negocio: Este proceso, a pesar que actualmente se hace de manera informal e indirecta, con la definición del Plan de Negocio para la empresa, debe desarrollarse con mayor regularidad, de tal forma que la evaluación de puntos críticos para la operación, tales como el manejo del almacenamiento, la oferta de valor al cliente y la eficiencia del proceso de entrega, se lleven a cabo de manera constante y sean adaptados de acuerdo a los cambios observados en las realidades del mercado. Es importante mencionar que el presente libro corresponde a la primera vez en que este proceso es realizado en la empresa de manera formal, por lo cual puede ser utilizado como punto de partida para el mismo.

Administración de la flota: El recurso más crítico para la entrega de pedidos a los clientes es la flota de Distribuciones Riomag, la cual como se verá más adelante está compuesta por una bicicleta y una moto, sin embargo, su utilización, capacidades y mantenimiento son temas no evaluados por la empresa, razón por la cual se sugiere su pronto análisis y administración, enfocándose especialmente en sus capacidades y mantenimiento buscando así asegurar la operación y la conservación de los activos.

Gestión Financiera: Uno de los principales retos en la administración diaria de la empresa es la consecución del dinero para el pago de las compras realizadas a crédito a los proveedores y asimismo la destinación de los recursos necesarios para la inversión en el negocio, lo cual muestra la importancia de contar con el proceso en mención. Distribuciones Riomag debe conseguir conocer a detalle sus flujos de caja diarios, de tal forma que sea posible planear los diferentes pagos e

inversiones a realizar por la empresa. Este proceso es clave en el futuro crecimiento de la misma.

Evaluación de Portafolio: Como se observará en el numeral 2.5.3, la capacidad de almacenamiento de Riomag se encuentra bastante restringida y adicional a esto no se conoce a detalle la rotación de sus productos, razón por la cual las compras de cada artículo del portafolio se realizan basadas en la intuición y en las ofertas que presente el proveedor. Lo anteriormente mencionado lleva a Riomag a verse de manera permanente en una sobreocupación de sus bodegas y a no disponer del recurso financiero para el pago oportuno de sus deudas. Por esta razón el proceso de evaluación del portafolio permitirá a Riomag conseguir los siguientes cuatro beneficios:

- a. Optimización de las utilidades generadas por los productos de mayor rotación y rentabilidad, al enfocar sus recursos en la compra y venta de los mismos, para lo cual se puede utilizar como base el estudio presentado en los numerales 3.1 y 3.2.
- b. Manejo adecuado de productos de baja rotación, al reducir al máximo posible sus inventarios requeridos y de esta manera liberar aún su capital de trabajo, teniendo en cuenta que esta variable representa alrededor del 66% del capital total como se puede apreciar en el Anexo No. 2 el cual es parte del modelo financiero realizado en el capítulo 4 del presente proyecto.
- c. Liberación de espacio en bodegas y mejoramiento de los flujos de mercancía y alistamiento de pedidos.
- d. Identificación de nuevas líneas de trabajo que permitan a Riomag renovar su oferta y atender mercados emergentes.

Ruteo: Finalmente, durante el proceso de evaluación se identificó que las rutas utilizadas para la entrega de los pedidos generan grandes ineficiencias en los procesos de la empresa, debido a que los clientes atendidos en un mismo día o

ruta se encuentran bastante dispersos llevando a los entregadores a realizar grandes desplazamientos. Situación que se ve agravada debido a la capacidad de los vehículos de entrega (bicicleta y moto) que presentan restricciones en la cantidad de pedidos a movilizar por viaje realizado. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario mencionar la necesidad de Riomag de incrementar la capacidad de su flota para realizar mayores desplazamientos y movilizar mayor cantidad de carga y asimismo de organizar sus rutas de ventas y entrega, lo cual podría realizarse a través de software.

De manera general, los procesos anteriormente mencionados permitirán a la empresa robustecer su operación y con ella sus 3 bloques de procesos principales, sin embargo es importante resaltar que, alineado con la intención de desarrollo y crecimiento de la empresa, el subproceso de ventas requiere una mayor asignación de recursos que permitan conseguir un mayor seguimiento y una mejor negociación de los pedidos y referencias a entregar y de esta manera impulsar los demás procesos.

En lo referente al proceso de la gestión de RRHH se tratará en el numeral 2.5 del presente capítulo.

3.2 LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA:

En lo que respecta a la localización de las instalaciones de Distribuciones Riomag, se ha identificado y analizado que cuenta con condiciones favorables para su operación, gracias a las facilidades que esta aporta para realizar la entrega de los pedidos a sus clientes, a pesar de esto, la empresa también cuenta con algunas barreras, las cuales dificultan especialmente las actividades de recepción de mercancía, por lo que a continuación se procederá a realizar el análisis detallado a su localización.

3.2.1 Macrolocalización o Ubicación: Distribuciones Riomag actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Barrancabermeja del departamento de Santander y hace parte de la zona conocida como Magdalena Medio que también se compone por municipios como Puerto Wilches, Cimitarra, Sabana de Torres y Yondo; la cual es una localización estratégica para su operación debido al potencial que presenta la zona con los proyectos que se están desarrollando en la ciudad, como por ejemplo la rehabilitación de la navegabilidad del Río Magdalena, el Tren del Carare, el Aeropuerto Internacional de Carga en Sabana de Torres, la Ruta del Sol y la Adecuación de las vías entre Bucaramanga y Barrancabermeja y entre Bucaramanga y San Vicente de Chucuri.

Asimismo, esta macrolocalización presenta grandes oportunidades para la expansión del negocio, teniendo en cuenta que la infraestructura para movilización de carga existente y que se está ejecutando en la zona permite acceder a mercados poco desarrollados en los municipios y corregimientos circundantes, donde el portafolio de productos de la empresa llega a través de mayoristas sin economías de escala, siendo algunos de estos mercados identificados los siguientes:

- Puerto Wilches
- Sabana de Torres
- Cimitarra
- San Vicente de Chucuri
- Yondo
- Yarima

Para conseguir mayor claridad en la zona descrita por la macrolocalización de Distribuciones Riomag, a continuación se presenta el gráfico No. 4 que facilita identificar los puntos anteriores.

Grafica 4. **Mapa Macrolocalización Distribuciones Riomag**



Fuente: a través de la herramienta <https://mapsengine.google.com/>

Lo anterior ratifica los beneficios que genera la macrolocalización de las instalaciones a Distribuciones Riomag, los cuales redundan principalmente en facilidades para el transporte de materias primas y en el potencial de acceso a nuevos mercados, sin olvidar la proyección económica y logística de la región.

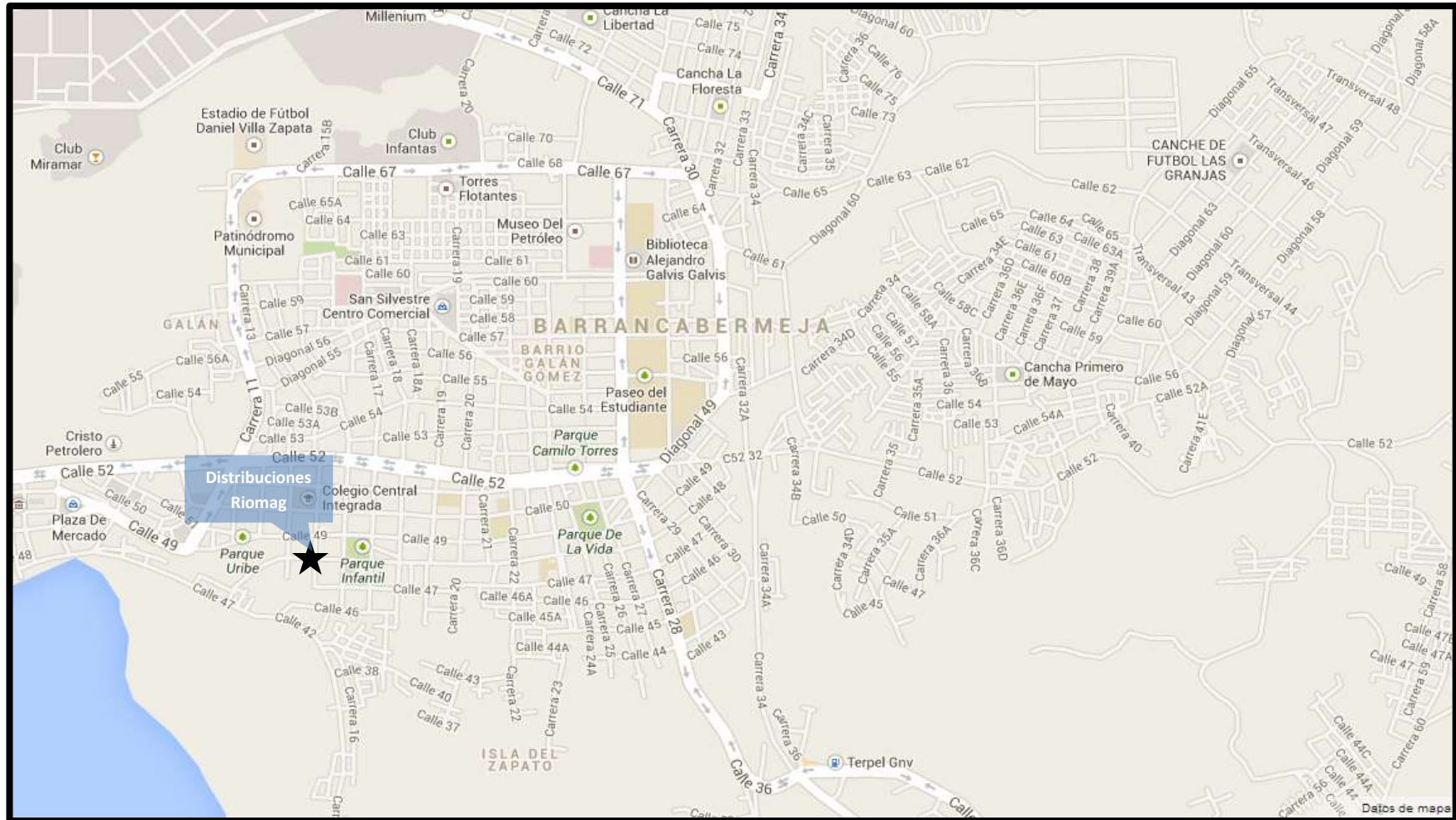
Sin embargo se debe mencionar también la principal desventaja de la macrolocalización de la empresa, la cual se refiere al orden público de la zona, ya que Barrancabermeja y sus municipios aledaños aún presentan problemas en su red social debido a la presencia de diferentes grupos armados al margen de la ley, lo cual genera riesgos importantes para la operación de entrega y los activos de la compañía.

3.2.2 Emplazamiento o Microlocalización. En cuanto al emplazamiento de Distribuciones Riomag, la empresa se encuentra ubicada en la Carrera 15 No. 48 – 05 del Barrio Colombia, la cual corresponde a un sector central de la ciudad con facilidades para acceder a vías principales y rápidas, aunque alejada de las vías de mayor congestión vehicular y peatonal de la ciudad, lo cual permite realizar sus operaciones de cargue y descargue sin mayores complicaciones.

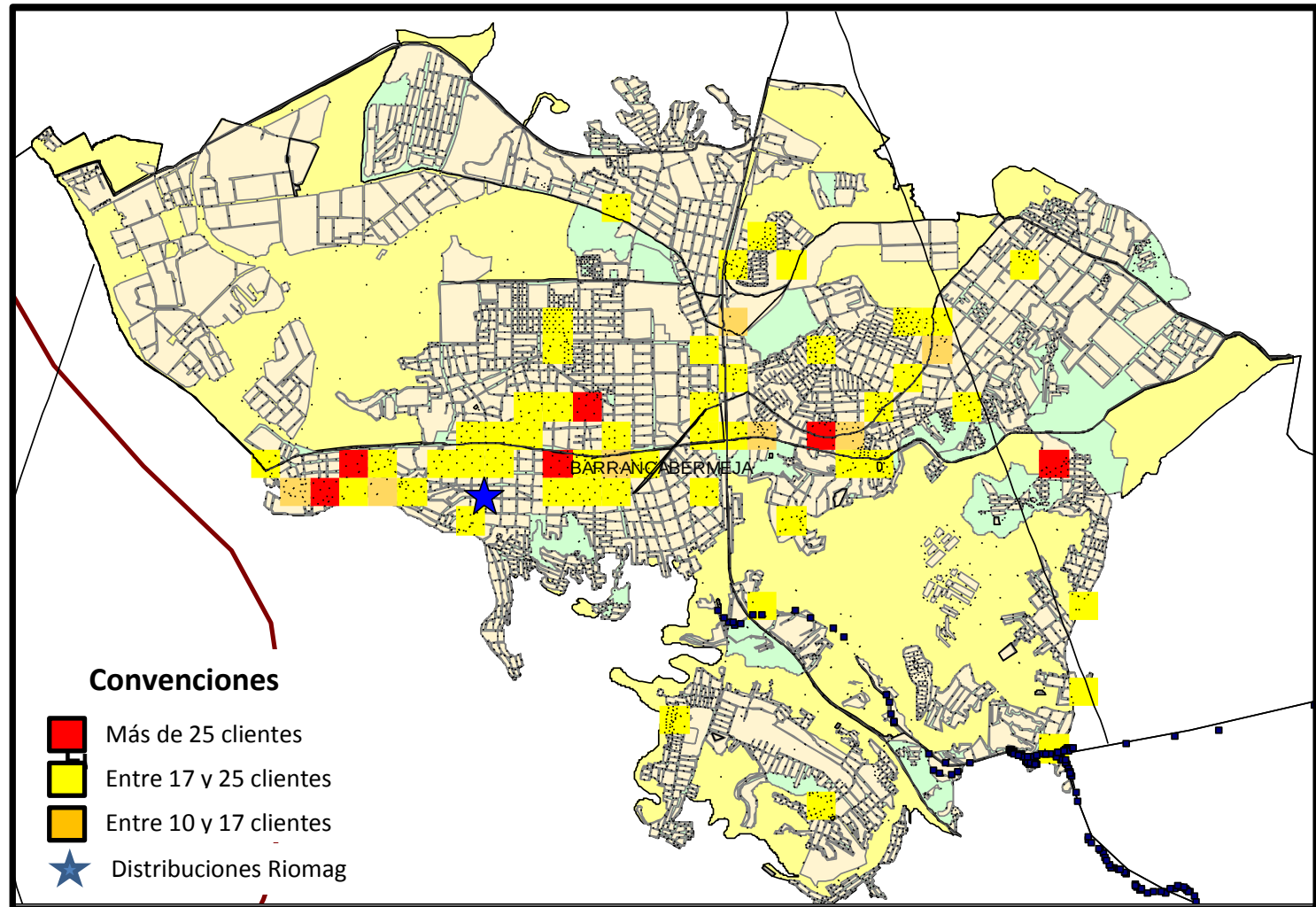
Con respecto a su ubicación según la concentración de clientes en la ciudad, Riomag, a pesar que no se encuentra dentro de los lugares de mayor concentración, lo cual le daría un acceso rápido y ágil a sus clientes, su localización actual le permite movilizarse rápidamente hasta las diferentes zonas de concentración consiguiendo un mercado más amplio que sus principales competidores, los cuales sí se encuentran inmersos en las zonas de concentración pero con dificultades para su movilidad y operaciones de cargue y descargue.

Estos temas mencionados se pueden apreciar con mayor detalle en los gráficos No. 5 y 6 que resumen el emplazamiento de la empresa y la concentración de clientes en la ciudad.

Grafica 1. Mapa de Emplazamiento para Distribuciones Riomag



Grafica 2. Mapa Concentración de Clientes en Barrancabermeja



Ahora bien, en un acercamiento al método de los factores ponderados para definir la mejor ubicación de las instalaciones de una empresa y aprovechando los análisis de macro y microlocalización realizados, a continuación se presentará la matriz de evaluación para el emplazamiento actual de Distribuciones Riomag y de esta forma establecer en una escala de 1 a 100 que tan adecuada es su ubicación actual, entendiéndose que la empresa ya ha establecido su operación y realizó la compra del establecimiento donde está ubicado su centro de operaciones previo al desarrollo de este estudio, por lo que un resultado deseable de esta matriz sería una calificación superior al 70%.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de la Localización de Riomag

CONCEPTO EVALUADO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	DIFERENCIA
Evaluación Localización Riomag	100%	70%	30%
Macrolocalización	60%	45%	15%
Potencial de desarrollo de otros mercados	8%	7%	1%
Costos de Transporte	8%	5%	3%
Facilidades de movilidad entre municipios aledaños	6%	5%	1%
Crecimiento económico de la región	6%	5%	1%
Vías de acceso a proveedores	5%	5%	0%
Cercanía a proveedores de MP	5%	3%	2%
Inversión en vías y otras formas de transporte	4%	4%	0%
Desarrollo del mercado actualmente atendido	4%	3%	1%
Orden Público en el sector	4%	2%	2%
Disponibilidad de Mano de Obra	4%	2%	2%
Costo de Mano de Obra	3%	1%	2%
Condiciones Climáticas del sector	3%	3%	0%
Microlocalización	40%	25%	15%
Posibilidades de expansión de las instalaciones	8%	3%	5%
Presencia de Bahías para cargue y descargue de mercancía	8%	3%	5%
Vías de acceso	7%	7%	0%
Disposición de parqueaderos para vehículos propios y de sus clientes	5%	2%	3%
Cercanía a sus clientes	5%	4%	1%
Cantidad de Competidores en el sector	4%	3%	1%
Acceso a servicios públicos	3%	3%	0%

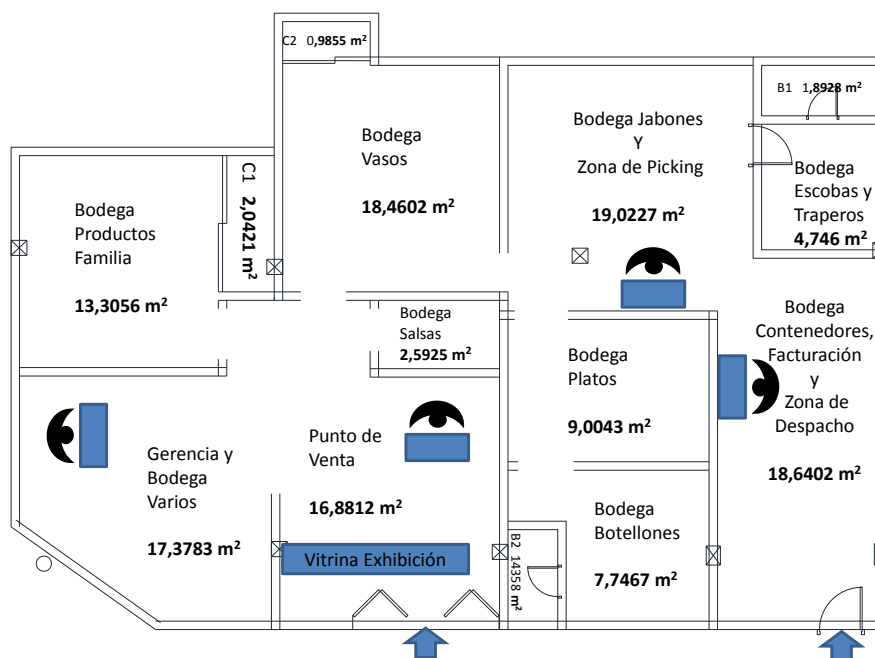
Como se puede observar en esta evaluación, la localización actual de Riomag cuenta con puntos a favor que le permiten tener una operación fluida y ajustada a sus requerimientos actuales, sin embargo estos criterios y los demás analizados solo le permiten obtener la calificación mínima esperada, la cual corresponde a un 70%; lo anterior debido a que puntos críticos para su operación que se refieren a capacidad de expansión, tales como, los costos de transporte, las posibilidades de expansión de las instalaciones, la presencia de bahías para cargue y descargue de mercancía y la disposición de parqueaderos para vehículos propios y de sus clientes, obtuvieron calificaciones bastante bajas.

De manera general, es posible afirmar que la macrolocalización a pesar que tiene algunos puntos en contra es adecuada para la operación de la empresa, sin embargo en lo que a microlocalización se refiere, a pesar que para su operación actual puede ser “adecuada”, en el momento que la empresa continúe su crecimiento y proyección hacia el futuro, esta ubicación le puede traer problemas y desde este momento se debe iniciar la búsqueda de opciones que le permitan compensar las ineficiencias que estos criterios están generando o podrían generar para su operación.

3.3 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

En el grafico No. 7 presentado a continuación es posible observar la actual distribución de planta en Distribuciones Riomag, la cual presenta dos grandes inconvenientes para la operación de la empresa que son:

Grafica 5. Distribución de Planta y áreas en Distribuciones Riomag



1. Las instalaciones utilizadas por la empresa corresponden a una casa con diseño para uso residencial, razón por la cual su área total se encuentra distribuida en diferentes cuartos generando gran cantidad de divisiones y espacios reducidos para el desplazamiento de mercancía a través de pasillos.
2. Debido a que la operación de Distribuciones Riomag implica la entrega de productos en sus diferentes presentaciones, las bodegas de la empresa deben almacenar alrededor de 922¹ referencias y mantener un volúmenes de inventarios que ocupan un 90.9%² de su capacidad total de los mismos, por esta razón la capacidad de almacenamiento fue superada por el volumen de la operación, razón por la cual el alistamiento de pedidos y bodegaje de la mercancía son procesos traumáticos para la operación.

