

Plan de fortalecimiento empresarial para la empresa Provisiones TAN TAN

Jaime Andrés Restrepo López

ID: 1098762945

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Negocios Internacionales

Bucaramanga

2021

Plan de fortalecimiento empresarial para la empresa Provisiones TAN TAN

Jaime Andrés Restrepo López

ID: 1098762945

Dr. Jaime Enrique Sarmiento Suárez

Director de práctica en emprendimiento

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador de Negocios
Internacionales

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Negocios Internacionales

Bucaramanga

2021

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Presentación de la empresa.....	12
1.1 Caracterización de la empresa.....	12
1.2 Dirección estratégica de la empresa	13
<i>1.2.1 Misión</i>	14
<i>1.2.2 Visión</i>	14
<i>1.2.3 Valores corporativos</i>	14
<i>1.2.4 Estructura organizacional</i>	15
<i>1.2.5 Modelo de negocio de la empresa</i>	16
2. Justificación	17
3. Planteamiento del problema.....	19
4. Objetivos	20
4.1 Objetivo general	20
4.2 Objetivos específicos.....	20
5. Marco de referencia	21
5.1 Marco teórico	21
<i>5.1.1 Estudio de mercado</i>	21
<i>5.1.2 Mezcla de mercado</i>	22
5.2 Marco conceptual	23
6. Metodología aplicada.....	26

6.1 Alcance.....	26
7. Plan de fortalecimiento empresarial.....	27
7.1 Propuesta de valor	27
7.2 Cuadro estratégico.....	27
7.3 Cronograma de actividades	29
8. Resultados del plan de fortalecimiento comercial	30
8.1 Diagnóstico de la empresa.....	30
8.1.1 <i>Evaluación de factores internos</i>	30
8.1.2 <i>Evaluación de factores externos</i>	32
8.1.3 <i>Evaluación interna-externa</i>	35
8.1.4 <i>Análisis DOFA</i>	36
8.1.5 <i>Evaluación económico-financiera</i>	38
8.2 Implementación del plan de fortalecimiento	39
8.2.1 <i>Reuniones con el equipo comercial de la empresa</i>	39
8.2.2 <i>Priorización de productos con mayor frecuencia de consumo en el mercado objetivo</i>	40
8.2.3 <i>Análisis del mercado objetivo</i>	41
8.2.4 <i>Acciones comerciales</i>	52
8.2.5 <i>Impacto económico-financiero de la implementación</i>	59
Conclusiones	65
Anexos	67
Referencias bibliográficas.....	87

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Canvas</i>	16
Tabla 2. <i>Cuadro estratégico</i>	28
Tabla 3. <i>Cronograma de actividades</i>	29
Tabla 4. <i>Matriz MEFI</i>	30
Tabla 5. <i>Matriz MEFE</i>	33
Tabla 6. <i>Matriz DOFA</i>	37
Tabla 7. <i>Evaluación estados financieros</i>	38
Tabla 8. <i>Organizaciones registradas</i>	42
Tabla 9. <i>Nivel de importancia en la adquisición de productos</i>	45
Tabla 10. <i>Porcentajes en la frecuencia semanal de adquisición de productos</i>	46
Tabla 11. <i>Porcentajes preferencia forma de empaque de los productos</i>	50

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Organigrama de la empresa	15
<i>Figura 2.</i> Matriz IE.....	35
<i>Figura 3.</i> Distribución por género de los encuestados	42
<i>Figura 4.</i> Distribución por rangos de edad.....	43
<i>Figura 5.</i> Perfil comercial de los encuestados.....	44
<i>Figura 6.</i> Distribución por figura jurídica.....	45
<i>Figura 7.</i> Distribución por nivel de importancia en la adquisición de productos	46
<i>Figura 8.</i> Distribución en la frecuencia semanal de adquisición de productos.....	47
<i>Figura 9.</i> Cantidades de consumo por producto en unidades	48
<i>Figura 10.</i> Distribución por municipio para cambio de establecimiento	49
<i>Figura 11.</i> Distribución por característica que más llama la atención del producto	49
<i>Figura 12.</i> Distribución preferencia forma de empaçado de los productos	50
<i>Figura 13.</i> Distribución por municipio de preferencia forma de pago y entrega del pedido ..	51
<i>Figura 14.</i> Distribución por características preferidas del producto	52
<i>Figura 15.</i> Flyer publicitario para generar visibilidad y posicionamiento (1)	54
<i>Figura 16.</i> Flyer publicitario para generar visibilidad y posicionamiento (2)	55
<i>Figura 17.</i> Flyer publicitario para generar asociación de productos (1)	56
<i>Figura 18.</i> Flyer publicitario para generar asociación de productos (2)	57
<i>Figura 19.</i> Flyer publicitario para generar fidelización (1).....	58
<i>Figura 20.</i> Flyer publicitario para generar fidelización (2).....	59