Muestra de lo anterior se puede apreciar también en los siguientes gráficos:

¹ Cantidad de Referencias en bodega. Numeral 3.1 del presente proyecto.

² Capacidad de Almacenamiento. Numera 2.5.3 Capacidad de Almacenamiento

Grafica 6. Estado de las bodegas de almacenamiento



Teniendo en cuenta lo anterior y bajo el esquema de Plan de Negocio para Distribuciones Riomag, se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa para asegurar un menor impacto sobre la operación de la empresa de los proyectos de expansión de la misma.

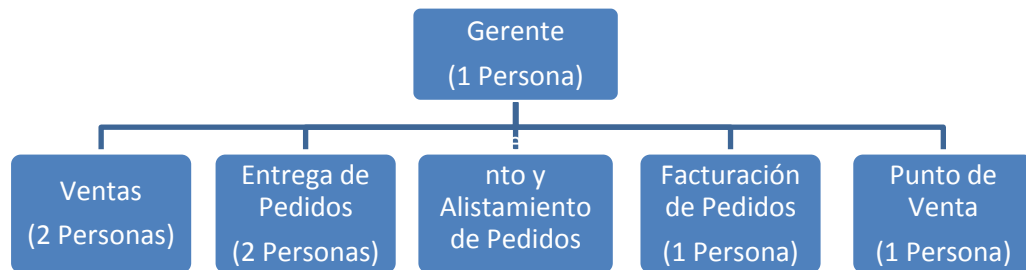
1. Con el fin de mejorar la circulación a través de las instalaciones y asimismo reducir los tiempos de alistamiento de pedidos, se debe cambiar la organización actual de las bodegas, buscando que los productos de mayor rotación se ubiquen lo más cerca posible a la zona de alistamiento de pedidos; por esta razón se sugiere caracterizar los productos según su nivel de rotación y asimismo organizarlos en las bodegas disponibles.

2. Se debe realizar un análisis urgente de la política de inventarios manejada por la empresa, especificando para cada referencia los siguientes parámetros:
 - a. Demanda diaria o mensual
 - b. Tiempo de reposición del proveedor
 - c. ¿Descuentos por compra en volumen? o ¿Esta referencia genera volumen en el pedido al proveedor?
 - d. Tamaño mínimo de pedido
 - e. Nivel de rotación
 - f. Restricciones de almacenamiento
 - g. Rentabilidad del producto
3. Es necesario identificar cuales productos requieren realmente hacer compras de volumen a los proveedores, teniendo en cuenta su rotación y su relación costo – beneficio, donde el costo generado se ve seriamente incrementado por el espacio ocupado por la mercancía en las bodegas y su beneficio se relaciona directamente con el incremento en la utilidad para la empresa por su compra en grandes volúmenes. Lo que llevará necesariamente a reducir los volúmenes comprados y almacenados de aquellos productos que no presenten esta relación favorable para la empresa.
4. Adicionalmente y antes de 5 años, dependiendo de los resultados que se generen a partir de las medidas anteriores, la empresa debe buscar nuevas alternativas que le permitan ampliar su capacidad de almacenamiento y condiciones logísticas para el recibo y despacho de mercancía, para lo cual se puede evaluar las opciones a partir del modelo financiero planteado en el capítulo 4 del presente proyecto.

3.4 DETERMINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HUMANA

Distribuciones Riomag cuenta actualmente con una nómina de ocho personas, las cuales se encuentran distribuidas en los diferentes procesos de la empresa como se observa a continuación:

Grafica 7. Organigrama actual de la compañía

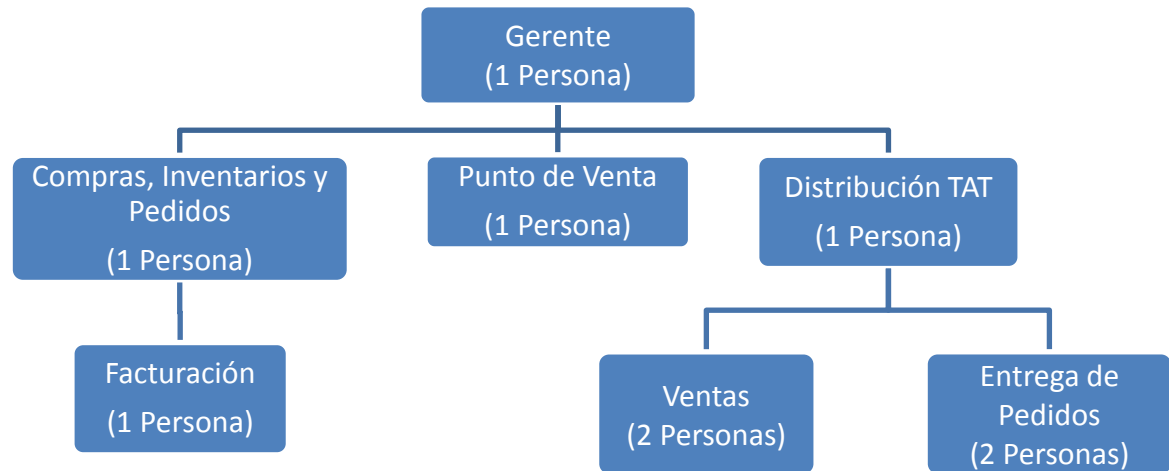


La cual es una estructura centrada exclusivamente en el gerente, donde todos, personal y procesos, dependen de sus decisiones e instrucciones, generando una gran carga laboral y procesos lentos y con poco desarrollo, especialmente en ventas y entregas de pedidos, los cuales son el Core del negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior y asimismo los volúmenes de ventas que presenta la compañía en estos momentos y sus requerimientos futuros identificados a partir del presente plan de negocio, se propone la estructura organizacional descrita y presentada a continuación:

1. Los procesos de almacenamiento, facturación y alistamiento de pedidos se convierten en un unico proceso y área, planteandose ahora como un proveedor directo de los demás procesosy áreas.
2. El Punto de Venta permanece como actualmente, reportando directamente al gerente, con la diferencia que ahora operaría como una unidad de negocio, dando cierta autonomía a sus actividades y administración.
3. Finalmente, se sugiere consolidar una nueva área independiente denominada Distribución TAT, por lo que sería necesario definir una persona responsable de la misma, encargada de desarrollar los procesos a cargo y al equipo de trabajo correspondiente. Esta sería la única persona que reportaría directamente al Gerente. En el anexo No. 3 se puede observar las variaciones presentadas en los estados financieros, resaltandose como se ven disminuidas las ventas y por ende las utilidades, poniendo en riesgo los resultados futuros de la empresa, por lo cual esta propuesta se vería sujeta a un incremento anual superior al 3% en las ventas para asegurar la sostenibilidad de la misma.
4. Esta es una estructura mas compacta y agil, que implica delegación de responsabilidades y la conformación de un equipo estratega para el diseño y desarrollo del negocio.

Grafica 8. Organigrama propuesto para la compañía



3.5 CAPACIDAD ÓPTIMA DE LA PLANTA

Dado que Riomag es una empresa dedicada principalmente a la entrega de sus productos puerta a puerta a sus clientes, los recursos claves y escasos o que pueden generar cuellos de botella en sus procesos, son aquellos relacionados con la cantidad de pedidos máxima a entregar durante el día, por esta razón para revisar la capacidad instalada de planta se evaluarán los siguientes recursos y/o instalaciones:

3.5.1 Capacidad de Flota. La empresa cuenta actualmente con una flota compuesta por una moto la cual tiene una adaptación en su parrilla para movilizar carga y una bicicleta especial para carga que se pueden apreciar a continuación:

Grafica 3. Flota de Reparto en Distribuciones Riomag



Es importante anotar que a pesar que estos 2 equipos brindan a la empresa una capacidad reducida de entrega de pedidos, hasta el momento le permiten cumplir con su promesa de servicio a sus clientes, sin embargo en días pico de ventas o con entregas muy lejanas al establecimiento, Riomag se ha visto forzada a incumplir a algunos de sus clientes.

Las capacidades de entrega para los equipos mencionados es de 50 pedidos diarios y su cálculo respectivo se puede apreciar con mayor detalle en la tabla No. 5:

Tabla 5. Capacidad de Flota

Equipo	Cantidad	Pedidos por viaje	Tiempos						Viajes por día	Capacidad Pedidos / día
			Desplazamientos a zona de entrega	Entre clientes	Entrega por Cliente	Total Ruta	Espera recarga	Arqueo Caja		
Moto	1	8	36	3	8	121	27	24	3,26	26
Bicicleta	1	3	21	3	6	45	14	21	8,02	24
*Todos los tiempos estan expresados en minutos						Total pedidos / día				50

Fuente: basado en análisis de tiempos realizado previamente en la empresa.

Ahora bien, de acuerdo a los cálculos de entrega de pedidos para estos dos vehículos, es posible afirmar que aún cuentan con capacidad diaria en la operación, ya que históricamente Riomag despacha a diario 41 pedidos que en contraste con la capacidad de entrega que es de 50 pedidos diarios. Esto permite concluir que en las condiciones actuales, estos recursos no implican un cuello de botella para la operación, sin embargo con las perspectivas y proyectos de crecimiento de la empresa, se considera necesario complementar su flota de entrega con un vehículo de mayor capacidad de carga y desplazamiento, el cual permitirá llegar con entregas a municipios aledaños a Barrancabermeja y a través de una operación mixta de entregas y compras, podrá compensar los sobrecostos con la reducción de fletes de transporte de mercancía entre Bucaramanga y Barrancabermeja.

3.5.2 Capacidad de Alistamiento de Pedidos. La capacidad de alistamiento de pedidos de Distribuciones Riomag está definida por el tiempo que emplea la persona a cargo de esta actividad en la empresa y adicional a esto el tiempo que utiliza para el recibo de mercancía y organización de bodegas, lo anterior contrastado con su jornada diaria laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la tabla No. 6 se puede apreciar la capacidad máxima de alistamiento de pedidos en la empresa, la cual es de 40 pedidos diarios; por lo que se puede concluir que este proceso es el principal cuello de botella en la empresa teniendo en cuenta los 41 pedidos promedios que se despachan a diario.

Tabla 6. Capacidad de Alistamiento de Pedidos

	Tiempo por pedido	Pedidos diarios	Total alistamiento
Alistamiento de Pedidos	7	40	280
Revisión de Pedidos	2	40	80
	Tiempo por Recibo	Recibos diarios	Total Recibos
Recibo de Mercancía	20	3	60
Organización de Bodegas	60		
Tiempo Total	480		

Fuente: basado en análisis de tiempos realizado previamente en la empresa.

Esta falta de capacidad hasta el momento se ha compensado con el apoyo por parte del personal de entrega, sin embargo se considera de gran importancia ampliar la capacidad del proceso con una persona adicional y así duplicar la capacidad de armado y de esta manera evitar que en días pico de ventas se incumpla la oferta de valor al cliente y asimismo prepararse ante una futura ampliación de la operación.

3.5.3 Capacidad de Almacenamiento. Debido al diverso portafolio manejado por Distribuciones Riomag, tanto en cantidad de productos como en referencias por producto y adicional a lo anterior el manejo de pequeñas cantidades que no alcanzan a completar estibas, no es posible calcular la capacidad de almacenamiento de la empresa en sus dimensiones comunes como cantidad de producto o estibas almacenadas; por esta razón para el presente plan de negocio la capacidad actual de almacenamiento se calculará en metros cuadrados tal como se puede apreciar en el gráfico No. 7 del presente documento y descontando de este las áreas utilizadas para pasillos de circulación y zonas operativas y administrativas, lo cual nos arroja una capacidad máxima de almacenamiento en metros cuadrados de 74,94 m²

El cálculo de esta capacidad de almacenamiento se puede apreciar en la tabla No. 7:

Tabla 7. Capacidad de Almacenamiento en áreas (m²)

Bodega	Capacidad total en M ²	Pasillos	Área Operativa	Disponible Almacenamiento
Bodega Jabones y Zona de Picking	19.02	2.604	4.816	11.60
Bodega Vasos	18.64	4.88988	0	13.75
Bodega Contenedores, Facturación y Zona de Despacho	18.64	7.752	2.02	8.87
Gerencia y Bodega Varios	17.38	3.82	4.62	8.94
Punto de Venta	16.88	0	16.88	0.00
Bodega Productos Familia	13.31	1.8995	0	11.41
Bodega Platos	9.00	2.794	0	6.21
Bodega Botellones	7.75	3.52087	0	4.23
Bodega Escobas y Traperos	4.75	0.28	0	4.47
Bodega Salsas y Confitería	2.59	0.7	0	1.89
Closet No. 1	2.04	0	0	2.04
Baño 1	1.89	0.36	0	1.53
Baño 2	1.44	0	1.44	0.00
Closet No. 2	0.99	0	0	0.99
Total áreas	131.89	28.62	28.34	74.94

Es importante anotar que esta capacidad de almacenamiento representa para la empresa su principal restricción de operación de acuerdo a las políticas de compra e inventario actuales ya que en el momento de medición del área también se midió el metraje de los espacios donde aún se podía almacenar producto lo que arrojó un máximo de 6.8 m² para una ocupación total de bodegas del 90.9%; por esta razón y continuando el análisis realizado en el numeral 2.3 correspondiente a la Distribución de Planta, Distribuciones Riomag debe iniciar dos actividades urgentes que atañen a su proceso de almacenamiento que son:

1. Evaluación de su portafolio actual y de sus políticas de compras, con el fin de optimizar el uso de su capacidad de almacenamiento al reducir las existencias de materiales de baja rotación y disponer de mayor espacio para el bodegaje de los productos de mayor rotación y rentabilidad.

2. Iniciar la búsqueda de alternativas para incrementar su capacidad instalada de almacenamiento, ya que de acuerdo a las perspectivas de crecimiento planteadas por el presente Plan de Negocio sus requerimientos se podrían incrementar considerablemente.

3.6 REQUERIMIENTOS LEGALES PARA LA CORRECTA OPERACIÓN DEL PROYECTO

Distribuciones Riomag corresponde al nombre comercial dado a la compañía, sin embargo legalmente la empresa se encuentra conformada como una persona natural, por esta razón y teniendo en cuenta el presente Plan de Negocio la empresa se transformará jurídicamente a una Sociedad por Acciones Simplificada, teniendo en cuenta que es necesaria la distribución de la empresa entre los integrantes de la familia como parte del proceso de sucesión requerido y que esta tipología de empresa presenta los siguientes beneficios que permiten compensar los diferentes inconvenientes que se podrían generar a partir del mismo:

- Es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad.
- El proceso de constitución y reforma es más fácil y eficiente.
- La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, sin requerir la estructura de una sociedad anónima.
- Es posible crear diversa clases y series de acciones.
- No se requiere establecer una duración determinada para la SAS.
- El objeto social puede ser indeterminado.
- El pago del capital puede diferirse hasta dos años.
- Se permiten los acuerdos sobre cualquier asunto lícito.
- Por regla general no se exige revisor fiscal
- Se establecen disposiciones que facilitan la operación y administración de las SAS.

- Mayor flexibilidad en la regulación de los Derechos patrimoniales y políticos de los accionistas en las SAS.
- Se establece un mayor tiempo para enervar la causal de disolución por pérdida.
- El trámite de liquidación de la S.A.S es más ágil.
- Mayor agilidad para la resolución de conflictos en las S.A.S.
- Se consagra un reproche expreso a conductas abusivas por parte de los socios de la SAS.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se describen los pasos a seguir para su respectiva conformación, así como los principales impuestos a pagar y las normatividades a cumplir por la empresa:

3.6.1 Principales pasos para la conformación de la empresa. Para conformar a Distribuciones Riomag como una Sociedad Por Acciones Simplificada es necesario realizar los siguientes registros:

- Registro Mercantil, el cual se realiza ante la Cámara de Comercio del municipio en el que la empresa funcionará.
- Definición del código CIIU que más se ajusta a la operación de la empresa, lo que se realiza a través de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Registro Único Tributario que se debe tramitar también en la DIAN.
- Certificación de Uso de Suelo expedida por la oficina de planeación municipal de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial (POT) para todo establecimiento comercial con atención al público. Es importante anotar que a partir de la vigencia del decreto 1879 de 2008, el certificado de usos de suelo no es requisito para la apertura de un establecimiento de comercio, sin embargo para su funcionamiento debe cumplir con las normas de uso de suelo

- Registro de Industria y Comercio el cual puede tramitarse en la secretaría de planeación del municipio o en la cámara de comercio, para este trámite se requiere disponer previamente del Registro Mercantil y de la certificación de uso de suelo.
- Certificado de SAYCO y ACINPRO que se debe gestionar a través de los puntos de recaudo y supervisores autorizados por esta entidad en los municipios respectivos.
- Certificado de Bomberos el cual es expedido por el respectivo cuerpo de bomberos voluntarios del municipio de operación.
- Registro Sanitario y de Seguridad los cuales se realizan a través del Invima y la ARL a la cual se han afiliado los empleados de la empresa.

3.6.2 Impuestos a pagar por el funcionamiento de la empresa. Los impuestos a pagar por Distribuciones Riomag para garantizar su operación a futuro en el estado colombiano son los siguientes:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a la Renta
- Impuesto de Ganancia Ocasional
- Impuesto a las Transacciones Financieras
- Impuesto de Industria y Comercio
- Impuesto Predial
- Retención en la fuente
- Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE)

3.6.3 Normatividad para operación. Distribuciones Riomag se rige principalmente por las siguientes normas y códigos colombianos:

- Código de Comercio Colombiano
- Código Sustantivo del Trabajo
- Estatuto Tributario Colombiano
- Ley 222 de 1995.

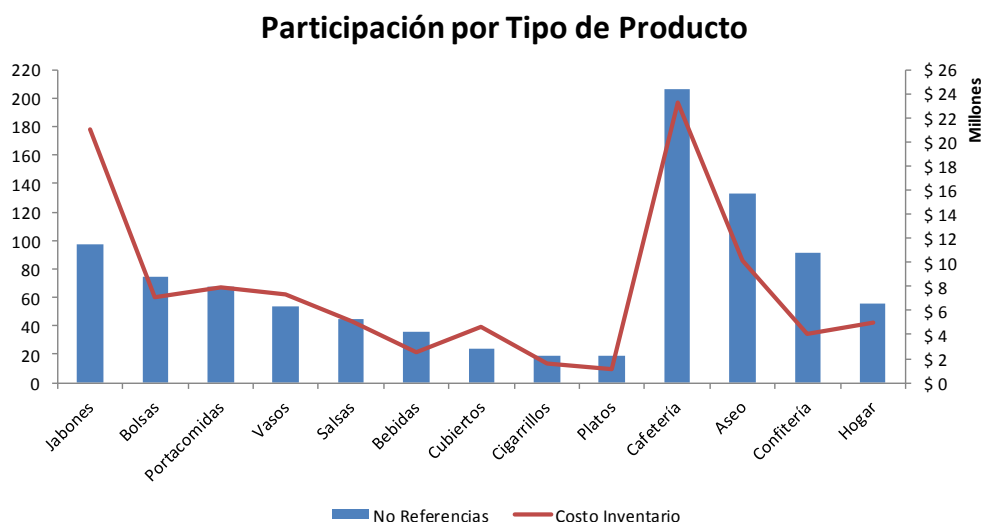
4. ESTUDIO DE MERCADO

El sector en que realiza su actividad Riomag es altamente competitivo ya que posee muy pocas barreras de entrada y demasiados productos commodities, por esta razón para la empresa y el presente proyecto es de gran importancia conocer a detalle sus variables de mercado y con ellas identificar sus principales fortalezas y debilidades y lograr así un mayor fortalecimiento en su participación en el sector. Por esta razón, utilizando la metodología de las 4P's (Producto, Precio, Promoción y Plaza), se realizó el estudio de mercado a la empresa, para lo cual se utilizaron fuentes primarias, como la encuesta realizada a clientes y el conocimiento que se posee actualmente del sector y fuentes secundarias donde gracias a la cámara de comercio de Barrancabermeja se consiguió un informe detallado sobre las empresas presentes en el sector. Este estudio se detallará a continuación donde se observará la combinación entre las diferentes fuentes utilizadas.

4.1 PRODUCTO

Como se ha mencionado con anterioridad, Distribuciones Riomag es una empresa distribuidora de productos desechables, de aseo y cafetería que maneja actualmente en su inventario un total de 922 referencias, las cuales se pueden observar agrupadas por tipo de producto en el gráfico No. 12.

Grafica 9. Participación por Tipo de Producto



En este es posible observar como los Jabones (Detergentes en Polvo y en Barra) son el bloque más representativo para la empresa tanto en cantidad de referencias como en costo del inventario, seguido por las Bolsas, los Portacomidas, y los Vasos. Es importante mencionar que los bloques de Cafetería, Aseo Confeitería y Hogar, a pesar que se observan como los mayores en referencias y costos son la suma de diferentes tipos de producto que individualmente no logran una participación alta en el inventario de la empresa, por esta razón se presentan agrupados a la derecha del gráfico. En la tabla presentada en la hoja a continuación se pueden observar algunos de los productos más representativos distribuidos por Riomag.

Con respecto a las características de los productos manejados por Distribuciones Riomag, se identificaron cuatro aspectos de gran valor para los clientes, los cuales desde el proceso de compras de la empresa se buscan asegurar en cada una de las referencias manejadas los cuales son:

Calidad: Debido a los requerimientos que expresan los clientes en cada una de sus compras, Riomag se ha visto en la necesidad de manejar 3 gamas de productos (Alta, Media y Baja) en la mayoría de sus referencias, ya que sus diferentes segmentos de mercado así lo exigen y compran, sin que esto signifique ofrecer productos de mala calidad al cliente. Ejemplo de lo anterior son los jabones y las salsas donde se tienen las siguientes marcas organizadas según su gama:

- **Jabones:** Ariel, Rindex y AS.
- **Salsas:** Kari, Pompeya y Acomer.

Adicional a las gamas de cada referencia, otros aspectos a cuidar para asegurar la calidad de los productos son la presentación y estética del empaque, la consistencia y textura y su cumplimiento funcional, los cuales, ya que la empresa no es productora, debe garantizar desde el momento de la compra de los productos y evaluar permanentemente con sus clientes para definir la continuidad o no de cada referencia.

Tabla 8. Principales Productos Distribuido

Producto	Principales Marcas		Fotografía
Jabones	Dersa	Ariel	
	Puro		
Bolsas	Manigueta	Papel	 
	Aluminio	Transparentes	
Portacomidas	Darnel	Kangupor	
Vasos Desechables	Vasander	Bar	
	Vacan	Domingo	
Platos	Darnel		
Varios	Sello Rojo	Milo	 
	Kari	La Constancia y Zenu	
	Familia		

Versatilidad: Esta característica de los productos debe asegurar que cada referencia distribuida se adapte a las cantidades y volúmenes requeridos por los clientes, por esta razón para las marcas principales como los vasos es necesario disponer en inventario de diferentes tamaños, colores y texturas que se adapten al sector en que se encuentra cada cliente, por ejemplo:

Tabla 9. **Versatilidad del Producto**

Sector	Color	Textura	Tamaño
Tinteros	No es importante	No es importante	1.5 Oz o 3.3 Oz (Pequeños)
Tiendas de Barrio	No es importante	No es importante	7 Oz o 9 Oz (Medianos)
Fruterías	Transparentes y Llamativos	Duros y Resistentes, preferiblemente lisos	7 Oz, 12 Oz y 16 Oz (Medianos y Grandes)
Institucionales	Blancos o Transparentes	No es importante	7 Oz o 9 Oz (Medianos)

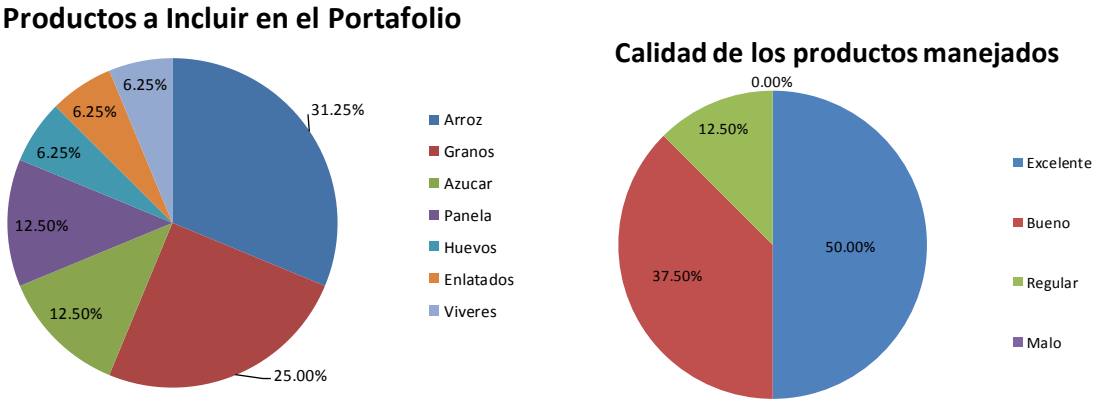
Siendo esta la característica asociada al producto que influye en la gran cantidad de referencias que se manejan en Riomag para satisfacer la demanda de los clientes.

Cuidado del Ambiente: El último aspecto que ha sido necesario evaluar e incluir en el proceso de compra de los productos a distribuir por la empresa es la capacidad que tiene cada artículo para asegurar el cuidado del ambiente, siendo las características más deseadas en los mismos el tiempo que toma su descomposición y/o sus facilidades para reciclar y reutilizar. Es importante mencionar que el 60% de los productos distribuidos por la empresa poseen largos periodos de descomposición o impactan directamente los elementos naturales y por esto representan una carga contaminante para el ambiente, sin embargo son altamente demandados por los clientes gracias a sus propiedades de conservación y no contaminación de los productos a contener.

Ahora bien, la inclusión de este aspecto para el proceso de compra de los productos además de ser motivado por una conciencia de responsabilidad social empresarial, ha sido fuertemente motivada por empresas como Ecopetrol, la cual ha empezado a incluir en sus licitaciones para suministro de productos de aseo y cafetería la exigencia de utilización de productos ambientalmente responsables.

En cuanto a lo que opinan los clientes de Riomag sobre sus productos, en la encuesta al mercado se preguntó sobre la calidad de los mismos y también sobre qué productos se deberían incluir en el portafolio de la empresa, siendo los resultados los siguientes:

Grafica 10. Productos a Incluir en el Portafolio y Calidad de los productos manejados.



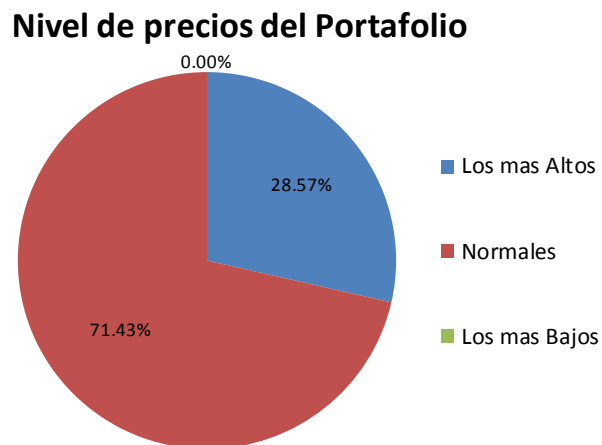
De manera general, se identificó que los clientes están interesados en disponer de una mayor oferta de abarrotes (Arroz, Granos, Azúcar y Panela), lo cual debe ser analizado a la luz del modelo de negocio, ya que estos productos son de corta vida útil y fácilmente contaminables con jabones y demás artículos de aseo, lo que podría implicar afectación de la percepción de calidad del portafolio de productos,

la cual según lo comentaron los clientes, el 87.5% de los clientes la consideran buena o excelente.

1.4PRECIO

Con el fin de evaluar la variable precio en el mercado para Distribuciones Riomag, se utilizó principalmente la encuesta a clientes, donde de manera preliminar se consultó sobre la percepción que los clientes tienen sobre el nivel de precios de la empresa con respecto a la competencia, encontrando que el portafolio manejado por Riomag no es percibido como el más económico del mercado, lo anterior teniendo en cuenta que el 71.43% de los clientes considera que los precios son normales con respecto a los demás y el 28.57% de los mismos consideran que los precios son los más altos del mercado, completando con esto el 100% de la muestra.

Grafica 11. Nivel de precios del Portafolio



Ahora bien, para continuar con el análisis de precio de la empresa y teniendo en cuenta el resultado anterior, se procedió a identificar a las diferentes empresas competidoras ubicadas en el mercado, por lo que se solicitó a la Cámara de

Comercio el listado de las empresas creadas en Barrancabermeja cuya actividad se encuentre relacionada como la venta de productos desechables, aseo y cafetería, obteniendo un listado de 29 empresas, de las cuales 9 no aplican para el análisis ya que están dedicadas a la comercialización de productos desechables industriales o de piñatería, lo que deja un listado de 20 empresas competidoras, adicionalmente a partir del conocimiento de Riomag del mercado y de la información brindada por las encuestas se identificaron 5 competidores adicionales que se encuentran ubicados en Bucaramanga y realizan reparto en Barrancabermeja, para un total de 25 empresas entre las cuales se encuentra repartido el mercado de distribución de productos desechables, de aseo y cafetería. Esta base de datos se puede observar en la página siguiente.

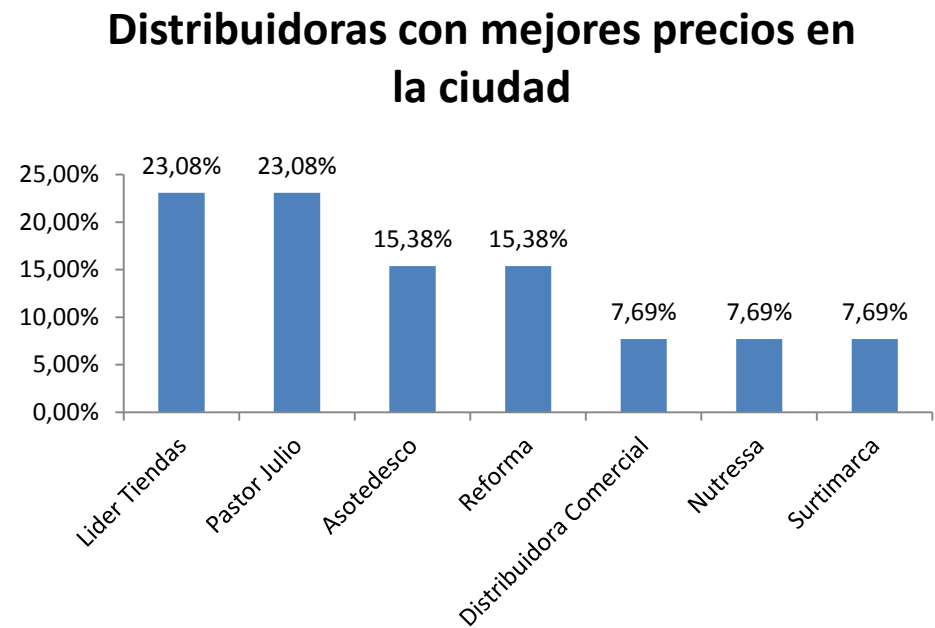
Tabla 10. Base de datos Competidores

BDD	RAZON SOCIAL	FECHA DE CREACIÓN	AÑOS DE OPERACIÓN	REPRESENTANTE	DIRECCION
Ccio	DISTRI-COMERCIAL	09/01/2004	11	GUIZA PARRA LIBARDO	C 50 18 26 BRR COLOMBIA
Ccio	DISTRIBUCIONES RIOMAG	03/03/2004	11	SERRANO PLATA YOMARA	CR 15 48 05
Ccio	JOMARPLAST	18/03/2005	10	ALFONSO SALAZAR MARIA DEL CARMEN	CL 55 N 21 23 BRR TORCOROMA
Ccio	MUNDO PLASTICO BCA	03/06/2005	10	MARTINEZ RUGELES SANDRA MARIA	CL 49 27 54
Ccio	LA ESPERANZA DISTRIBUIDORA	29/09/2005	9	ESTUPINAN MONSALVE JOSE ANTONIO	CLL 55 20 57
Ccio	SURTI TORCOROMA	08/10/2007	7	GUIZA PARRA LIBARDO	CL 54 20 26 BRR TORCOROMA
Ccio	VARIDADES SOL MARY	15/04/2008	7	ACUNA PEDROZO SOL MARY	CL 55 N 20-55 BRR TORCOROMA
Ccio	LA BODEGUITA DE EME	18/06/2008	6	RODRIGUEZ DE GALINDO EMERITA	PLAZA DE MERCADO CENTRAL FRENTE AL GRANERO IDEAL
Ccio	MULTIDESECHABLES BARRANCABERMEJA	08/07/2008	6	MULTIDESECHABLES BARRANCABERMEJA SAS	CR 4 7 19 SECTOR COMERCIAL
Ccio	TIENPLAS	19/08/2008	6	CABRERA YARCEY LUIS JAVIER	CRA 21 53 - 75 TORCOROMA
Ccio	DISTRIBUCIONES EL CHATO	19/02/2009	6	PEDA DURAN CARLOS ARTURO	CR 20 N 54-28 LOCAL 020 PLAZA DE MERCADO TORCOROMA
Ccio	PLASTICOS EL UNO	30/03/2009	6	MANTILLA MACIAS WENDY LIZNEY	AV 52 36 D 24 BRR PROVIVIENDA
Ccio	DISTRIBUIDORA DE BOLSAS PLASTIBOL	10/05/2010	4	LOPEZ PEDROZO SANDRA LIBETH	CR 36 D 52 90 BR MIRAFLORES
Ccio	SUMINISTROS DESECHABLES PLASTICALI	25/06/2010	4	ALMENTERO GUTIERREZ LUZ ALICIA	CL 64 18 E 16 BRR PARNASO
Ccio	PRODUCTOS DE ASEO ANGEL	24/08/2010	4	BLANDON RINCON ANGELA ANDREA	CL 74 35 D 49 BRR NOVALITO
Ccio	CLEANING HOUSE A & N	14/11/2012	2	CASTELLANOS AYALA LUZ AMPARO	CL 50 N 21-45 BRR COLOMBIA
Ccio	DJPLAST	28/11/2012	2	HERNANDEZ RAMIREZ MARTHA JANETH	CLL 52 N.27-74 GALAN
Ccio	PLASTY MAS LA 52	23/01/2013	2	BARRAGAN CALDERON SANDRA MILENA	CRA 35 52A-04 LOCAL 2 BRR PRIMERO DE MAYO
Ccio	MULTIASEO LA 43	15/05/2013	1	RAMIREZ GAMARRA SARA	CL 43 N 57 04
Ccio	SURTIMOS PLASTICOS Y DESECHABLES	19/07/2013	1	AGUILAR RODRIGUEZ CLARA MILENA	CLL 27 NRO 53-26
Mkdo	REFORMA				
Mkdo	TODO ASEO				
Mkdo	LIDER TIENDAS				
Mkdo	PASTOR JULIO				
Mkdo	SURTIMARCAS				
Mkdo	ASOTEDESCO				

Fuente: Cámara de Comercio de Barrancabermeja y Encuestas al Mercado

Esta base de 25 empresas fue comparada contra la información arrojada por la encuesta realizada a los clientes, con el fin de identificar los mejores portafolios, encontrando así que las empresas con mayor reconocimiento y participación del mercado son las siguientes:

Grafica 12. **Distribuidoras con mejores precios en la ciudad**

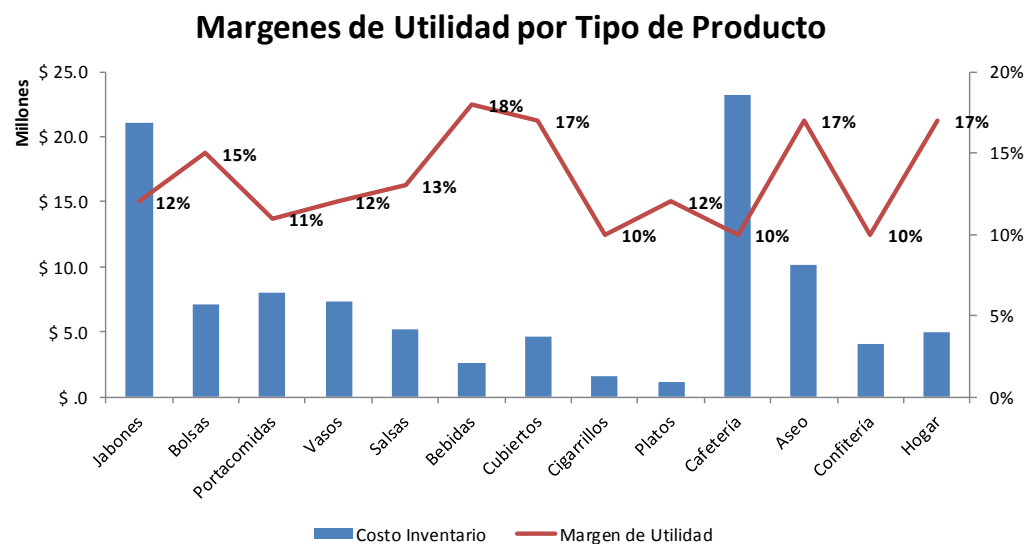


Esta información capturada del mercado es consistente con la estrategia que hasta el momento se ha manejado en Distribuciones Riomag, ya que en la empresa no se busca tener los precios más bajos pero si un portafolio competitivo con respecto a las demás distribuidores de la ciudad, lo que es ratificado con el alto porcentaje de Precio Normal (71.43%) observado en el gráfico de Nivel de Precios del Mercado, lo anterior debido a que Riomag busca posicionar sus productos e incrementar sus ventas gracias al valor agregado por el servicio de entrega en el establecimiento del cliente y la atención personalizada al mismo, lo que lleva a definir como principal competidor para Riomag a la empresa Líder Tiendas, ya que ésta utiliza

una estrategia de mercado similar y adicionalmente es reconocida como una con los mejores precios del mercado.

Finalmente para el análisis de precio se realizó una revisión de los márgenes definidos para cada tipo de producto distribuido por Riomag, observándose que en general que la relación volumen de ventas – margen de utilidad es inversamente proporcional (mayor volumen, menor margen), sin embargo se encuentran oportunidades de mejora en los márgenes de productos como los cigarrillos, los platos y la confitería ya que debido a su bajo volumen de venta deberían manejar márgenes superiores. Esta información se puede observar con mayor detalle en la siguiente gráfica.

Grafica 13. Márgenes de Utilidad por Tipo de Producto



4.3 PROMOCIÓN

Los clientes del sector comercial en el cual se desenvuelve Distribuciones Riomag tienen 2 comportamientos comunes en sus procesos de compra de suministros para sus negocios, lo cual permite realizar una segmentación preliminar para definir su forma de atención y entrega de productos. El primero de ellos corresponde a los clientes que toda su mañana están dedicados a la preparación de su establecimiento para la venta desde muy temprano en la mañana y hasta el fin del día (Restaurantes y Tiendas), por lo que es complicado salir al mercado a adquirir los suministros para el mismo, por esta razón prefieren en gran medida que mercancía como la vendida por Riomag les llegue directamente a su establecimiento. El segundo comportamiento común corresponde a aquellos clientes que prefieren tomar las compras por sí mismos y se desplazan al mercado a adquirir lo necesario; adicionalmente es importante anotar que los clientes de este sector comercial conocen muy bien el producto que desean, por lo que la importancia de esta P del mix de mercado para Riomag radica en asegurar que el cliente conozca que la empresa está en capacidad de suministrar cada producto requerido sin importar sus preferencias de compra y especialmente que esta capacidad se complementa con un precio competitivo, ya que la decisión del cliente en muchas ocasiones se centra exclusivamente en el precio del portafolio y en el esfuerzo que le implica conseguir todo lo necesario hasta su establecimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior Distribuciones Riomag ha definido diferentes canales de promoción de sus productos que le permiten llegar a los diferentes espacios donde sus clientes actuales y potenciales se mueven, y asimismo, aprovechar al máximo los momentos de verdad para comunicar la oferta de valor de la empresa y concretar la venta. Estos canales de promoción son:

4.3.1 Fuerza de Venta. El principal canal de promoción del cual dispone Riomag es su fuerza de ventas, que está compuesta por 2 vendedores volcados completamente al mercado, quienes visitan diariamente sus rutas de mercado para concretar los diferentes pedidos con los clientes a través de la comunicación permanente de los productos distribuidos y sus precios (actuales y nuevos), y asimismo buscando y concretando a diario nuevos clientes, teniendo siempre claro que: *“Cada establecimiento del mercado necesita los productos de la empresa, solo que aún no conoce a Riomag”*.

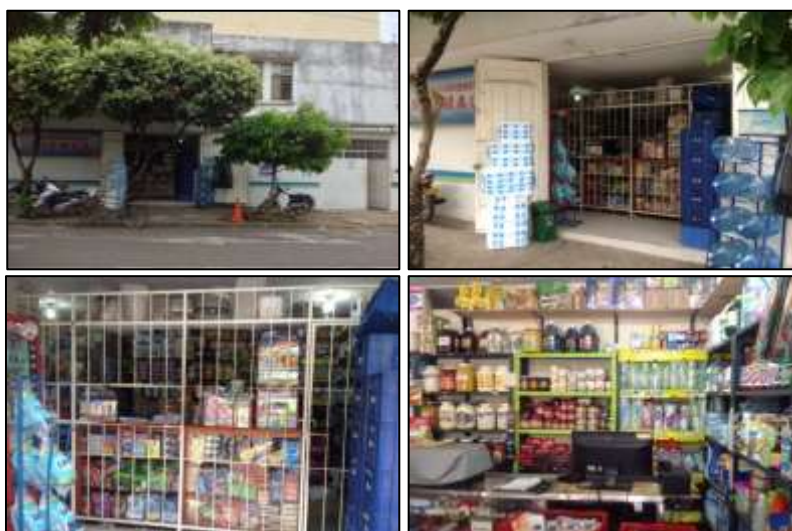
Los momentos de Verdad que se consiguen a diario con cada cliente representan para la empresa su mejor oportunidad de promoción, ya que es este momento donde el cliente presta toda su atención y disposición para conocer la oferta de la empresa, por lo que es de gran importancia asegurar que el cliente conozca todo el portafolio de la empresa, así como las facilidades a que accede en el momento que compra.

4.3.2 Televenta. Otro de los canales que ha definido Riomag para mantenerse en el Top of Mind de sus clientes es la televenta, la cual se activa después del primer pedido tomado por la fuerza de ventas y tiene como función principal el asegurar el contacto permanente con cada cliente, logrando concretar pedidos de emergencia y así evitar que este busque otros medios ocasionales de compra. En este canal es vital la exploración de otros productos que pueda necesitar el cliente y asimismo hacerle sentir que Riomag siempre está cerca y atento a sus necesidades. *“Recuerde, queremos ser su Socio Clave”*.