Figura 21. Ingresos operacionales comparados	60
Figura 22. Utilidad operacional comparada.....	61
Figura 23. Variación porcentual	62
Figura 24. Promedio de ingresos operacionales del periodo comparado en miles de pesos ..	63
Figura 25. Porcentaje de crecimiento	63
Figura 26. Tasa de crecimiento acumulada	64

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Encuesta	67
Anexo B. Evidencia reuniones con el equipo comercial	70
Anexo C. Listado de productos de la empresa	71



RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Plan de fortalecimiento empresarial para la empresa Provisiones TAN TAN
AUTOR(ES):	Jaime Andrés Restrepo López
PROGRAMA:	Facultad de Administración de Negocios Internacionales
DIRECTOR(A):	Dr. Jaime Enrique Sarmiento Suárez

RESUMEN

El presente trabajo de práctica empresarial en la modalidad de fortalecimiento tuvo como objetivo principal diseñar un plan de acción comercial que permita la reactivación económica de la empresa Provisiones TAN TAN en la región caribe con énfasis en el departamento de la Guajira en el año 2021. La metodología de tipo cuantitativo permitió la realización de un diagnóstico de la empresa desde el punto de vista de los factores internos y externos que la afectan, así como de tipo económico y financiero. Posteriormente, se analizó el mercado objetivo mediante una encuesta estructurada dirigida al consumidor en los municipios de Maicao, Uribia, Manaure y Albania del departamento de la Guajira. Los resultados dieron paso a la identificación de los productos de mayor frecuencia de consumo, lo cual permitió la planificación e implementación de actividades comerciales para fortalecer la cadena de comercialización de los productos identificados en dichos municipios. Las acciones implementadas generaron una recuperación de la empresa en un 46% en relación a los ingresos operacionales comparados entre 2020 y 2021. Se concluye que la estrategia comercial apalanco las metas organizacionales de recuperación comercial, tras un duro periodo de incertidumbre en medio de la pandemia del Covid-19, lo cual evito la liquidación de la organización.

PALABRAS CLAVE:

Diagnóstico empresarial, plan de fortalecimiento, acciones comerciales, impacto económico, pandemia del Covid-19

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Business strengthening plan for the company Provisiones TAN TAN

AUTHOR(S): Jaime Andrés Restrepo López

FACULTY: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR: Dr. Jaime Enrique Sarmiento Suárez

ABSTRACT

The main objective of this business practice work in the strengthening modality was to design a commercial action plan that allows the economic reactivation of the Provisiones TAN TAN company in the Caribbean region with emphasis on the department of La Guajira in the year 2021. The quantitative methodology allowed the realization of a diagnosis of the company from the point of view of the internal and external factors that affect it, as well as economic and financial ones. Subsequently, the target market was analyzed through a structured consumer survey in the municipalities of Maicao, Uribe, Manaure and Albania in the department of Guajira. The results gave way to the identification of the products with the highest frequency of consumption, which allowed the planning and implementation of commercial activities to strengthen the commercialization chain of the products identified in said municipalities. The actions implemented generated a recovery of the company in 46% in relation to the operating income compared between 2020 and 2021. It is concluded that the commercial strategy leveraged the organizational goals of commercial recovery, after a hard period of uncertainty in the middle of the pandemic of Covid-19, which prevented the liquidation of the organization.