4.3.3 Punto de Venta. Como se mencionó en el capítulo dos (2), Distribuciones Riomag ha ubicado su centro de operaciones y punto de venta en la Carrera 15 No. 48 – 05 del Barrio Colombia en el municipio de Barrancabermeja, cuya función principal es mejorar la visibilidad de la empresa y sus productos a través de la permanente exhibición en sus estantes, asegurando siempre la transmisión del mensaje a sus clientes actuales y potenciales de que Riomag está en la capacidad de atención de cualquier pedido sin importar su tamaño o ubicación y asimismo que en el momento que un cliente le compra a Riomag cuenta con el respaldo de una empresa seria y legalmente establecida que asegurará permanentemente el cumplimiento de su oferta de servicio.

A continuación se presentan algunas imágenes del punto de venta establecido por la empresa.

Grafica 4. Punto de Venta de Distribuciones Riomag



4.4 PLAZA

De manera general, esta P del mix de mercado para Distribuciones Riomag, es definida por su promoción, ya que esta la que define los lugares a los cuales los

canales de distribución de la empresa deben llegar, en otras palabras a cada lugar donde llega la fuerza de ventas allá llegará el servicio de entrega de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior y los canales de promoción de la empresa, se han definido 2 canales de distribución de productos que le permiten llegar a sus clientes con sus pedidos respectivos y de esta manera asegurar la oferta de valor al cliente y la fidelización del mismo, los cuales son:

4.3.4 Distribución Puerta a Puerta. Tomando como base los pedidos realizados para entrega en el establecimiento del cliente por los diferentes canales de promoción de los productos (Vendedores, Televendedores y Punto de Venta), en la empresa se ha estructurado una cadena de suministro para asegurar que sus productos lleguen hasta la puerta de cada uno de sus clientes, la cual comienza con el personal de alistamiento de pedidos, quienes garantizan que cada pedido cuente con la cantidad exacta de productos solicitados y finaliza con el desplazamiento hasta la puerta de cada cliente y la entrega respectiva, lo que se realiza con los 2 medios de transporte utilizados por la empresa y que se han descrito a detalle en el punto 2.5.1 del presente trabajo.

Este canal de distribución tiene un alcance que comprende todo el municipio de Barrancabermeja como se puede observar en los gráficos 5 y 6 del capítulo 2 del presente trabajo, sin embargo la empresa está negociando la adquisición de un nuevo vehículo de entrega que le permita extender su alcance y llegar a municipios y corregimientos aledaños al municipio de Barrancabermeja según el gráfico 4.

4.3.5 Punto de Venta. En este lugar, descrito en los canales de promoción, se atienden a todos los clientes que prefieren realizar personalmente la compra de cada uno de sus productos por el personal dispuesto para este servicio y para clientes especiales, como aquellos que realizan compras por volúmenes

superiores a los \$ 300.000.00 (Trescientos Mil Pesos Mcte) por pedido, son atendidos en la mayoría de los casos por la propietaria de la empresa, lo que brinda al cliente una mejor percepción del servicio ofrecido por la empresa. Adicionalmente, gracias a la visibilidad que ofrece la ubicación del punto de venta, se capturan clientes nuevos que se encuentran en busca de un nuevo proveedor o sencillamente de aquellos clientes ocasionales que compran lo necesario para un evento específico.

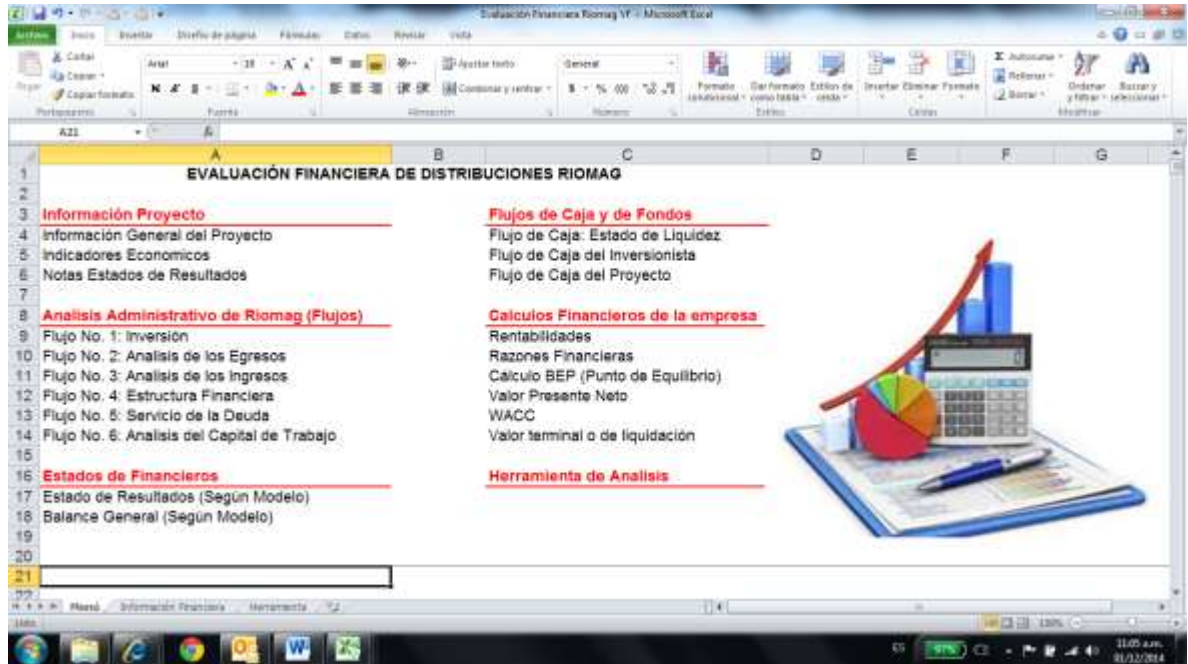
Este punto de venta atiende de lunes a sábado de 07:00 a.m. a 7:00 p.m. y los domingos de 07:00 a.m. a 12:00 p.m. y allí es posible adquirir todos los productos del portafolio de la empresa al por mayor y por menor, asegurando la disponibilidad inmediata de los mismos o en caso que el cliente lo desee es posible tomar su pedido y programar su entrega en el lugar indicado por este tan pronto se tenga disponibilidad de entregadores, periodo de tiempo que oscila entre una y cuatro horas.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera elaborada a Distribuciones Riomag fue uno de los procesos más extensos del presente proyecto, ya que la información básica requerida para su realización no se encontraba disponible en su totalidad en el momento que se inició el mismo, por esta razón fue necesaria la coordinación con el personal administrativo de la empresa para elaborar al menos 4 estados financieros de las actividades reales, esto con el objetivo de construir un modelo que permitiera al proyecto analizar la situación actual de la empresa y asimismo evaluar los movimientos futuros de inversiones y/o el mejoramiento de las estructuras operativas.

En el gráfico No. 18 se puede observar el control de mando del modelo financiero elaborado y posteriormente se presentarán los principales análisis y recomendaciones generadas a partir de la evaluación de las cifras consolidadas en los diferentes estados e indicadores financieros de la operación de la empresa; en caso que se desee revisar la información detallada del modelo, esta se presenta en el Anexo No. 5:

Grafica 14. Control de Mando del Modelo Financiero



	A	B	C	D	E	F	G
1	EVALUACIÓN FINANCIERA DE DISTRIBUCIONES RIOMAG						
2							
3	Información Proyecto			Flujos de Caja y de Fondos			
4	Información General del Proyecto			Flujo de Caja: Estado de Liquidez			
5	Indicadores Economicos			Flujo de Caja del Inversionista			
6	Notas Estados de Resultados			Flujo de Caja del Proyecto			
7							
8	Análisis Administrativo de Riomag (Flujos)			Cálculos Financieros de la empresa			
9	Flujo No. 1: Inversión			Rentabilidades			
10	Flujo No. 2: Analisis de los Egresos			Razones Financieras			
11	Flujo No. 3: Analisis de los Ingresos			Calculo BEP (Punto de Equilibrio)			
12	Flujo No. 4: Estructura Financiera			Valor Presente Neto			
13	Flujo No. 5: Servicio de la Deuda			WACC			
14	Flujo No. 6: Analisis del Capital de Trabajo			Valor terminal o de liquidación			
15							
16	Estados de Financieros			Herramienta de Análisis			
17	Estado de Resultados (Segun Modelo)						
18	Balance General (Segun Modelo)						
19							
20							
21							

Fuente: El autor, basado en el Capítulo 10 – Solución modelo 1_29C de evaluación financiera del profesor Guillermo Bustamante.

5.1 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados elaborado en el presente proyecto posee 2 secciones, la primera de ellas presenta los datos recopilados a partir de la información real de los 4 periodos contruidos y la segunda donde se proyectan las cifras a partir del modelo elaborado con la información base.

En este estado financiero presentado en la tabla No. 11 se encontró que la empresa ha logrado generar un nivel constante de utilidades año tras año y a pesar de las proyecciones realizadas donde se realizó la variación del volumen de ventas entre una reducción del 5% y un incremento del 3% de las mismas, la empresa logra mantenerse por encima de su punto de equilibrio.

A futuro se debe realizar un mayor desglose de los costos operativos y administrativos, así como de las compras para facilitar la evaluación de sus variaciones, especialmente de la estructura organizativa de la empresa y por línea de productos.

5.2 BALANCE GENERAL

A partir del balance general construido para la empresa y unificado en el mismo modelo que el estado de resultados, donde se conservan las 2 secciones de datos mencionadas anteriormente, reales y proyectados a ocho años, se han identificado diferentes aspectos a tener en cuenta por Riomag, que puede mejorar su desempeño financiero, los cuales pueden observarse en la tabla No. 12 y que son descritos a continuación:

La forma financiación que está utilizando la empresa es soportada en un 13% promedio en créditos de corto plazo, la cual es una cifra que se considera alta, ya que se están generando sobre costos a la compañía debido a las altas tasas de interés que manejan estos créditos en comparación con los créditos de largo plazo o de proveedores, por esta razón es recomendable migrar hacia estas 2 últimas formas de crédito mencionadas. La propuesta y sus resultados esperados que puede apreciar en los años de proyección del modelo.

Tabla 11. Estado de Resultados

Estado de Resultados (Según Modelo)												
Tipo	Reales				Proyectados							
Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Estado de Resultados (Según Modelo)												
TOTAL VENTAS	535,316,296	684,623,271	677,715,400	833,259,335	883,357,980	909,858,720	937,154,481	965,269,116	994,227,189	1,024,054,005	1,054,775,625	1,086,418,894
COSTOS DIRECTOS DE PROD.	492,364,206	637,716,170	614,041,940	743,517,733	787,605,970	811,234,149	835,571,174	860,638,309	886,457,458	913,051,182	940,442,718	968,655,999
Inventario a Costo	492,364,206	637,716,170	614,041,940	743,517,733	787,605,970	811,234,149	835,571,174	860,638,309	886,457,458	913,051,182	940,442,718	968,655,999
MARGEN BRUTO DE VENTAS	42,952,090	46,907,101	63,673,460	89,741,602	95,752,010	98,624,570	101,583,307	104,630,806	107,769,731	111,002,823	114,332,907	117,762,894
COSTOS INDIRECTOS	25,750,452	34,733,495	46,620,280	71,286,575	45,935,632	47,313,700	76,231,639	78,518,589	80,874,146	110,798,899	114,122,866	117,546,552
Gastos de Admón, Ventas, etc.	25,750,452	34,733,495	46,620,280	71,286,575	45,935,632	47,313,700	76,231,639	78,518,589	80,874,146	110,798,899	114,122,866	117,546,552
DEPREC. & AMORT.	0	0	0	0	13,773,400	13,773,400	13,773,400	12,393,400	12,393,400	6,381,000	6,381,000	6,381,000
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	17,201,638	12,173,606	17,053,180	18,455,027	36,042,978	37,537,470	11,578,268	13,718,818	14,502,184	-6,177,076	-6,170,958	-6,164,657
OTROS INGR. (Vr. Residual gravable)	9,348,435	30,039,495	30,121,023	37,497,320	32,198,861	32,734,361	33,296,636	33,887,025	34,506,933	35,157,837	35,841,286	36,558,907
UTIL. ANTES DE IMP E INT (UAI) (EBIT)	26,550,073	42,213,101	47,174,203	55,952,347	68,241,840	70,271,831	44,874,904	47,605,843	49,009,118	28,980,761	29,670,327	30,394,250
INTERESES OPERACIONALES	1,924,105	18,152,141	17,690,395	33,580,887	34,958,185	27,664,724	22,761,386	26,795,724	23,385,572	20,226,028	26,107,317	22,699,838
UTIL. ANTES DE IMP. (UAI)	24,625,968	24,060,960	29,483,808	22,371,460	33,283,655	42,607,107	22,113,518	20,810,119	25,623,546	8,754,733	3,563,010	7,694,412
IMPUESTOS (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisión Impuesto de Renta	899,000	1,373,000	2,064,000	3,033,000	10,983,606	14,060,345	7,297,461	6,867,339	8,455,770	2,889,062	1,175,793	2,539,156
UTILIDAD NETA	23,726,968	22,687,960	27,419,808	19,338,460	22,300,049	28,546,762	14,816,057	13,942,780	17,167,776	5,865,671	2,387,217	5,155,256
DIVIDENDOS	0	0	0	0	4,460,010	5,709,352	2,963,211	2,788,556	3,433,555	1,173,134	477,443	1,031,051
GANANCIAS NO DISTRIBUIDAS	23,726,968	22,687,960	27,419,808	19,338,460	17,840,039	22,837,409	11,852,846	11,154,224	13,734,221	4,692,537	1,909,773	4,124,205

Fuente: El autor, basado en el Capítulo 10 – Solución modelo 1_29C de evaluación financiera del profesor Guillermo Bustamante.

Tabla 12. Balance General

Balance General (Según Modelo)												
Tipo	Reales				Proyectados							
Periodo Año	0 2010	1 2011	2 2012	3 2013	4 2014	5 2015	6 2016	7 2017	8 2018	9 2019	10 2020	11 2021
Balance General (Según Modelo)												
ACTIVOS												
1. ACTIVO CORRIENTE												
1.1 CAJA: FINAL	5,263,588	3,526,306	9,765,151	11,782,426	68,342,308	123,530,371	217,744,310	242,319,781	294,806,864	381,250,187	396,507,399	438,600,241
1.2 CxC	1,559,755	25,469,792	10,366,407	9,510,091	9,795,394	10,089,256	10,391,933	10,703,691	11,024,802	11,355,546	11,696,212	12,047,099
1.3 EXISTENCIAS												
Productos Terminados	122,816,847	198,425,889	254,447,042	354,199,212	364,825,188	375,769,944	387,043,042	398,654,334	410,613,964	422,932,383	435,620,354	448,688,965
1.4 INVERSIONES DE CORTO PLAZO	19,791,929	27,966,665	10,017,450	6,860,827	7,066,652	7,278,651	7,497,011	7,721,921	7,953,579	8,192,186	8,437,952	8,691,090
1.5 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	465,000	4,755,741	1,113,009	4,157,000	4,281,710	4,410,161	4,542,466	4,678,740	4,819,102	4,963,675	5,112,586	5,265,963
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	149,897,119	260,144,393	285,709,059	386,509,556	454,311,252	521,078,383	627,218,763	664,078,467	729,218,311	828,693,977	857,374,503	913,293,358
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACUM. INV. ACTIVOS NO CORR.	158,039,000	169,491,000	165,732,000	165,732,000	165,732,000	165,732,000	165,732,000	165,732,000	165,732,000	165,732,000	165,732,000	165,732,000
ACUM. DEPRECIACIÓN	0	0	0	0	-13,773,400	-27,546,800	-41,320,200	-53,713,600	-66,107,000	-72,488,000	-78,869,000	-85,250,000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	158,039,000	169,491,000	165,732,000	165,732,000	151,958,600	138,185,200	124,411,800	112,018,400	99,625,000	93,244,000	86,863,000	80,482,000
TOTAL ACTIVOS	307,936,119	429,635,393	451,441,059	552,241,556	606,269,852	659,263,583	751,630,563	776,096,867	828,843,311	921,937,977	944,237,503	993,775,358
PASIVOS												
2. PASIVO CORRIENTE												
2.1 CxP (En función de Mat. Pr.)	60,735,798	101,997,375	91,649,831	127,689,694	139,950,321	153,368,725	171,159,848	185,211,054	199,862,171	214,906,947	228,884,645	242,773,503
2.2 Otras CxP	15,834,797	50,578,869	50,209,863	58,094,211	38,167,387	28,403,733	18,983,166	19,686,881	18,810,292	18,971,018	19,112,839	19,145,257
TOTAL PASIVO CORRIENTE	76,570,595	152,576,244	141,859,694	185,783,905	178,117,708	181,772,458	190,143,015	204,897,935	218,672,463	233,877,965	247,997,484	261,918,760
PRESTAMOS L.Plazo	111,877,864	133,609,529	137,470,936	175,008,763	148,532,816	126,062,245	166,991,102	141,728,095	120,286,967	162,089,528	137,568,049	116,756,267
TOTAL PASIVO	188,448,459	286,185,773	279,330,630	360,792,668	326,650,524	307,834,703	357,134,116	346,626,030	338,959,429	395,967,493	385,565,533	378,675,027
PATRIMONIO												
ACUM. CAPITAL SOCIAL (Equity)	31,100,000	31,100,000	31,100,000	31,100,000	101,430,401	150,402,542	181,617,264	205,437,431	252,116,255	283,510,321	314,302,033	366,606,190
Superavit por Valorización	2,109,000	3,383,000	4,624,000	4,624,000	4,624,000	4,624,000	4,624,000	4,624,000	4,624,000	4,624,000	4,624,000	4,624,000
RESERVAS	62,551,692	86,278,660	108,966,620	136,386,428	155,724,888	173,564,927	196,402,337	208,255,182	219,409,406	233,143,627	237,836,163	239,745,937
GANANCIAS NO DISTRIBUIDAS	23,726,968	22,687,960	27,419,808	19,338,460	17,840,039	22,837,409	11,852,846	11,154,224	13,734,221	4,692,537	1,909,773	4,124,205
TOTAL PATRIMONIO	119,487,660	143,449,620	172,110,428	191,448,888	279,619,328	351,428,879	394,496,446	429,470,837	489,883,882	525,970,484	558,671,970	615,100,331
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	307,936,119	429,635,393	451,441,059	552,241,556	606,269,852	659,263,583	751,630,563	776,096,867	828,843,311	921,937,977	944,237,503	993,775,358
Prueba Activo - (Pasivo + Patrimonio)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: El autor, basado en el Capítulo 10 – Solución modelo 1_29C de evaluación financiera del profesor

Guillermo Bustamante.

El comportamiento proyectado para el capital social de los accionistas, muestra un crecimiento exponencial, debido principalmente a la forma en que fue calculado en los estados de los años reales y que al generarse el cambio en la forma de cálculo del modelo se observa la carga real de este capital, adicionalmente esto se ve afectado por el no pago de dividendos año tras año, razón por la cual se sugiere iniciar esta práctica y asimismo dar continuidad a la propuesta de incrementar los créditos de proveedores y de largo plazo.

Los inventarios para este tipo de operación son su principal activo, muestra de ello es su participación promedio del 53% del total de los activos y para los 2 últimos años reales del 60.25%, por lo que la recomendación realizada en el estudio técnico sobre controlar y reducir el nivel de inventarios, así como de maximizar su rotación cobra aún mayor importancia, esto generará una liberación importante de capital de trabajo y por ende se podría reducir al máximo los costos financieros.

A menos que se inicie una fuerte inversión en la empresa, es recomendable detener la realización de reservas en uno o dos años.

5.3 ESTADO DE FUENTES Y USOS

El análisis realizado al estado de fuentes y usos permite ratificar una situación en cuanto a la forma de financiación de la empresa, que hasta el momento ha representado una preocupación de la gerente de la empresa y que por falta de información no se han tomado decisiones oportunas, la cual se refiere a que la empresa está utilizando sus principales recursos en inventarios hecho observado en los usos asignados al capital de trabajo y que al lograr un control a futuro se lograría generar un excedente que permitiría la reducción de deudas y liberación de este capital.

Adicionalmente, es necesario definir una política clara de financiación para la empresa, ya que de mantenerse el modelo presentado se requerirán fuertes inversiones por parte de los accionistas, la cual es una de las financiaciones más costosas para una empresa.

La información del análisis expuesto con anterioridad, es posible observarse en la tabla No. 13 presentada a continuación.

Tabla 13. Estado de Fuentes y Usos

Estado de Fuentes y Usos												
Tipo	Reales				Proyectados							
Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujos de Caja: Estado de Liquidez												
FUENTES	231,365,524	45,693,625	36,281,215	56,876,286	101,943,840	85,582,951	97,769,824	47,551,528	72,806,445	84,270,164	39,082,486	62,809,361
Resultado Neto del Ejercicio	23,726,968	22,687,960	27,419,808	19,338,460	17,840,039	22,837,409	11,852,846	11,154,224	13,734,221	4,692,537	1,909,773	4,124,205
Activos												
Depreciaciones y amortizaciones (Incremento)	0	0	0	0	13,773,400	13,773,400	13,773,400	12,393,400	12,393,400	6,381,000	6,381,000	6,381,000
Capital de trabajo (Disminución)	0	0	0	0	0	0	0	183,738	0	0	0	0
Acumulado Activos de Inversión (Disminución)	0	0	3,759,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivos												
Obligaciones Financieras Largo Plazo (Incremento)	111,877,864	21,731,665	3,861,407	37,537,826	0	0	40,928,856	0	0	41,802,561	0	0
Patrimonio												
Aporte de capital social persona natural (Incremento)	31,100,000	0	0	0	70,330,401	48,972,141	31,214,722	23,820,167	46,678,824	31,394,066	30,791,713	52,304,157
Superavit valorización (Incremento)	2,109,000	1,274,000	1,241,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades Acumuladas Años Anteriores (Incremento)	62,551,692	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
USOS	231,365,524	45,693,626	36,281,215	56,806,286	79,607,164	31,772,958	32,473,823	25,263,006	22,674,920	27,751,593	27,149,240	24,140,206
Activos												
Depreciaciones y amortizaciones (Disminución)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo (Incremento)	73,326,524	34,241,626	36,281,215	56,806,286	53,131,217	9,302,386	32,473,823	0	1,233,791	27,751,593	2,627,762	3,328,423
Acumulado Activos de Inversión (Incremento)	158,039,000	11,452,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivos												
Obligaciones Financieras Corto Plazo (Disminución)	0	0	0	0	26,475,946	22,470,571	0	25,263,006	21,441,129	0	24,521,479	20,811,782
Patrimonio												
Aporte de capital social persona natural (Disminución)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Superavit valorización (Disminución)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EXCESO/DEFICIT	0	0	0	70,000	22,336,676	53,809,993	65,296,001	22,288,522	50,131,525	56,518,570	11,933,246	38,669,156

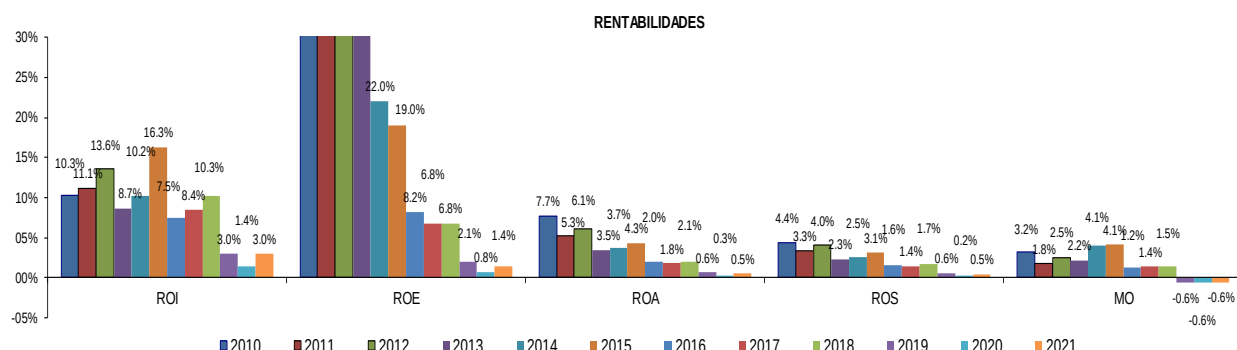
Fuente: El autor, basado en el Capítulo 10 – Solución modelo 1_29C de evaluación financiera del profesor Guillermo Bustamante.

5.4 INDICADORES FINANCIEROS

Adicional a los flujos presentados anteriormente, este proyecto ha utilizado el modelo elaborado para realizar el cálculo de diferentes razones financieras que permitirán adquirir un mayor conocimiento sobre la estructura de costos y utilidades de la compañía, así como de sus rentabilidades. Estas razones y rentabilidades se presentan a continuación:

5.4.1 Rentabilidades

Grafica 5. Rentabilidades



CONVENCIONES	
ROI	Rentabilidad sobre la Inversión
ROE	Rentabilidad del Patrimonio
ROA	Rentabilidad del Activo
ROS	Resultados sobre las Ventas
MO	Margen Operacional

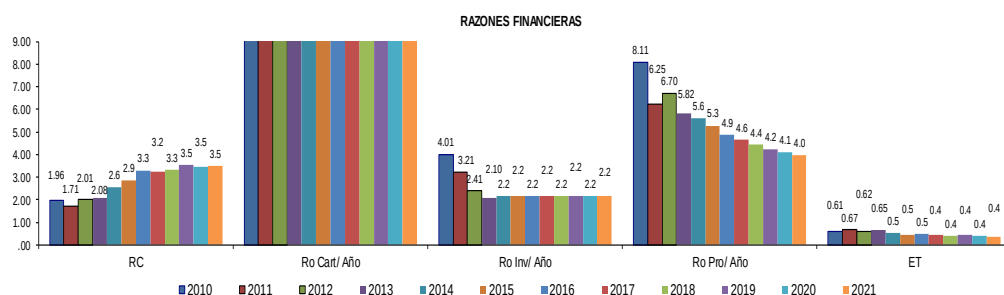
Fuente: El autor, basado en el Capítulo 10 – Solución modelo 1_29C de evaluación financiera del profesor Guillermo Bustamante.

Las rentabilidades calculadas para la empresa muestran cifras incluso inferiores a tasas entregadas por CDT's a largo plazo por las entidades bancarias; este es el caso de la rentabilidad conseguida sobre la inversión que actualmente está alrededor del 8%, lo que llevaría a pensar que este negocio no es tan interesante para accionistas externos; sin embargo para un accionista-administrador, como es el caso de la gerente actual, es un negocio bastante atractivo, ya que adicional a esta rentabilidad ofrecida por la operación, dada su condición de propietaria y con esto de compartir sus ingresos y activos con la operación, se consiguen ingresos adicionales fuera de rentabilidad asociados a los costos y gastos de la empresa, tales como pago de créditos hipotecarios y vehiculares, obtención de su salario mensual, etc, que permiten que el negocio cobre gran interés.

A pesar de lo anterior, es importante mencionar el comportamiento del resultado de las ventas (ROS) y del margen operacional (MO), los cuales muestran una reducción cada vez mayor, lo que se explica en mayor medida por la guerra de precios que se ha generado en el mercado por la alta oferta de los productos. Por esta razón se recomienda a la empresa enfocar sus acciones en la reducción de sus costos a través de la búsqueda de economías de escala en productos de alta rotación y en la restricción de inventarios de baja rotación que permitan reducir sus costos financieros.

5.4.2 Razones Financieras

Grafica 15. Razones Financieras



CONVENCIONES	
RC	Razón Corriente
Ro Cart / Año	Rotación de Cartera
Ro Inv Año	Rotación de Inventario
Ro Pro / Año	Rotación de Proveedores
ET	Endeudamiento Total

Fuente: El autor, basado en el Capítulo 10 – Solución modelo 1_29C de evaluación financiera del profesor Guillermo Bustamante.

Para realizar un mejor análisis de las razones financieras acá presentadas, es necesario hacer un desglose de cada una de ellas, lo cual se puede encontrar a continuación:

Razón Corriente: Esta razón muestra un buen manejo financiero de la empresa, teniendo en cuenta que para todos los años el activo corriente es siempre superior al pasivo corriente, adicional a esto en las proyecciones presentadas, se observa como este activo incrementa su peso con respecto al pasivo corriente, lo cual es deseable por la participación que tienen los inventarios en la estructura de costos.

Rotación de Cartera: Este es uno de las razones de mejor comportamiento, su rotación promedio en el año, al comparase con las ventas, supera las 112 veces en el año, lo que indica una cartera sana y un bajo capital de trabajo dispuesto para este fin.

Rotación de Inventario: En paralelo con los análisis a los estados financieros, la situación del inventario es cada vez más alarmante, como se puede observar en su rotación por año, con respecto a las ventas, este solo rota en promedio 2.4 veces por año.

Rotación de Proveedores: Esta razón presenta un comportamiento ideal en el tiempo, ya que debido a su costo financiero, este debería rotar lo menos posible en el año, garantizando de esta manera la financiación con capital externo a la empresa; como se puede observar su rotación por año se reduce.

Endeudamiento Total: Los niveles actuales de endeudamiento son preocupantemente altos, debido a que se encuentran alrededor del 60% y esta razón debería oscilar entre un 35% y un 40%, según expertos en riesgo financiero; por esta razón es necesario definir la política oficial de financiamiento de la empresa, de tal forma que el nivel de endeudamiento se reduzca a niveles deseables, lo cual, según se observa en los años proyectados, podría lograrse en un plazo máximo de 5 años.

6. ANALISIS AMBIENTAL

A pesar que Distribuciones Riomag es una empresa en crecimiento en el mercado de Barrancabermeja y asimismo que no es una empresa productora de bienes, se han identificado diferentes impactos que se generan o tienen un gran potencial de suceder debido principalmente a su operación de reparto en todo el municipio así como en sus zonas aledañas. Estos impactos afectan tanto al medio ambiente como a la comunidad de manera positiva y negativa, sin embargo el resultado de los mismos dependen principalmente de la posición que adopte la empresa frente a estos, por esta razón el presente capítulo se enfocará en describir estos impactos así como los posibles resultados que estos generarían.

6.1 IMPACTOS AMBIENTALES

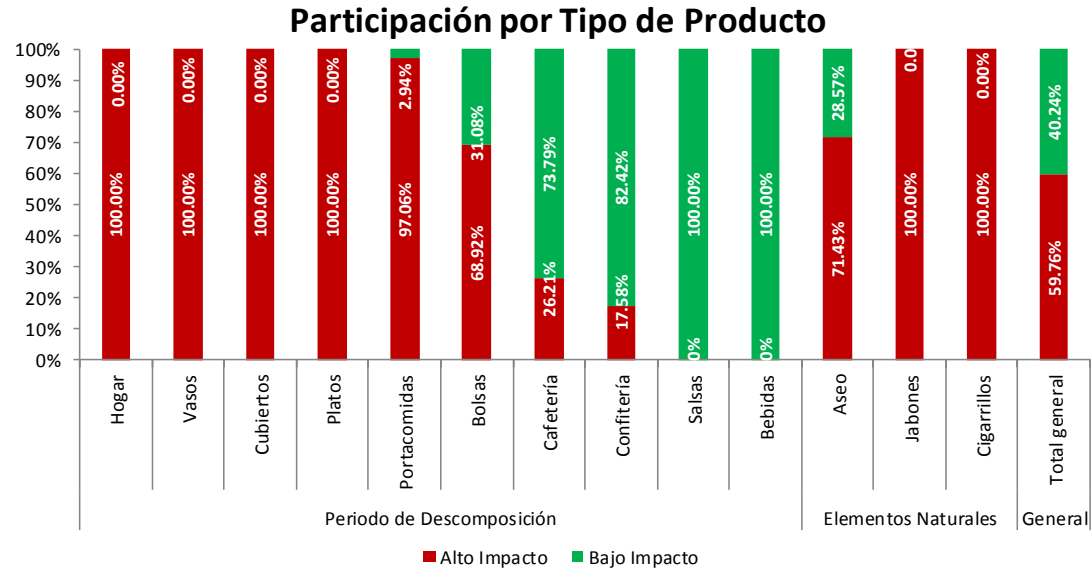
Como se mencionaba anteriormente, a pesar que Distribuciones Riomag no es una empresa productora de bienes, su operación de reparto puede generar modificaciones positivas o negativas al medio ambiente, si tenemos en cuenta la tipología de productos que se distribuyen y los medios de transporte que se utilizan para esto, por lo cual los impactos ambientales se enfocarán precisamente en estos 2 aspectos.

6.1.1 Contaminación por tipología de productos. Para describir el impacto que la empresa genera debido a los tipos de productos distribuidos, es necesario recordar que la demanda de los mismos en este sector es directamente proporcional a su precio y asimismo a su practicidad para almacenar y utilizar, lo anterior sin olvidar que el uso último de la mayoría de los productos es de una unidad por persona en cada evento, pero que estos eventos son de gran frecuencia de ocurrencia, lo que en otras palabras sería, poca cantidad pero alta frecuencia, lo que se traduce en una alta carga en poco tiempo, lo que ha llevado

a la comunidad a no ser conscientes del impacto que se está generando sobre el ambiente.

Como se mencionó en el capítulo 3, la empresa maneja 922 referencias de las cuales el 60% representan una carga ambiental importante ya sea por que poseen largos periodos de descomposición o porque su utilización genera la contaminación inmediata y directa de algún elemento como el agua o el aire, siendo los más representativos en cantidad de referencias por su largo periodo de descomposición los productos de hogar, los vasos, los cubiertos y portacomidas y por su impacto directo al ambiente debido a su utilización, los jabones y cigarrillos.

Grafica 16. Impacto ambiental por tipo de producto.



Es importante mencionar que debido a los largos periodos de descomposición de los productos distribuidos por la empresa, reducir su impacto al ambiente es bastante complejo, por esta razón la mejor opción para estos residuos es buscar su reutilización, por lo cual en la tabla No. 14 es posible observar por línea cuáles son sus principales materias primas, así como sus tiempos de degradación y los

principales usos de estos materiales. Otra consideración del impacto ambiental generados por los residuos de estos productos es que los procesos de transformación para la reutilización son en general más costosos que otros productos sustitutos y debido a la dispersión de los clientes y a la poca cantidad de utilización por evento, la recolección de los mismos para su reutilización es aún más compleja.

Dado lo anterior, para conseguir la reducción del impacto ambiental generado por la empresa se deben enfocar actividades en el incremento de referencias eco-amigables en el portafolio de productos y asimismo en desarrollar estrategias que permitan consolidar los residuos por los diferentes clientes y de esta manera entregarlos a empresas enfocadas en su reutilización.

Tabla 14. Tiempo de Degradación y Principales usos de materiales.

Tipo de Producto	Materia Prima	Tiempo de Degradación	Uso al Reciclar
Hogar	1. Plástico de acetato celulosa. 2. Polipropileno.	1. 5 años 2. 1.000 años	1. Plastico para ceniceros o sillas 2. Aspersores, Valvulas, Laminas divisorias
Vasos	1. Poliestireno Expandido (PE) 2. Poliestireno (PS) 3. Polietileno de alta densidad (PEAD) 4. Polipropileno (PP) 5. Policarbonato	1. 1.000 años 2. 1.500 años 3. 1.500 años 4. 1.000 años 5. Sin tiempo estimado	1. Adhesivos, Emulsiones, Impermeabilizantes 2. Estuches, Carcazas, Equipos de Oficina 3. Botellones, Contenedores, Madera Plastica. 4. Aspersores, Valvulas, Laminas divisorias 5. Autopartes, Adoquines, Telefonos
Cubiertos Platos	Poliestireno (PS)	1.500 años	Estuches, Carcazas, Equipos de Oficina
Portacomidas	1. Poliestireno Expandido (PE) 2. Poliestireno (PS) 3. PET	1. 1.00 años 2. 1.500 años 3. 1.000 años	1. Adhesivos, Emulsiones, Impermeabilizantes 2. Estuches, Carcazas, Equipos de Oficina 3. Fibras, Blindaje, Escobas.
Bolsas Cafetería Confitería Salsas	Polietileno de baja densidad	150 años	Bolsas, Mangueras
Bebidas	1.PET 2. Vidrio 3. Tetra Brick 4. Aluminio	1. 1.000 años 2. 4.000 años 3. 30 años 4. 10 Años	1. Fibras, Blindaje, Escobas. 2. Reutilizable 3. Artesanales, Maderas Aglomeradas* 4. Reutilizable

6.1.1 Contaminación generada por medios de transporte. A pesar que la flota en Distribuciones Riomag solo dispone de un vehículo de combustión, este se encuentra rodando al menos 10 horas al día por seis días a la semana lo que genera recorridos de aproximadamente 45 kilómetros por día, lo que lo lleva a generar una mayor cantidad de emisiones que un vehículo de uso personal, por lo

cual la contaminación por sus emisiones (hidrocarburos y monóxidos de carbono) representan un impacto mayor al ambiente.

Como se puede observar en la tabla No. 15 las emisiones que este tipo de vehículo podría generar con un recorrido máximo de 35 kilómetros por día (uso normal) serían de 844 ppm de hidrocarburos y hasta un 3.8% de Monóxido de Carbono, siendo la emisión más riesgosa el monóxido de carbono, ya que en normas más exigentes que la colombiana, tales como la Suiza y la China no se estaría cumpliendo los requerimientos.

Por esta razón para reducir el impacto generado al ambiente es de vital importancia que la empresa asegure el estado de sus vehículos, realizando la sincronización periódica de los mismos y adicionalmente evaluando la utilización de vehículos eléctricos para realizar el reparto urbano de mercancía.

Tabla 15. Emisiones Estadísticas para motocicletas de 4 tiempos en distancia promedio de 35 Km / día y Normas definidas.

Motocicletas 4 Tiempos	Estado 1		Estado 2	
	HC (ppm)	CO (%)	HC (ppm)	CO (%)
Promedio	844	3,80	681	2,81
Pruebas	243	243	243	243
Desviación Estándar	983	2.2	819	1.76
Intervalo Confianza	720 - 968	3.52 - 4.08	578 - 784	2.59 - 3.03

Normas HC	China: 2.400 ppm	Normas CO	China: 1.5%
	Japon: 3.000 ppm		Suiza: 2.5%
	Colombia: 10.000 ppm		Colombia: 4.5%

Fuente: GIRALDO, William. Estimación de la emisión de contaminantes por motocicletas en el valle de aburra. [En línea].

http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v75n156/a2_4v75n_156.pdf

6.2 IMPACTOS SOCIALES

En el aspecto social Distribuciones Riomag está en capacidad de generar una mayor variedad de impactos aunque con unos niveles de afectación positivos y/o negativos más controlados debido al tamaño de la empresa y a su rango de acción en los municipios. Lo más interesante de esta sección del capítulo es que a diferencia del anterior solo hace falta una intención definida por parte de la empresa para conseguir que estos impactos que se puedan generar sean todos positivos y a favor de la comunidad. Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se presentarán los principales impactos sociales relacionados con la operación de la empresa:

6.2.1 Generación de Empleo. Distribuciones Riomag es una empresa que genera 8 empleos directos y que a medida que se ha consolidado legalmente ha hecho lo propio con su recurso humano, adoptando las practicas exigidas legalmente para la remuneración a su personal, tales como el pago de todas las prestaciones sociales (ARL, EPS, Pensiones, Cesantías, Vacaciones y Dotaciones) y el ajuste de su escala salarial tomando como base el salario mínimo legal vigente. Este impacto a pesar que se encuentra enfocado a una población de solo 8 personas de nómina, logra un beneficio mayor ya que no solo se beneficia el empleado si no todo su núcleo familiar, por lo que se podría afirmar que la población impactada es cercana a las 30 personas, las cuales pueden disfrutar de un acceso a salud permanente, de ahorros anuales para acceso a vivienda o educación y de una permanente protección de los empleados durante sus labores en la empresa.

Como se comentaba anteriormente, este es uno de los impactos que gracias al cambio de mentalidad logrado en la forma de administración de la empresa y a las decisiones tomadas, se ha transformado en positivo, protegiendo a los empleados y a la compañía.

6.2.2 Salud de consumidores asociada a calidad de productos vendidos.

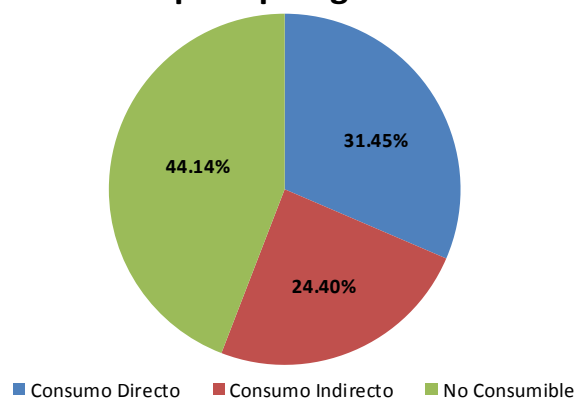
Como se puede observar en el gráfico No. 22 el 55.86% de los productos distribuidos por la empresa están destinados al consumo humano (31.45% para consumo directo y 24.40% para consumo indirecto), lo cual implica una gran responsabilidad para Distribuciones Riomag ya que el no garantizar la calidad de los mismos puede generar problemas de salud en sus clientes directos y en los consumidores de estos.

Lo anterior implica el establecimiento de 3 controles para asegurar la calidad del producto entregada al cliente, los cuales son:

Recepción de Mercancía: Aquí radica el principal control a realizar a la calidad de los productos a distribuir, ya que si la empresa asegura que cada referencia destinada al consumo cumple con todas las normas de calidad e inocuidad, en adelante solo debe garantizar su custodia y mantenimiento.

Grafica 6. Productos por tipología de consumo

Productos por tipología de consumo



Almacenamiento: Después de recibida la mercancía la total responsabilidad por la calidad de los productos es de la empresa, por esta razón se debe garantizar que las condiciones de almacenamiento mantengan las condiciones de cada

unidad adquirida, con procedimientos que aseguren la rotación de los productos y la no contaminación con agentes externos u otros productos.

Reparto: Durante el traslado del producto desde la bodega hasta el establecimiento del cliente, a pesar que es poco tiempo y en muchas ocasiones distancias relativamente cortas, la inocuidad del producto también puede verse afectada, por esta razón es necesario utilizar empaques de pedidos adecuados que cuiden los productos y asimismo contenedores en los vehículos que permitan llegar al cliente sin afectar las condiciones. Este control es donde la empresa tiene mayores oportunidades de mejora.

6.2.3 Conciencia y Motivación generada en clientes por el Voz a Voz.

Finalmente, uno de los impactos menos valorados y explotados por las empresas, especialmente las de distribución, es el poder del Voz a Voz que puede generar a través de sus empleados en el relacionamiento con los clientes, ya que cada momento de verdad que se puede generar durante la toma de pedidos o la entrega de los mismos le permite a la empresa impulsar y aprovechar las diferentes iniciativas desarrolladas o destruir y/o afectar su imagen en el mercado, tal como se puede apreciar con los ejemplos presentados en la tabla No. 16.