KEYWORDS:

Business diagnosis, strengthening plan, commercial actions, economic impact, Covid-19 pandemic

Vº Bº DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Teniendo en cuenta que la dinámica empresarial es uno de los elementos que hacen parte del tejido económico del país se hace necesario realizar abordajes desde la perspectiva académica, en aras de brindar una oportunidad a los futuros profesionales para poner en práctica sus conocimientos y entregarlos al servicio de las organizaciones que requieren un apoyo decidido que combine la experiencia empresarial y el enfoque académico.

En ese sentido, la presente propuesta de práctica de emprendimiento tiene como actor principal al estudiante de negocios internacionales, quién desde sus conocimientos adquiridos en el recorrido de formación académica, pone al servicio de la empresa Provisiones TAN TAN del municipio de Maicao en el departamento de la Guajira, la oportunidad de forjar un mejor entorno comercial para la distribución de productos de la canasta familiar en todo el departamento para contribuir en la disminución de la crisis económica de la empresa.

1. Presentación de la empresa

En este apartado se presenta la información asociada a la caracterización de la empresa y direccionamiento estratégico, en donde se expone su naturaleza jurídica y razón social en conexión con los propósitos misionales de la organización.

1.1 Caracterización de la empresa

Nombre o razón social: Restrepo Restrepo Jaime Alonso

Nombre comercial: Provisiones TAN TAN

Organización jurídica: persona natural

Identificación: cédula de ciudadanía - 70563996

NIT: 70563996-0

Administración dian: Riohacha

Domicilio: Maicao

Matrícula no: 15405

Fecha de matrícula: agosto 08 de 1989

Ultimo año renovado: 2020

Fecha de renovación de la matrícula: enero 24 de 2020

Activo total: 29.000.000

Grupo niif: grupo III – microempresas

Dirección del domicilio principal: cl 11 nro. 15 - 90 sec mercado brr centro

Municipio / domicilio: 44430 - Maicao

Teléfono comercial: 7253286

Correo electrónico: jaimetantan.65@hotmail.com

Dirección para notificación judicial: cl 11 nro. 15 - 90 sec mercado brr centro

Municipio: 44430 - Maicao

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE, el tamaño de la empresa es MICRO EMPRESA. Lo anterior de acuerdo a la información reportada por el matriculado o inscrito en el formulario RUES: Ingresos por actividad ordinaria: \$1.000.000.000. Actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el periodo - CIIU: G4711.

- ✓ **Descripción de la actividad económica:** comercio al por menor con surtido compuesto principalmente por alimentos, (todo lo relacionado con la canasta familiar).
- ✓ **Actividad principal:** G4711 - comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco.

1.2 Dirección estratégica de la empresa

Se presenta a continuación los elementos estratégicos de la organización, los cuales se basan en la misión, visión, valores corporativos y estructura organizacional.

1.2.1 Misión

Provisiones TAN TAN es una empresa dedicada a la comercialización local de abarrotes bajo una cadena de abastecimiento al mayor y detal, la cual se caracteriza por entregar productos de altos estándares de calidad que benefician integralmente la salud y bienestar de los consumidores, en atención a las propiedades de empackado y distribución.

1.2.2 Visión

Para el año 2025 Provisiones TAN TAN será una empresa posicionada a nivel regional y nacional con una oferta diversificada de productos con altos estándares de calidad que benefician integralmente la salud y bienestar de los consumidores, en atención a las propiedades de empackado y distribución.

1.2.3 Valores corporativos

Dentro de los valores corporativos que identifican a Provisiones TAN TAN se consideraron los siguientes:

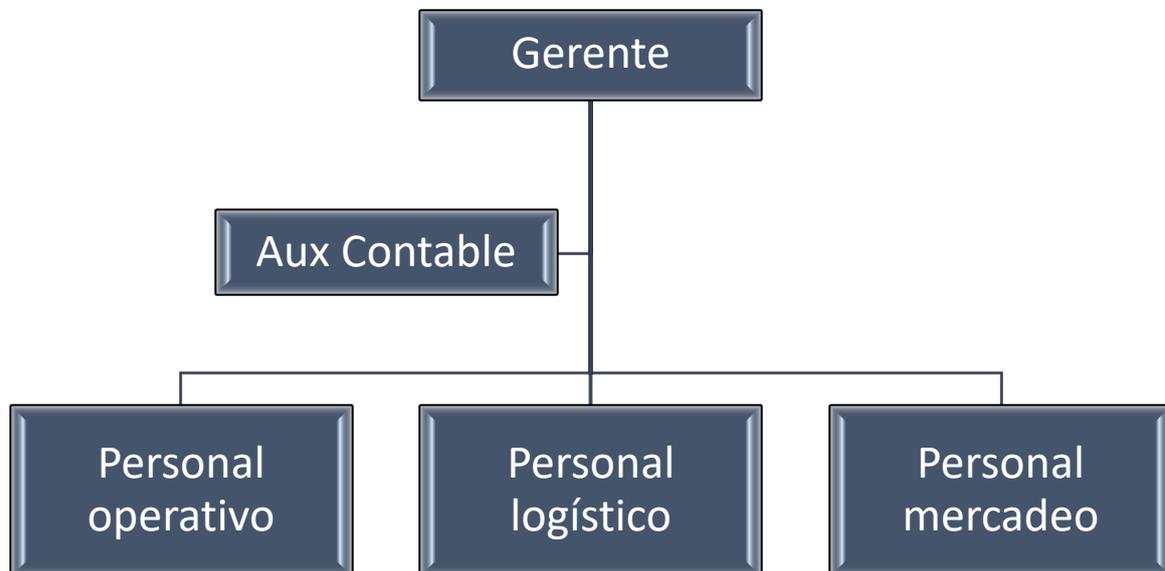
1. Honestidad: Se solo productos con altos estándares de calidad.
2. Salud y bienestar: Se promueve la mejora continua del estilo de vida de nuestros usuarios a través de la adquisición de productos de la canasta familiar de origen nacional.

3. Servicio: La entrega oportuna de productos de la canasta familiar es prioridad en el servicio y satisfacción del cliente.

1.2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa se esquematiza en la figura 1.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Autor.

1.2.5 Modelo de negocio de la empresa

Sobre la base de este modelo Canvas, se desarrolla en tabla 1 el lienzo de negocio de Provisiones TAN TAN

Tabla 1. Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Entidades financieras Cámara de comercio Comercializadores	Atención al cliente Negociación con proveedores Revisión del comportamiento de proveedores Revisión del comportamiento del mercado Base de datos de clientes	Entregar productos al por mayor y detal de la canasta familiar, especialmente: Aceíte, Arroz, Harina precocida, Azúcar y Pañales.	Asistencia en la elección del producto que desea adquirir	Hombres y mujeres en edad productiva o poder adquisitivo de estrato socioeconómico 2, 3, 4 y 5
	Recursos Clave		Canales	
	Personal/Recurso humano Infraestructura física (Local y equipos) Base de datos Software contable Recursos económicos Listado actualizado de proveedores Listado actualizado de precios de acuerdo al mercado Recursos financieros para apalancar el negocio		Punto de venta	
	Estructura de Costes			Estructura de Ingresos
	Los costos de administración y ventas provienen de la venta de los productos, los cuales se relacionan en los estados financieros.			Los ingresos provienen de la venta de los productos de los cuales se relaciona en el análisis económico-financiero.

Fuente: Autor.

2. Justificación

Cuando se hace referencia a uno de los sectores más grandes del país que está relacionado con la cadena alimenticia se puede inferir que existen una serie de informes desde las Cámaras de Comercio y otros estamentos gubernamentales que visualizan un futuro promisorio en cifras para este sector de la economía que sólo para el 2017, obtuvo una captura en su cadena de valor de 23.7 billones de pesos, de acuerdo a lo reportado por la bolsa mercantil de Colombia (Bolsa Mercantil de Colombia, 2018)

No obstante, hay un panorama real en el país que está relacionado con la importación de materias primas que involucra hasta un 22% de los requerimientos de materias primas e insumos del sector alimenticio, lo cual impone unos retos a los nuevos empresarios frente a la supervivencia del negocio en este sector de la economía debido a que la caída de los precios en la cadena de valor en el año 2010 y hasta el 2016 significó un 16%, junto a un aumento de las importaciones en el año 2018 de productos de la cadena alimenticia hasta en un 30% provenientes del mercado asiático (Bolsa Mercantil de Colombia, 2018).