Tabla 16. Ejemplos de impactos positivos y negativos generados por el Voz a Voz.

POSITIVOS	NEGATIVOS
1. Concientización sobre la importancia del cuidado del ambiente y las diferentes estrategias para lograrlo. 2. Comunicación de las diferentes medidas tomadas por la empresa para mejora de la comunidad, como programas de reciclado, capacitación y desarrollo del personal, etc. 3. Refuerzo a programas propios o de las autoridades locales en materias como la ambiental y la de seguridad.	1. Un mal ejemplo en el manejo de productos y disposición de residuos, puede llevar a que el cliente lo haga igual e incrementar el impacto por los productos no reciclables. 2. Empleados desmotivados y mal remunerados, necesariamente transmitirán este malestar a los clientes, afectando así la imagen de la compañía.

Ejemplo de lo anterior lo podría experimentar la empresa al hacer un uso adecuado del poder que este impacto le representa al comunicar y concientizar a sus clientes en la importancia del uso de productos amigables con el ambiente y posicionarse como una de las pocas distribuidoras eco-amigables gracias a la correcta conformación de su portafolio.

7. MODELO DE NEGOCIO

Al finalizar la evaluación de los 5 capítulos anteriores, en conjunto con el personal administrativo de Distribuciones Riomag, se procedió a elaborar el modelo de negocio que guiará las acciones de la empresa y por medio del cual será percibido por cada uno de sus clientes. Para esto se ha utilizado como base la metodología CANVAS propuesta por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro Generación de modelos de negocio³.

Esta metodología se fundamenta en la definición de 9 módulos claves que se presentarán y describirán a continuación aplicados a Riomag y adicionalmente se resumirán en el lienzo utilizado por la misma el cual puede observarse en la página siguiente.

7.1 SEGMENTOS DE MERCADO

Distribuciones Riomag es una empresa de distribución con entregas puerta a puerta a cada uno de sus clientes, los cuales presentan condiciones y características de mercado muy diferentes entre ellos, por esta razón basados en este modelo se han definido como público objetivo del servicio 4 segmentos que son:

7.1.1 TAT (Tienda a Tienda). Este segmento se encuentra conformado por establecimientos de pequeño tamaño y con poco volumen de compra por pedido pero con una alta frecuencia, la cual es su característica más relevante y en la cual reside la importancia del segmento. Este segmento tiene un gran acceso a los productos requeridos debido a la alta competencia en el sector. Algunos tipos de

³ OSTERWALDER, Alexander – PIGNEUR Yves. Generación de modelos de negocio. 4 ed. Nueva Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc., 2010. 281 p.

negocios que conforman este bloque son: Cafeterías, Tiendas y Restaurantes de pequeño y mediano tamaño.

7.1.2 Zonas Extendidas. En el casco urbano de Barranca se presenta una gran concentración de empresas dedicadas al mismo negocio de Distribuciones Riomag, sin embargo muy pocas cuentan con la capacidad de llevar sus productos

Tabla 17. Lienzo del Modelo de Negocio

<i>Asociados claves</i>  Herramientas: 1. Flota 2. Software Productos Claves: 1. Ajoever 2. Todo Aseo 3. Detergentes Ltda Capital: 1. Accionistas	<i>Actividades claves</i>  1. Conocimiento de los productos frecuentes por cliente. 2. Contacto cliente a cliente 3. Gestión de Inventarios. 4. Entrega a tiempo. <i>Recursos claves</i>  1. Fuerza de Venta. 2. Inventario. 3. Equipo y Vehículos de Entrega. 4. Cultura de Suministro Flexible.	<i>Propuesta de valor</i>  1. Queremos ser un socio clave para cada uno de nuestros clientes. 2. Justo a Tiempo, aseguramos la existencia de lo requerido en todo momento. 3. Nuestros precios son competitivos a pesar que no todos son los menores del mercado. 4. Si no lo tenemos se lo conseguimos.	<i>Relación con el cliente</i>  1. Atención Personalizada. 2. Personalizada Exclusiva. 3. Interactiva Automática. <i>Canales de distribución</i>  1. Venta y Postventa: • Vendedores • Televendedores • Supervisor Comercial 2. Entrega Pedidos: • Camioneta. • Motocicleta.	<i>Segmentos de clientes</i>  1. TAT: Cafeterías, Restaurantes, Tiendas. 2. Zonas Extendidas: Clientes en Municipios cercanos como El Centro, Yondo, Yarima, Puerto Wilches, San Vicente y Cimitarra. 3. Institucionales: Colegios, Hoteles, Empresas. 4. Canal Amigo:
<i>Estructura de costos</i>  1. Inventarios. 2. Transporte: Arrendamiento de Vehículos, Suministros y Mantenimientos. 3. Ventas: Personal e Incentivos. 4. Software (CRM y Contable).		<i>Flujos de ingresos</i>  1. 15% de las ventas conseguidas con el canal TAT y en las Zonas Extendidas. 2. 10% de las ventas conseguidas en el punto de venta. 3. 10% del Canal “Amigo” 4. 8% de las ventas conseguidas en el canal institucional.		

hasta los municipios y veredas cercanas a Barranca, donde la disponibilidad de productos es poca y su costo es bastante alto, por esta razón se ha definido un gran segmento de mercado que abarca a todos los negocios ubicados en las poblaciones cercanas a Barrancabermeja como El Centro, Yondo, Yarima, Puerto Wilches, San Vicente de Chucuri y Cimitarra.

7.1.3 Institucionales. A diferencia del Segmento TAT, se han identificado algunos que por su actividad requieren permanentemente de grandes cantidades de los productos manejados por Riomag y adicionalmente poseen una gran capacidad de compra, es por esta razón que estos se han agrupado en un segmento exclusivo siendo sus principales integrantes, Colegios, Hoteles y Moteles y Grandes y Medianas Empresas.

7.1.4 Canal Amigo. A partir de los 3 segmentos anteriores, en Riomag se está desarrollando un nuevo segmento conformado por clientes de alta fidelidad, con volúmenes de compra superiores a los \$300.000.00 (Trescientos Mil Pesos Mcte) por pedido y con los cuales se tienen relaciones estrechas, para mejorar aún más la propuesta de valor y con el cual se busca reducir al máximo las intermediaciones para asegurar la disponibilidad del producto y convertir a la empresa en un proveedor directo de sus necesidades. Este segmento será atendido de manera similar al Institucional con la diferencia que los inventarios del cliente serán monitoreados y asegurados permanentemente por la empresa y así reducir esta carga al cliente.

7.1.5 Punto de Venta. Adicional a los segmentos anteriormente mencionados, Riomag ha logrado establecer un punto de venta en el centro de la ciudad, el cual le permite acceder a aquellos clientes que no tienen una necesidad permanente de producto y que representan una demanda fluctuante, por lo que la justificación principal para el manejo de este segmento se basa en la visibilidad que genera en los clientes actuales y potenciales, así como en la confianza que da a los mismos al sentir que no están tratando con una empresa nómada.

7.2 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor que trae Distribuciones Riomag para sus clientes aunque sencilla, se considera de gran valor para ellos debido a la relación directa entre el producto del cliente y el de Riomag, donde en la mayoría de las ocasiones sin el de Riomag el cliente no podría vender u ofrecer el suyo y pensando en esto fue elaborada y definida la propuesta de valor hacia los clientes:

“Distribuciones Riomag desea ser un **socio clave** para cada uno de sus clientes, que asegure la permanente **disponibilidad** de los productos, gracias a sus **facilidades para la toma de pedido**, a sus **entregas a tiempo y completas**, a su **conocimiento detallado** de las necesidades del establecimiento, a su **flexibilidad** en inventarios y al manejo y búsqueda permanente de **precios competitivos**.”

7.3 CANALES

En Distribuciones Riomag se han definido 2 canales diferentes para llegar a sus clientes para la toma de pedidos, la entrega de sus productos y asimismo la comunicación y retroalimentación permanente, los cuales son:

7.3.1 Canales de Venta y Postventa. Con el objetivo de asegurar la toma de pedidos a nuestros clientes y fortalecer el conocimiento de los productos requeridos por ellos, se ha establecido una fuerza de ventas compuesta por:

- 2 Vendedores: Enfocados cada uno en los clientes de los segmentos TAT y Zonas Extendidas.
- 1 Vendedor – Entregador: Encargado principalmente de los clientes TAT de menor volumen y alta frecuencia.

- 1 Televendedor: Atiende todos los clientes de la base de datos y asimismo recibe toda la información expresada por los clientes por vía telefónica y redes sociales.
- 1 Supervisor Comercial: Tiene a su cargo la coordinación del Canal Amigo y la atención directa de los clientes institucionales.
- 1 Punto de Venta: Permite atender a los clientes en cualquier momento y generar la disponibilidad inmediata de los productos. Sin embargo es un canal enfocado más en la visibilidad de la empresa.

7.3.2 Canales de Distribución. Así como los canales de venta se han diseñado específicamente para la atención de los diferentes segmentos de mercado, los canales de distribución de Riomag también se han adaptado a las diferentes necesidades de los clientes, como se describe a continuación:

- Camioneta: En este momento Riomag se encuentra gestionando la compra de una camioneta de estacas en reemplazo del vehículo personal del gerente de la empresa, esto con el fin de realizar las entregas de las zonas extendidas y de clientes institucionales.
- 1 Motocicleta: Este vehículo tiene a cargo las entregas a los clientes de los segmentos TAT, Institucional y Amigo.
- 1 Bicicleta: Su principal enfoque son los clientes TAT.

7.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES

Una de las mayores preocupaciones en Riomag desde su creación ha sido el mantener relaciones estrechas con cada uno de sus clientes, por esta razón para los 4 segmentos foco de la empresa se utilizan 4 tipos de relacionamientos específicos que son:

7.4.1 Atención Personalizada. Teniendo en cuenta los diferentes canales de ventas que dispone la empresa, se puede asegurar que cada cliente de la base de datos tiene contacto personal y directo con un funcionario de la empresa al menos una vez a la semana, lo que ha permitido trabajar permanentemente en la fidelización y búsqueda de nuevos clientes, así como en la gestión del crecimiento orgánico de los ya conseguidos.

7.4.2 Personalizada Exclusiva. Adicional a lo anterior, se ha visto la necesidad de asegurar un servicio más cercano con ciertos clientes, especialmente en los segmentos Institucionales y de Zonas Extendidas, por lo que se han hecho grandes esfuerzos por asegurar el manejo de cada uno de estos clientes por la misma persona en cada evento, lo que permite conseguir relaciones de confianza mutua y un conocimiento detallado del mismo, llevando la relación con este más allá de la sola toma del pedido.

7.4.3 Interactiva Automática. Esta relación con los clientes es un modelo que se encuentra en desarrollo y está enfocada en aquellos clientes asignados al Canal Amigo, con el cual se busca asegurar el manejo de la creación de pedidos y entrega de los mismos de forma automática a medida que el cliente va consumiendo los productos entregados y antes que estos se agoten, gracias al control interno de inventarios de sus clientes que lograría Riomag. De esta manera se puede enfocar el tiempo de relación con el vendedor y/o supervisor en la retroalimentación sobre el servicio y búsqueda de nuevos mercados.

7.4.4 Punto de Venta. Además de las formas de relacionamiento antes mencionadas, Riomag también dispone de su punto de venta, el cual permite la captura de nuevos clientes y generación de confianza en los actuales gracias a la visibilidad que da a la empresa y a la disponibilidad de contacto permanente para los clientes en casos de ausencia del vendedor.

7.5 FUENTES DE INGRESOS

La única fuente de ingresos disponible en Distribuciones Riomag es el margen de utilidad conseguido por la venta de cada uno de sus productos, sin embargo este margen varía dependiendo del segmento en el cual se realice la venta ya que cada uno de ellos implica diferentes esfuerzos y recursos para su atención. Teniendo en cuenta lo anterior, los márgenes esperados para cada segmento son los siguientes:

- 15% de las ventas conseguidas en los segmentos TAT y Zonas Extendidas.
- 10% del Canal “Amigo”.
- 10% de las ventas conseguidas en el punto de venta.
- 8% de las ventas conseguidas en el canal institucional.

A pesar de estos márgenes mencionados, estos pueden variar dependiendo de las negociaciones conseguidas con los socios claves, ya que en productos como el jabón en polvo y los portacomidas, debido a los volúmenes de compra, es posible conseguir precios bajos y trasladar estos ahorros a los clientes.

7.6 RECURSOS CLAVE

En la empresa se manejan 4 Recursos Claves que aseguran un correcto funcionamiento y crecimiento y que gracias a la experiencia durante la operación se ha identificado que la falta o falla de alguno de ellos pone en riesgo la

estabilidad de la misma y genera traumas importantes en la propuesta de valor ofrecida al cliente. Estos recursos son:

7.6.1 Fuerza de Venta. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, uno de los principales problemas en Barrancabermeja es la calidad y estabilidad del recurso humano, por esta razón en Riomag se está en un permanente esfuerzo por mantener y capacitar el personal encargado de la venta y de esta manera asegurar la disponibilidad del recurso y así asegurar la propuesta de valor al cliente. Esta capacitación se realiza a través del coaching brindado por el personal antiguo de la empresa, por medio de acompañamientos permanentes a ruta principalmente .

7.6.2 Inventario. En calidad y cantidad el manejo de inventarios es vital para la operación, ya que es la venta de este quien genera los ingresos para la empresa; asimismo es este recurso el que consume la mayor parte del capital dispuesto para operar. Por lo anterior este recurso se ha definido como clave para la empresa.

7.6.3 Equipo y Vehículos de Entrega

Aunque un pedido se haya tomado y se hayan validado las existencias de los productos solicitados, esto no asegura que la venta se realice efectivamente, por esta razón un adecuado equipo de entrega y un estado operativo correcto de sus vehículos son claves para el modelo de negocio y así concretar la venta y cumplir con la propuesta de valor a los clientes.

7.6.4 Cultura de Suministro Flexible. Finalmente y como parte de lo que la empresa ha identificado como responsable del buen comportamiento de las ventas en el mercado, la cultura de suministro flexible es uno de los principales recursos para el modelo de negocio, ya que una de las razones por la que los clientes prefieren a la empresa es que la propuesta de valor ofrecida les permite conseguir

los productos que son esenciales para su operación y en caso que Riomag no disponga del mismo, tienen la certeza que la empresa gestionará lo necesario para conseguirlo, en otras palabras, *“Si no lo tenemos, se lo conseguimos”*.

7.7 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades claves en una empresa distribuidora están relacionadas directamente con sus recursos claves, ya que el proceso productivo no se basa en la elaboración de productos, sino en la colocación de la mayor cantidad posible del portafolio en el mercado, por esta razón a continuación se puede observar como prácticamente para cada recurso clave se relaciona una actividad de valor para la empresa:

7.7.1 Conocimiento de los productos frecuentes por cliente. En el medio en que se mueve Riomag, prácticamente cada cliente tiene gustos y consumos diferentes, asimismo el entorno ambiental está en un constante cambio debido principalmente a la concientización que la comunidad está realizando sobre el ambiente. Por estas 2 razones una actividad clave a realizar es el monitoreo y actualización permanente de los productos que cada cliente maneja y las cantidades en que los solicita, lo cual se convierte en el principal insumo para la operación y demás actividades claves.

7.7.2 Contacto cliente a cliente. De la mano con la actividad anterior, para asegurar el éxito en el mercado, en Riomag se ha identificado que el contacto permanente cliente a cliente, generando espacios de retroalimentación y estrechando relaciones con este es otra de las actividades claves para el negocio ya que en estos espacios es donde se gesta primero la venta de cada producto y adicionalmente donde se consigue la sostenibilidad futura del negocio por medio de las relaciones de largo plazo con cada cliente.

7.7.3 Gestión de Inventarios. Como se ha mencionado con anterioridad, los inventarios representan para la empresa la mayor parte del capital invertido y un manejo inadecuado de los mismos tanto en cantidad como en referencias puede generar un grave incumplimiento a la propuesta de valor a los clientes. Por esta razón el aseguramiento del nivel mínimo de inventarios para cada referencia de tal forma que permitan operar sin riesgo de agotados es una de las actividades claves para el negocio.

7.7.4 Entrega a tiempo, en la cantidad y en el lugar indicado. Para el entorno competitivo de Riomag, no llegar a tiempo o peor aún no llegar con los pedidos al cliente significa una gran pérdida comercial, ya que esto lleva a los clientes a comprar en otro lugar y en este momento la competencia empieza a ganar su cuota de mercado, por esta razón es de vital importancia asegurar que la operación consiga realizar las entregas a sus clientes a tiempo, en la cantidad y en el lugar apropiado.

7.8 ASOCIACIONES CLAVE

Debido al tamaño corporativo de Riomag aún es complicado establecer asociaciones comerciales con proveedores o competidores, sin embargo en el marco del presente proyecto se han establecido algunas asociaciones formales y no formales, lo cual se describe a continuación. Es importante mencionar que para este módulo se han dividido las asociaciones en 3 bloques que son: Proveedores de Herramientas, Proveedores de Mercancía y Proveedores o Socios de Capital.

7.8.1 Proveedores de Herramientas. Fuera de los recursos clave anteriormente mencionados Distribuciones Riomag se esfuerza por entregar herramientas de trabajo apropiadas a sus equipos, para la cual ha establecido o está en evaluación para establecer las siguientes asociaciones clave:

Software corporativo: Actualmente se cuenta con un proveedor de Software para el manejo de la facturación y la base de datos de los clientes este no tiene la capacidad e infraestructura para atender la demanda de Riomag, por lo que se está evaluando la inclusión de Salesforce.com como administrador principal de la base de datos de clientes.

Vehículos de entrega: La flota de entrega actual es propiedad de Riomag, sin embargo se requiere incrementar y mejorar la capacidad y condiciones de la entrega, por lo que se está en la búsqueda de un proveedor que administre y asegure el estado de la flota requerida por la empresa.

7.8.2 Proveedores de Productos Claves. Debido a que el 60% de las ventas de Riomag se concentran en 3 tipos de productos que son: Portacomidas, Vasos y Jabones, durante el tiempo de operación de la empresa se han establecido vinculaciones de compra con las principales empresas proveedoras de los mismas, a través de la consecución de créditos directos y el establecimiento de frecuencias de entrega de los productos y asimismo permiten incrementar el capital de trabajo de la empresa, estas empresas proveedoras son:

- Ajover
- Todo Aseo
- Detergentes Ltda

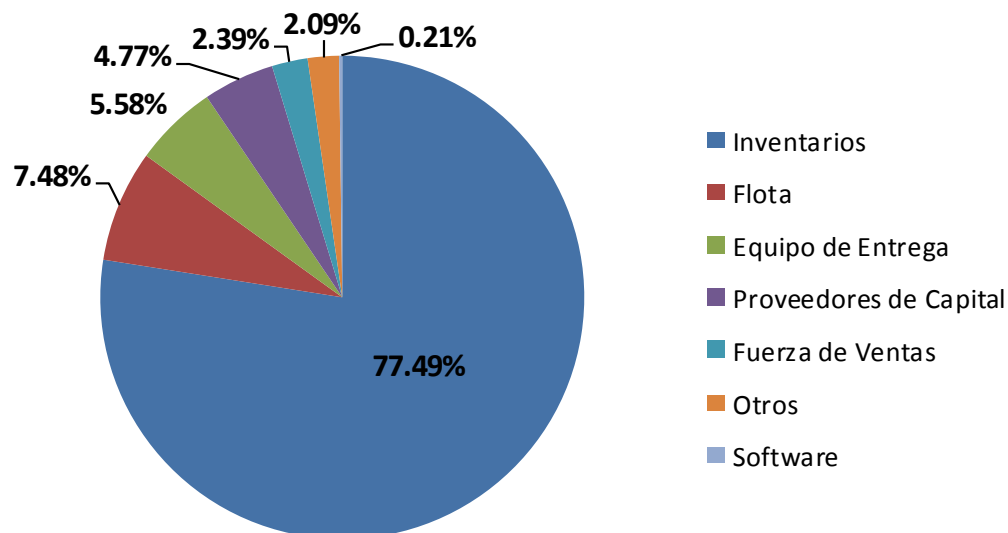
7.8.3 Proveedores de Capital . Todo lo mencionado anteriormente, recursos, herramientas y productos, entre otros, no sería posible si Riomag no contase con un músculo financiero para proveerse de lo requerido, por esto las últimas asociaciones claves a mencionar son aquellas que aportan su capital de trabajo para la sostenibilidad de la operación los cuales son, en su orden de participación:

- Accionistas
- Bancos
- Proveedores de Productos que asignan crédito a la empresa.

7.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Este módulo se trabajó con gran detalle en el capítulo 4, sin embargo con el objetivo de describir adecuadamente el modelo de negocios manejado por Distribuciones Riomag, a continuación se presenta un gráfico resumen con los porcentajes que representan para la empresa cada uno de los recursos, asociaciones y actividades claves de la operación.

Grafica 7. Estructura de Costos Claves



En este se puede observar como el principal rubro de la estructura de costos son los inventarios y aunque aún no se cuenta con una flota adecuada para la operación de reparto, este es el segundo rubro de la estructura, asimismo

recursos claves para la operación como el Equipo de Entrega y la Fuerza de Ventas ocupan espacios importantes en la estructura.

8. PROPUESTAS DE MEJORA

Durante la realización de cada uno de los capítulos anteriores, se han identificado una serie de recomendaciones y propuestas para podrían permitir a la empresa lograr un mayor desempeño operativo. Teniendo en cuenta lo anterior estas propuestas se presentan a continuación realizando una breve descripción de las mismas, para posteriormente proceder con la descripción de las dos propuestas implementadas durante el desarrollo del presente proyecto.

8.1 PROPUESTA GENERADAS A LO LARGO DEL PROYECTO

1. Definición de la oferta de valor de la empresa a sus clientes y asegurar su despliegue y comunicación: Antes de realizar cualquier actividad en la empresa, es necesario que se defina cuál es el compromiso que adquirirá Riomag con sus clientes, ya que basándose en esto se deben estructurar las demás estrategias con el fin de garantizar una completa alineación. En esta ocasión se recomienda la oferta de valor estructurada con el personal administrativo en el numeral 6.2 del presente proyecto.
2. Adquisición de herramientas para la administración robusta de su base de datos de clientes: Riomag no disponía de una base de datos que recopile información detallada de sus clientes, máximo disponían de su nombre, teléfono y dirección; por esta razón una oportunidad para mejorar su desempeño comercial es la adquisición de una herramienta CRM que le permita recopilar mayor información de sus clientes como por ejemplo sus preferencias de compra.
3. Estudio y Optimización de los inventarios y los tamaños mínimos de pedido y reorden: Los niveles de inventarios y la compra de productos en la

empresa, actualmente se realizan de manera empírica, lo que ha ocasionado que estos niveles se incrementen año a año y en muchas ocasiones que no se disponga de espacio para su almacenamiento, por esta razón la empresa debe estudiar a detalle su procedimiento de compras, de tal forma que consiga establecer las cantidades mínimas de pedido y sus puntos de reorden respectivos, con el objetivo de reducir el capital de trabajo que se mantiene invertido sus inventarios.

4. Renovación del catálogo de productos y precios: Parte de las sugerencias recibidas de la encuesta realizada a los clientes fue la renovación del catálogo de ventas utilizado por los vendedores, de tal forma que garantice la identificación de los productos, el acceso rápido a los precios y estandarice las líneas manejadas.
5. Establecimiento del Score Card para la medición del desempeño de la operación: El personal administrativo de la empresa utiliza como único indicador del desempeño de su operación el comportamiento del volumen de ventas, sin embargo aspectos claves para un negocio de distribución como por ejemplo la efectividad de entrega y de toma de pedidos, la rotación de inventarios y la cobertura de clientes no son monitoreados, por esta razón se recomienda implementar el Score Card para la operación de la empresa, enfocándolo a la búsqueda del mejoramiento del desempeño comercial y a la optimización operativa de la empresa.
6. Expansión de la venta a municipios y corregimientos aledaños a Barrancabermeja: La zona donde se encuentra localizada Distribuciones Riomag facilita el desplazamiento desde el centro de operaciones de la empresa a municipios aledaños, donde es poca la disponibilidad de productos, por esta razón se recomienda la expansión de sus rutas de

venta fuera de Barrancabermeja a municipios como Puerto Wilches, Cimitarra y corregimientos como Yarima y Yondo.

7. Mejoramiento de la flota de entrega para incrementar su capacidad movilización de carga en cantidad y distancia: Teniendo en cuenta los incrementos en ventas que se han presentado en los últimos años y asimismo a los planes de expansión que se han generado, se recomienda la adquisición de un vehículo de mayor capacidad de carga y desplazamiento, que complemente la capacidad de entrega en el casco urbano de Barrancabermeja y permita el desplazamiento hasta municipios aledaños.
8. Evaluación y establecimiento de las rutas optimas de entrega para los diferentes canales de distribución: Es recomendable evaluar la concentración de clientes atendidos por la empresa de tal forma que se puedan reducir al máximo los tiempos y distancias de desplazamiento de los vendedores y entregadores y asimismo que se logre definir las frecuencias optimas de visita por cliente para asegurar la disponibilidad de productos.
9. Organización de la estructura organizativa por unidades de negocio: Durante la realización del presente proyecto se encontraron ineficiencias en los procesos desarrollados por el personal, debido principalmente a las oportunidades en la comunicación y automatización de actividades, por esta razón se sugiere modificar la estructura organizativa en unidades de negocio de acuerdo a lo presentado en el numeral 2.4 del presente libro, lo que permitirá mayores eficiencias y gestión de las diferentes actividades de la empresa.

10. Separación de los capitales de Yomara Serrano Plata de los de Distribuciones Riomag, conformando a la empresa de distribución como una SAS: Actualmente Distribuciones Riomag es una empresa conformada como persona natural por lo que toda su actividad e información comparten estados financieros, activos y gastos, entre otros. Esta figura dificulta el desarrollo de actividades claves para la empresa tales como la evaluación y control detallado de sus costos, gastos e ingresos y la licitación de contratos de suministros, sin mencionar que en muchas ocasiones se llega a dar cierta informalidad a los movimientos. Por esta razón se recomienda la separación de los capitales a fin de formalizar y mejorar la estructura financiera del negocio, para lo cual en el anexo No. 4 se presenta un modelo de acto constitutivo de esta tipo de sociedad.
11. Mejoramiento de la fachada del punto de venta: Como se puede observar en el grafico No. 16 la fachada del centro de operaciones y punto de venta de la empresa se encuentra deteriorada, por lo que se sugiere renovar el estado de pintura del mismo, ya que esto es parte de la carta de presentación del negocio y permite mejorar la percepción en los clientes de las capacidades de la compañía.
12. Incremento de márgenes de los tipos de productos, confitería y cigarrillos: Durante la evaluación realizada a las participaciones de las diferentes líneas de productos y asimismo a sus porcentajes de utilidad, se encontró que estas líneas no actúan como amarre de otras compras y solo operan como referencias complementarias, por lo que se recomienda incrementar sus márgenes de utilidad de tal forma que represente un valor agregado para la empresa la conservación de este inventario y asimismo se aproveche el arrastre que generan de estas referencias las marcas de alta rotación como los portacomidas, las bolsas o las servilletas.

13. Consolidación de portafolio de productos Eco-Amigables enfocado en preservar la salud: La sociedad cada vez es más exigente en cuanto al cuidado del ambiente, por lo que el 60% de los productos distribuidos por la empresa que generan carga ambiental debido a sus largos tiempos de descomposición ponen a la empresa en una posición crítica; por esta razón Riomag debe incrementar en su portafolio los productos amigables con el ambiente, como por ejemplo incluyendo las referencias producidas por la empresa mexicana Ecoshell.
14. Evaluar la compra de vehículos eléctricos para el reparto: Como parte del compromiso ambiental que puede mostrar la empresa con su comunidad, es importante analizar posibilidad de incluir vehículos eléctricos en su flota de reparto, aprovechando la necesidad que tiene de incrementar su capacidad de desplazamiento y movilización de carga para realizar las entregas al interior de Barrancabermeja. Ejemplo de esto es el modelo de reparto implementado por Coca Cola⁴ en la ciudad de Bogotá donde utiliza cerca de 12 vehículos eléctricos marca Taylor Dunn T48⁵ para el reparto. Este tipo de vehículo tiene un costo de \$50.000.000.00 (Cincuenta Millones de Pesos Mcte), con la ventaja de que no genera emisiones, ruido o contaminación y el costo de su recarga diaria esta alrededor de los \$4.000.00 (Cuatro Mil Pesos Mcte).
15. Uso de contenedores que garanticen la calidad de los productos: Como se puede apreciar en el gráfico No. 11 la flota actual de Riomag no cuenta con contenedores que garanticen las condiciones de calidad de los productos entregados en cada pedido, actualmente se utilizan cajas, lo que genera en muchas ocasiones perdida de producto a la empresa e inconformidades en

⁴ CARACOL RADIO. Camiones verdes comenzarán a rodar en Bogotá para distribución de productos [En línea]. <http://www.caracol.com.co/noticias/ecologia/camiones-verdes--comenzaran-a-rodar-en-bogota-para-distribucion-de-productos/20101025/nota/1376030.aspx>

⁵ MASCUS. Cotización vehículo Taylor Dunn T48. [En línea]. <http://www.mascus.com.co/almacenaje/plataforma-con-motor/taylor-dunn-t-48/5ldt6o4j.html>

los clientes, por esta razón se considera de gran importancia que la empresa utilice a futuro contenedores fijos para estos vehículos que le permitan incrementar su capacidad de movilización de carga, estabilizar los pedidos contenidos y asimismo aislar la mercancía de las condiciones del ambiente (Polución, Lluvia, Arena, Polvo, etc), esto sin mencionar que utilizando este tipo de contenedores es posible realizar una mejor publicidad al negocio y dar mayor estabilidad al entregador a bordo del vehículo. Un ejemplo de los contenedores mencionados se presenta en el gráfico No. 24, el cual tiene un costo de \$2.313.156.00 (Dos Millones Trescientos Trece Mil Ciento Cincuenta y Seis Pesos Mcte).

Grafica 17. Contenedor para motocicletas



Fuente: SOLOSTOCKS. Furgón sencillo porta escalera moto carro akt. [En línea]. <http://www.solostocks.com.co/venta-productos/otros-automoviles-vehiculos/furgon-sencillo-porta-escalera-moto-carro-akt-811669>.

8.3 PROPUESTA IMPLEMENTADAS DURANTE EL PROYECTO

8.3.1 Expansión de la venta a municipios y corregimientos aledaños a Barrancabermeja. En el tiempo de desarrollo del presente proyecto, con el área administrativa se coordinó la expansión de las ventas desde Barrancabermeja hacia el municipio de Yondo y el corregimiento Yarima, en el gráfico No. 25 se puede observar la ubicación de estos lugares, como prueba piloto para evaluar los resultados ante la posibilidad de expandir hacia municipios más lejanos como Cimitarra y Puerto Wilches. Esta prueba consiguió resultados interesantes para la empresa como se muestra en la Tabla No. 18, entre los cuales es importante resaltar que no fue necesario utilizar personal adicional en la estructura organizativa, ya que los pedidos son tomados por la persona de televenta y los costos que se deben asumir son principalmente combustibles.

De manera general se puede concluir que el modelo a manejar en esta propuesta tiene un gran potencial para el desarrollo de la empresa, por lo cual se recomienda continuar con la expansión de las zonas, regulando siempre el costo y el margen de utilidad esperado para asegurar su sostenibilidad.

Grafica 18. Mapa Barrancabermeja con Yarima y Yondo.



Fuente: a través de la herramienta <https://mapsengine.google.com/>

Tabla 18. Resultados Expansión de Venta

Zona Expandida	Yarima	Yondo
Distancia desde Barranca	30 Km	15.8 Km
Tiempo de Recorrido	45 min	30 min
Venta por Frecuencia Semanal	\$ 600,000	\$ 1,200,000
Porcentaje Utilidad	17%	17%
Margen de Utilidad	\$ 102,000	\$ 204,000
Costos Adicionales		
Personal Adicional	NA	NA
Combustible Moto Vendedor y Vehículo Gerente	\$ 45,000	\$ 24,000
No Pedidos	15	25
Utilidad Marginal por semana	\$ 237,000	

8.3.2 Adquisición de herramientas para la administración robusta de su base de datos de clientes. Como parte de la estrategia de mejoramiento de las bases de datos e información operativa de la empresa, Riomag durante la elaboración del presente proyecto adquirió las licencias de uso del software SINCO para la administración de sus inventarios, base de datos de clientes y control de sus ventas y compras. La interface del software es presentada en el grafico No. 26.

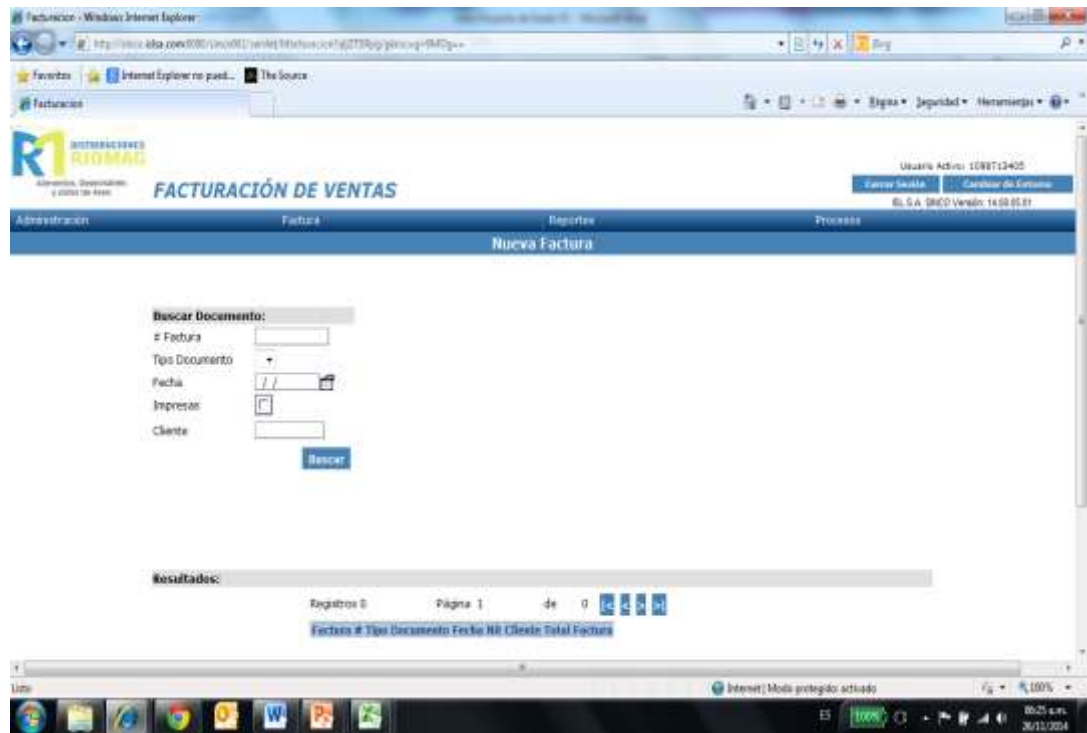
Las características de implementación del software se presentan a continuación en la tabla No. 19.

Tabla No. 1: Características de Instalación y Uso del software SINCO.

Característica	Descripción
Forma de Instalación	No requiere, ya que todo se maneja a través de pagina WEB
Requerimiento de Equipos	Es posible utilizar en cualquier equipo con acceso a internet.
Costo de Adquisición (Cuota Única)	\$ 980,000
Costo de Mantenimiento y Renovación (Anual)	\$ 850,000
Disponibilidad para manejo de codigos de barra	OK
Ancho de Banda requerida	5 MB dedicada
Lenguaje utilizado	JAVA con base de datos SQL

Fuente: a través de la consulta del software SINCO.

Grafica 19. Interface Software SINCO



Fuente: a través de la utilización del software SINCO.

Este software lleva 2 años de utilización en la empresa y aunque ha permitido mayor control de la información, especialmente de las ventas, con el paso del tiempo se han identificado problemas operativos que dificultan el desarrollo de las bases de datos de la empresa según se había proyectado desde su adquisición e implementación, por lo que se está analizando seriamente su cambio, siendo los principales motivos los presentados en la tabla No. 20, la cual adicionalmente expone las ventajas que se identificaron en el momento de su adquisición.

Tabla 19. Características de Instalación y Uso del software SINCO.

Ventajas	Desventajas
No requiere estar en sitio para su consulta o utilización.	Debido a la carga de datos que se maneja el sistema es bastante lento.
Bajo costo, debido a que su control y mantenimiento son en línea.	El soporte sobre novedades con el software es demorado (1 o 2 semanas).
Bajo costo, ya que no se requiere disponer de servidor en sitio para almacenamiento de la información y asimismo los requerimientos para los equipos que lo soportan es mínimo.	A pesar que se pueden manejar codigos de barra, esto es solo para identificar el producto, la cantidad de productos y habilitación del sistema para incluir nuevos productos se deben realizar manualmente.
	Interface poco amigable y falta de diseño
	Poco control de Inventarios en migración en cierres y cambios de mes.
	Seguridad del sistema es mínima y presenta fallas permanentes.
	Bloqueos en pagina mensuales, lo que ha obligado a realizar facturaciones en contingencias.

9. CONCLUSIONES

El entorno social, ambiental y económico en el cual se encuentra Riomag, está sufriendo un cambio drástico en sus patrones de consumo y en sus requerimientos de calidad de los productos, lo que hace necesario que la empresa inicie una rápida adaptación al mismo, de tal forma que logre satisfacer esta nueva realidad y obtener el mayor beneficio del mismo, a futuro esta situación podría ser la que defina el posicionamiento en el mercado.

Distribuciones Riomag es una empresa rentable, sostenible y con grandes oportunidades de crecimiento, sin embargo para lograr mantenerse en el mercado y mejorar su desempeño es necesario que asuma con decisión y disciplina la reorganización de sus procesos y en especial la planeación de sus actividades futuras.

El modelo financiero realizado y su herramienta de evaluación de propuestas permitirán a la empresa y con ella a su gerente a analizar con mayor objetividad las diferentes opciones de inversión y/o estructuración organizativa, las cuales en los últimos han años se han evadido ante la incertidumbre que generaba el desconocimiento de los resultados y el cómo se moverían variables como las utilidades y los impuestos.

El modelo de negocio planteado a través de la metodología CANVAS facilitó la definición de aspectos de gran importancia para la empresa, tales como su propuesta de valor a los clientes y sus segmentos de mercado, los cuales a pesar que su personal los describía a su manera, esto no permitía que la empresa fuera consciente de su importancia y de la manera de como esto influía directamente en todas las empresa de la empresa, incluso en sus inversiones futuras.

El principal aspecto que debe cambiar el área administrativa de la empresa es su política de manejo de inventarios, ya que como se puede observar en el modelo financiero realizado, este solo rota 2.2 veces en el año consumiendo el 60% del capital de trabajo de la empresa y ocupando el 96% del espacio disponible de almacenamiento.

El tipo de flota utilizado y su estado de su imagen son aspectos que están afectando negativamente la percepción de los clientes y la satisfacción de los empleados, por esta razón es importante evaluar la posibilidad de incluir un vehículo de mayor capacidad en la flota de la empresa.

Para futuros proyectos es indispensable realizar un análisis de las líneas del portafolio de la empresa y su política de precios, ya que líneas complementarias, como la confitería deberían manejar márgenes de utilidad superiores de tal forma que se mejoren los ingresos aprovechando la demanda generadas por las líneas gancho como los portacomidas y vasos.

La expansión de preventa es proyecto ganador para la empresa, lo cual se puede demostrar al evaluar los resultados obtenidos con las pruebas piloto realizadas en Yarima y Yondo, donde con un bajo costo adicional se lograron rentabilidades marginales representativas para la empresa.

10. RECOMENDACIONES

Complementando la necesidad identificada en la empresa de incrementar su capacidad de movilización de carga en cantidad y distancia, la adquisición de una camioneta doble cabina con platón de estacas y adaptado para carpa es una opción interesante para solucionar la necesidad en mención. Adicionalmente este tipo de vehículo permitiría utilizar la carpa para incrementar la publicidad y visibilidad de la empresa.

La flota actual de la empresa, motocicleta y bicicleta, también deberían adaptarse con un contenedor que mejorará la capacidad de carga y que permitiera su utilización para la proyección de publicidad asociada a Riomag.

El modelo financiero realizado debe complementarse con la elaboración anual de un presupuesto y su desglose hasta el nivel mensual y su respectivo monitoreo, ya que de esta manera se facilitará la toma de decisiones y se podrá gestionar con mayor facilidad la generación de utilidades y los costos operativos de la empresa.

En el portafolio de productos de la empresa se deben incrementar las referencias amigables con el ambiente, es innegable que a futuro la sociedad exigirá un mayor uso de los mismos y castigará fuertemente a aquellos productos que contaminen el entorno.

En lo referente a la política de financiación de la empresa es necesario reducir al máximo la participación de los créditos de corto plazo utilizados, ya que estos generan un sobre costo importante para la empresa impactando directamente su capacidad de generación de utilidades. A cambio de lo anterior se debe promover el endeudamiento con proveedores y créditos de largo plazo.

La empresa tienen una gran oportunidad de incrementar sus utilidades y reducir sus impuestos a pagar a través de la utilización de las depreciaciones en sus estados financieros. Esto sin mencionar que las mismas se convertirían en una herramienta para asegurar el permanente incremento y renovación de sus activos.

Finalmente y de la mano con las conclusiones y recomendaciones anteriores, es recomendable que el área administrativa de la empresa adquiera una disciplina en el manejo mensual o diario de provisiones, ya que de esta manera asegurará los pagos oportunos de las diferentes obligaciones financieras y legales que se han adquirido, tales como impuestos, créditos hipotecarios y vehiculares y asimismo estar preparada para la reacción ante cobros inesperados.

BIBLIOGRAFÍA

BUSTAMANTE, Guillermo. Serie de Publicaciones: Gestión de Proyectos P y P. 2012.

CARACOL RADIO. Camiones verdes comenzarán a rodar en Bogotá para distribución de productos Consultado el 12 septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.caracol.com.co/noticias/ecologia/camiones-verdes--comenzaran-a-rodar-en-bogota-para-distribucion-de-productos/20101025/nota/1376030.aspx>

DANE. Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos – EMCM. Consultado el 16 septiembre de 2014. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_sep14.pdf

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, E.F. Y C. Tema 5 Localización de Instalaciones. Consultado el 12 septiembre de 2014. Disponible en: http://personales.upv.es/jp_garcia/LinkedDocuments/5%20Localizaciion%20instalaciones.pdf

GIRALDO, William. Estimación de la emisión de contaminantes por motocicletas en el valle de aburra. Consultado el 12 septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v75n156/a24v75n156.pdf>

GOOGLE MAPS. Mapa de Barrancabermeja y municipios aledaños. Consultado el 12 septiembre de 2014. Disponible en: <https://mapsengine.google.com/>

KAPLAN, Robert S. y NORTON David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Traducido por Carlos Ganzinelli. España.: Gestión 2000, 2004. 503 p.

LEÓN, Oscar. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. 3 ed. Cali.: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999. 573 p.

MASCUS. Cotización vehículo Taylor Dunn T48. Consultado el 18 septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.mascus.com.co/almacenaje/plataforma-con-motor/taylor-dunn-t-48/5ldt6o4j.html>

OSTERWALDER, Alexander – PIGNEUR Yves. Generación de modelos de negocio. 4 ed. Nueva Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc., 2010. 281 p.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 18 ed. México.: CECSA, 1999. 550 p.

PROEXPORT COLOMBIA. Un aliado estratégico para empresarios internacionales. Consultado el 20 septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>, Abril de 2013.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica -Teoría –Metodología-Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, Índices de Gestión. 10 ed. Bogotá D.C.: 3R Editores, 2008. 420 p.

SINCO.ISLSA. Consultado el 22 septiembre de 2014. Disponible en: <http://sinco.islsa.com/index.php/accesodeusuarios>

SOLOSTOCKS. Furgón sencillo porta escalera moto carro akt.. Consultado el 12 septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.solostocks.com.co/venta-productos/otros-automoviles-vehiculos/furgon-sencillo-porta-escalera-moto-carro-akt-811669>

ANEXOS

ANEXO A. CAPITAL DE TRABAJO PARA DISTRIBUCIONES RIOMAG

HERRAMIENTA DE ANALISIS A MODIFICACIONES													
Información General del Proyecto													
Resumen Cifras Claves													
Cifra Modificada	Tipo Periodo Año	Reales				Proyectados							
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Incremento personal para nueva estructura organizativa propuesta. Numeral 2.4	Ventas	\$ 535,316,296	\$ 684,623,271	\$ 677,715,400	\$ 833,259,335	\$ 883,357,980	\$ 909,858,720	\$ 937,154,481	\$ 965,269,116	\$ 994,227,189	\$ 1,024,054,005	\$ 1,054,775,625	\$ 1,086,418,894
	Dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4,460,010	\$ 5,709,352	\$ 2,963,211	\$ 2,788,556	\$ 3,433,555	\$ 1,173,134	\$ 477,443	\$ 1,031,051
	Ganancias no Distribuidas	\$ 23,726,968	\$ 22,687,960	\$ 27,419,808	\$ 19,338,460	\$ 17,840,039	\$ 22,837,409	\$ 11,852,846	\$ 11,154,224	\$ 13,734,221	\$ 4,692,537	\$ 1,909,773	\$ 4,124,205
	Exceso o Deficit	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 70,000	\$ 22,336,676	\$ 53,809,993	\$ 65,296,001	\$ 22,288,522	\$ 50,131,525	\$ 56,518,570	\$ 11,933,246	\$ 38,669,156
	Capital Social	\$ 31,100,000	\$ 31,100,000	\$ 31,100,000	\$ 31,100,000	\$ 101,430,401	\$ 150,402,542	\$ 181,617,264	\$ 205,437,431	\$ 252,116,255	\$ 283,510,321	\$ 314,302,033	\$ 366,606,190
	Capital de Trabajo	\$ 73,326,524	\$ 107,568,149	\$ 143,849,365	\$ 200,655,651	\$ 253,786,868	\$ 263,089,254	\$ 295,563,077	\$ 295,379,340	\$ 296,613,131	\$ 324,364,724	\$ 326,992,485	\$ 330,320,909
	Caja Final	\$ 5,263,588	\$ 3,526,306	\$ 9,765,151	\$ 11,782,426	\$ 68,342,308	\$ 123,530,371	\$ 217,744,310	\$ 242,319,781	\$ 294,806,864	\$ 381,250,187	\$ 396,507,399	\$ 438,600,241
	Activos Corrientes	\$ 149,897,119	\$ 260,144,393	\$ 285,709,058	\$ 386,439,556	\$ 431,904,575	\$ 444,861,713	\$ 485,706,092	\$ 500,277,275	\$ 515,285,593	\$ 558,242,689	\$ 574,989,970	\$ 592,239,669
	Activos No Corrientes	\$ 158,039,000	\$ 169,491,000	\$ 165,732,000	\$ 165,732,000	\$ 165,732,000	\$ 165,732,000	\$ 165,732,000	\$ 165,732,000	\$ 165,732,000	\$ 165,732,000	\$ 165,732,000	\$ 165,732,000
	Creditos Corrientes	\$ 76,570,595	\$ 152,576,244	\$ 141,859,694	\$ 185,783,905	\$ 178,117,708	\$ 181,772,458	\$ 190,143,015	\$ 204,897,935	\$ 218,672,463	\$ 233,877,965	\$ 247,997,484	\$ 261,918,760
	Creditos LP	\$ 111,877,864	\$ 133,609,529	\$ 137,470,936	\$ 175,008,763	\$ 148,532,816	\$ 126,062,245	\$ 166,991,102	\$ 141,728,095	\$ 120,286,967	\$ 162,089,528	\$ 137,568,049	\$ 116,756,267
	Intereses	\$ 1,924,105	\$ 18,152,141	\$ 17,690,395	\$ 33,580,887	\$ 34,958,185	\$ 27,664,724	\$ 22,761,386	\$ 26,795,724	\$ 23,385,572	\$ 20,226,028	\$ 26,107,317	\$ 22,699,838
	Egresos Operativos	\$ 25,750,452	\$ 34,733,495	\$ 46,620,280	\$ 71,286,575	\$ 45,935,632	\$ 47,313,700	\$ 76,231,639	\$ 78,518,589	\$ 80,874,146	\$ 110,798,899	\$ 114,122,866	\$ 117,546,552
Cifra Modificada	Tipo Periodo Año	Reales				Proyectados							
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Analisis de Diferencias	Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1,009,154	\$ 1,009,154	\$ 53,835	\$ 98,105	\$ 127,624	\$ 1,144,168	\$ 1,204,145	\$ 1,265,921
	Ganancias no Distribuidas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4,036,616	\$ 4,036,616	\$ 215,339	\$ 392,419	\$ 510,497	\$ 4,576,673	\$ 4,816,580	\$ 5,063,684
	Exceso o Deficit	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Capital Social	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7,129,248	\$ 7,343,125	\$ 7,563,419	\$ 14,919,570	\$ 15,367,157	\$ 15,828,172
	Capital de Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7,129,248	\$ 7,343,125	\$ 7,563,419	\$ 14,919,570	\$ 15,367,157	\$ 15,828,172
	Caja Final	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Activos Corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7,129,248	\$ 7,343,125	\$ 7,563,419	\$ 14,919,570	\$ 15,367,157	\$ 15,828,172
	Activos No Corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Creditos Corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Creditos LP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Egresos Operativos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7,129,248	\$ 7,343,125	\$ 7,563,419	\$ 14,919,570	\$ 15,367,157	\$ 15,828,172

CAPITAL DE TRABAJO												
Tipo	Reales				Proyectados							
Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo No. 6: Analisis del Capital de Trabajo												
SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA												
Gastos Generales de Admón	5,263,587	3,526,306	9,765,151	11,712,426	13,752,087	14,164,649	26,620,195	27,418,801	28,241,365	41,119,212	42,352,788	43,623,372
Gastos Generales de Ventas	0	0	0	0	32,183,545	33,149,051	49,611,445	51,099,788	52,632,782	69,679,687	71,770,078	73,923,180
Gastos Generales de Distrib.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo efectivo requerido en caja	5,263,587	3,526,306	9,765,151	11,712,426	45,935,632	47,313,700	76,231,639	78,518,589	80,874,146	110,798,899	114,122,866	117,546,552
Incremento saldo efectivo req.	5,263,587	-1,737,281	6,238,845	1,947,275	34,223,206	1,378,069	28,917,939	2,286,949	2,355,558	29,924,752	3,323,967	3,423,686
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO												
1. ACTIVO CORRIENTE												
1.1 CAJA (Saldo efect. requer.)	5,263,587	3,526,306	9,765,151	11,712,426	45,935,632	47,313,700	76,231,639	78,518,589	80,874,146	110,798,899	114,122,866	117,546,552
1.2 CxC	1,559,755	25,469,792	10,366,407	9,510,091	9,795,394	10,089,256	10,391,933	10,703,691	11,024,802	11,355,546	11,696,212	12,047,099
1.3 EXISTENCIAS												
Inventarios	122,816,847	198,425,889	254,447,042	354,199,212	364,825,188	375,769,944	387,043,042	398,654,334	410,613,964	422,932,383	435,620,354	448,688,965
1.4 INVERSIONES DE CORTO PLAZO	19,791,929	27,966,665	10,017,450	6,860,827	7,066,652	7,278,651	7,497,011	7,721,921	7,953,579	8,192,186	8,437,952	8,691,090
1.5 ANTICIPOS IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	465,000	4,755,741	1,113,009	4,157,000	4,281,710	4,410,161	4,542,466	4,678,740	4,819,102	4,963,675	5,112,586	5,265,963
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	149,897,119	260,144,393	285,709,058	386,439,556	431,904,575	444,861,713	485,706,092	500,277,275	515,285,593	558,242,689	574,989,970	592,239,669
2. PASIVO CORRIENTE												
2.1 CxP (En función de Mat. Pr.)	60,735,798	101,997,375	91,649,831	127,689,694	139,950,321	153,368,725	171,159,848	185,211,054	199,862,171	214,906,947	228,884,645	242,773,503
2.2 Otras CxP	15,834,797	50,578,869	50,209,863	58,094,211	38,167,387	28,403,733	18,983,166	19,686,881	18,810,292	18,971,018	19,112,839	19,145,257
TOTAL PASIVO CORRIENTE	76,570,595	152,576,244	141,859,694	185,783,905	178,117,708	181,772,458	190,143,015	204,897,935	218,672,463	233,877,965	247,997,484	261,918,760
3. CAPITAL DE TRABAJO	73,326,524	107,568,149	143,849,365	200,655,651	253,786,868	263,089,254	295,563,077	295,379,340	296,613,131	324,364,724	326,992,485	330,320,909
4. INC/DECR C. DE T.	73,326,524	34,241,626	36,281,215	56,806,286	53,131,217	9,302,386	32,473,823	-183,738	1,233,791	27,751,593	2,627,762	3,328,423

ANEXO B. ANALISIS NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ANEXO C. ENCUESTA AL MERCADO

Fecha: _____

Nombre del Establecimiento: _____

Nombre del Propietario: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Tipo de Cliente: Activo:____ Perdido:____ Potencial:____ Nuevo:____

Se entregó tarjeta con teléfonos de Riomag: _____

La presente encuesta tiene como fin principal mejorar el conocimiento de nuestros clientes, especialmente sobre sus intereses y necesidades, y de esta manera mejorar cada día nuestro servicio y relación comercial con usted. Las preguntas que encontrará aquí se refieren principalmente a su sentir sobre los precios de venta, la calidad y variedad de nuestros productos, el proceso de toma de pedido y entrega de los mismos, así como del conocimiento que tiene usted sobre nuestros procesos.

1. En que empresas ubicadas en barrancabermeja puede conseguir los productos vendidos por Riomag?

R:/	*	_____	*	_____
	*	_____	*	_____
	*	_____	*	_____

- 2.Cuál de estas empresas considera usted que satisface mejor sus necesidades y por qué?

R:/ _____

3. Hace cuanto tiempo conoce usted a Riomag? R:/ _____

4. Como califica usted nuestro servicio:

- Excelente: _____
- Bueno: _____
- Regular: _____ Por qué: _____
- Malo: _____ Por qué: _____

DE LOS PRECIOS:

5. Cree usted que los precios ofrecidos por Riomag, en comparación con las demás empresas son:

1. Los más altos: ____
 2. Normales: ____
 3. Los más bajos: ____
6. Cual empresa considera usted que es la que maneja los mejores precios de la ciudad:
R:/ _____
7. De acuerdo a los productos comprados por usted a Riomag, en cuales considera se debería mejorar el precio y en cuales se manejan los mejores:

Precios a mejorar:

Mejores Precios:

* _____
* _____
* _____

* _____
* _____
* _____

DEL PRODUCTO:

8. Que productos recomienda incluir en el portafolio de Riomag, para así poderle ofrecer un mejor servicio:

* _____
* _____
* _____

* _____
* _____
* _____

9. Considera usted que la calidad de los productos ofrecidos por Riomag es:

1. Excelente: ____
2. Buena: ____
3. Regular: ____ Por qué: _____
4. Mala: ____ Por qué: _____

10. El trato recibido por el personal que lo atiende, despacha y entrega sus productos es:

1. Excelente: ____
2. Bueno: ____
3. Regular: ____ Por qué: _____
4. Malo: ____ Por qué: _____

11. El empaque en que recibe sus pedidos es adecuado? Si: ____ No: ____
Recomendaría algo sobre la forma de empaque de sus pedidos:

DE LA PLAZA:

12. Riomag tiene 4 formas para la toma de sus pedidos que son: Telefónicamente, Atención de Preventista, Atención de Televentista y En el punto de venta, cuáles de estos utiliza usted y cuál es su opinión sobre este:

1. Telefónicamente: _____
2. Preventa: _____
3. Televenta: _____
4. En el punto de venta: _____

13. Estaría usted interesado en realizar sus pedidos a través de los siguientes medios:

*Correo Electrónico: Si:___ No:___ *PIN y/o WHATSAPP: Si:___ No:___

14. Sugeriría usted otra forma para realizar la toma de sus pedidos?

Cuales: * _____ *

15. La presentación personal de los funcionarios que toman y entregan sus pedidos es:

1. Excelente: _____
2. Buena: _____
3. Regular: _____ Por qué: _____
4. Mala: _____ Por qué: _____

16. Los medios de transporte utilizados por Riomag para hacer la entrega de sus pedidos son adecuados?

R:/ Si:___ No:___ Por qué?: _____

17. La frecuencia de entrega semanal de sus pedidos (cantidad de veces) es adecuada?

R:/ Si:___ No:___ Tiene alguna recomendación?: _____

18. El tiempo que tarda Riomag en entregar sus pedidos después que estos son tomados es:

1. Rápido: _____
2. Normal: _____
3. Lento: _____
4. Muy Lento: _____

19. Tiene alguna recomendación que hacer a Riomag para mejorar la toma y entrega de sus pedidos?

R:/ Si:___ No:___ Cual: _____

DE LA PROMOCIÓN:

20. A través de qué medio de comunicación conoció usted por primera vez a Riomag:

1. Por su punto de venta: _____
2. Por visita del vendedor: _____
3. Fue Contactado telefónicamente: _____

21. De acuerdo a lo que conoce de Riomag que productos se distribuyen allí?

* _____
 * _____
 * _____
 * _____
 * _____

* _____
 * _____
 * _____
 * _____
 * _____

Que otras cosas (en cuento al servicio ofrecido) le gustaría que Riomag le ofreciera?

* _____
 * _____
 * _____

* _____
 * _____
 * _____

22. De acuerdo a sus intereses y los de su negocio, que es lo más importante para usted al decidir a qué empresa comprar?

1. _____
 3. _____
 5. _____

2. _____
 4. _____

(Precio, Frecuencias de entrega, Rapidez en la entrega, Medios para la toma del pedido, Formas de Pago, Uso de Créditos, Amabilidad en el servicio, Entrega a Domicilio, Variedad de productos, etc)

Tiene usted alguna otra recomendación u observación para mejorar nuestro servicio:

Nombre del Cliente: _____

Firma del Cliente: _____

ANEXO D. ACTO CONSTITUTIVO Y ESTATUTOS RIOMAG DISTRIBUCIONES SAS

RIOMAG DISTRIBUCIONES SAS

ACTO CONSTITUTIVO

En Barrancabermeja, el día **14** del mes de **Noviembre** del año **2014**, se reunieron los señores _____, identificada con cédula No. _____ expedida en Bucaramanga de nacionalidad colombiana domiciliada en la ciudad de Barrancabermeja, el señor _____, identificado con cédula No. _____ expedida en Bucaramanga de nacionalidad colombiano domiciliado en la ciudad de Bucaramanga, para declarar previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada **RIOMAG DISTRIBUCIONES SAS**.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma.- La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará **RIOMAG DISTRIBUCIONES SAS** regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

Artículo 2º. Objeto social.- La sociedad tendrá como objeto principal la Compra, Venta, Producción y Distribución de Productos Desechables, de Aseo y Cafetería en todo el territorio nacional. Asimismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. Domicilio.- El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Barrancabermeja Santander y su dirección para notificaciones judiciales será la Carrera 15 No. 48 – 05 del Barrio Colombia con teléfono (7) 6 02 59 86. La sociedad podrá crear

sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. Término de duración.- El término de duración será indefinido.

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5º. Capital Autorizado.- El capital autorizado de la sociedad es de Quinientos Millones de Pesos Mcte (\$ 500'000.000.00), dividido en cincuenta mil (50.000) acciones de valor nominal de Diez Mil Pesos Mcte (\$ 10.000.00) cada una.

Artículo 6º. Capital Suscrito.- El capital suscrito inicial de la sociedad es de Sesenta Millones de Pesos Mcte (\$ 37'500.000.00), dividido en seis mil (3.750) acciones ordinarias de valor nominal de Diez Mil Pesos Mcte (\$ 10.000.00) cada una.

ACCIONISTA	ACCIONES SUSCRITAS	VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	VALOR SUSCRITO
	3.000	\$10.000.00	\$ 30'000.000.00
	750	\$10.000.00	\$ 7'500.000.00

Artículo 7º. Capital Pagado.- El capital pagado de la sociedad es de Sesenta Millones de Pesos Mcte (\$ 60'000.000.00), dividido en seis mil (3.750) acciones ordinarias de valor nominal de Diez Mil Pesos Mcte (\$ 10.000.00) cada una.

ACCIONISTA	ACCIONES PAGADAS	VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	VALOR PAGADO
	3.000	\$10.000.00	\$ 30'000.000.00
	750	\$10.000.00	\$ 7'500.000.00

El señor _____, acredita el pago de sus acciones mediante la entrega física y material de mercancía relacionada con el objeto social de la empresa, valorizada en Treinta Millones De Pesos Mcte (\$ 30'000.000.00), la cual se legaliza mediante factura de venta.

El señor _____, acredita el pago de sus acciones mediante la entrega de la suma de dinero en efectivo de Siete Millones Quinientos Mil Pesos Mcte (\$7.500.000.00), el cual será pagado en igual proporción en un término máximo de quince (15) meses contados a partir de la firma del presente acto.

Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9°. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10°. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión de la asamblea general de accionistas, la cual aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean en el reglamento.

Artículo 11°. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta y cinco por ciento (75%) de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase de títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero.- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12°. Clases y Series de Acciones.- Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general de accionistas con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13º. Voto múltiple.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14º. Acciones de pago.- En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.- Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16º. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de quince años (15), contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17º. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III Órganos sociales

Artículo 18º. Órganos de la sociedad.- La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal así como un representante legal suplente. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19º. Sociedad devenida unipersonal.- La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20º. Asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de quince (15) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22°. Renuncia a la convocatoria.- Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23°. Derecho de inspección.- El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24°. Reuniones no presenciales.- Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25°. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- (i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- (ii) La realización de procesos de transformación fusión o escisión.
- (iii) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- (iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
- (v) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- (vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo.- Asimismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26°. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva.

Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27°. Actas.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28°. Representación Legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien tendrá un suplente el cual actuará solo en las faltas absolutas o temporales del principal, designados para un término de dos años por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29°. Facultades del representante legal.- La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien podrá celebrar y ejecutar todos los actos y contratos comprendidos dentro de la capacidad de la sociedad como una persona jurídica hasta un valor equivalente a 120 salarios mensuales mínimos legales vigentes. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV Disposiciones Varias

Artículo 30°. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que

representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen el cien por ciento (100%) de la asamblea general de accionistas. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31°. Ejercicio social.- Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32°. Cuentas anuales.- Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33°. Reserva Legal.- la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito, formado con el veinte por ciento (20%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el veinte por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo veinte por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34°. Utilidades.- Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35°. Resolución de conflictos.- Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 36 de estos estatutos.

Artículo 36°. Cláusula Compromisoria.- Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de

Barrancabermeja. Se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37º. Ley aplicable.- La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo IV Disolución y Liquidación

Artículo 39º. Disolución.- La sociedad se disolverá:

- 1º Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
- 2º Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
- 3º Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
- 4º Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
- 5º Por orden de autoridad competente, y
- 6º Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

Parágrafo primero.- En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 40º. Enervamiento de las causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6º del artículo anterior.

Artículo 41º. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley.

Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

1. **Representación legal.-** Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo a _____, identificada con el documento de identidad No. _____, como representante legal y a _____, identificado con el documento de identidad No. _____, como representante legal suplente de **RIOMAG DISTRIBUCIONES SAS**, por el término de 2 años.

_____ y _____ participan en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designada, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de **RIOMAG DISTRIBUCIONES SAS**.

2. **Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.-** A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **RIOMAG DISTRIBUCIONES SAS** asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación.
3. **Personificación jurídica de la sociedad.-** Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **RIOMAG DISTRIBUCIONES SAS** formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

Se firma en Barrancabermeja, a los catorce (14) días, del mes Noviembre de 2014

Firmas de los accionistas:

Firma: _____

Firma: _____

Nombre: _____

Nombre: _____

C.C. _____ de _____

C.C. _____ de _____