Sumado a lo anterior, el nivel de emprendimiento se Colombia ha crecido exponencialmente entre los años 2010 a 2018 encontrándose especialmente un alto nivel de innovaciones en el sector manufacturero y en el sub sector alimenticio, lo cual representa una amplitud de oportunidades independientes dentro de la economía regional y nacional, donde las propuestas de alto valor agregado y calidad para la vida en la sociedad, resulta ser modelos de negocio indispensables a aplicar para el desarrollo de unidades empresariales que respondan interdisciplinariamente desde las ciencias administrativas y afines a las necesidades del mercado (Cedeño, 2017).

Además, las cadenas de abastecimiento de abarrotes en Colombia ha sido un modelo que viene cobrando fuerza atendiendo a las novedosas ideas que han surgido en los últimos 20 años desde diferentes sectores económicos, en donde los jóvenes han tomado el liderazgo comercial y empresarial, por lo que Colombia al contar con un capital humano innovador, talentoso y de ideas revolucionarias, ha demostrado ser una fábrica de comercialización alrededor de diferentes líneas de negocio (Cedeño, 2017).

En este sentido, en la empresa Provisiones TAN TAN se han visto grandes cambios a partir de los altibajos macroeconómicos con ocasión de la pandemia del Covid-19, por lo que el entorno de negocios a nivel local se ha convertido en un escenario incierto, dando como alternativa cercana, promover la comercialización de abarrotes a toda la región del Caribe Colombiano, razón por la cual, se procede a configurar la justificación de la realización de la práctica de emprendimiento, en el fin de potenciar el mercado para la empresa Provisiones TAN TAN.

3. Planteamiento del problema

La empresa Provisiones TAN TAN es una organización de tradición familiar y de tipo micro empresarial, la cual ha estado vigente en el mercado del municipio de Maicao desde el año de 1989 brindando un servicio diversificado de productos de la canasta familiar basados en las necesidades de los clientes.

Dentro de la experiencia de muchos años en el sector de abarrotes, la empresa se ha mantenido social, comercial y económicamente, gracias a la cadena de distribución que ha mantenido a nivel local para satisfacer los requerimientos al mayoreo y al detal de los usuarios en este sector del departamento de la Guajira.

No obstante, los cambios a nivel macroeconómico que sean sucedido con atención del fenómeno de la pandemia del coronavirus durante el año 2020 han generado una profunda crisis económica y financiera de la organización, dejando una herida en el tejido de negocios y comercialización de los productos que durante más de 30 años había mantenido Provisiones TAN TAN.

Esta problemática se ha acentuado con el cierre de frontera con Venezuela, pues los ciudadanos venezolanos o migrantes, de manera frecuente cruzaban la frontera hacia Colombia para adquirir un sinnúmero de productos de la canasta familiar para llevar de regreso a sus comunidades, lo cual ha tenido también una tendencia a la disminución acorde a la situación mencionada.

Todo esto ha promovido la construcción de un problema económico para organización el cual requiere ser solucionado en el corto plazo a través de estrategias de mercadeo a nivel local y regional, que permitan la salida comercial de diferentes productos de la canasta familiar hacia diversos puntos de la región.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar un plan de acción comercial que permita la reactivación económica de la empresa Provisiones TAN TAN en la región caribe con énfasis en el departamento de la Guajira en el año 2021.

4.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la empresa Provisiones TAN TAN desde el punto de vista de los factores internos y externos que la afectan, así como de tipo económico y financiero.
2. Analizar el mercado objetivo mediante una encuesta dirigida al consumidor en municipios del departamento de la Guajira.
3. Identificar los productos de mayor frecuencia de consumo en municipios del departamento de la Guajira.
4. Establecer las actividades comerciales para fortalecer la cadena de comercialización de los productos identificados en municipios del departamento de la Guajira.

5. Marco de referencia

En esta sección se presentan los elementos teóricos y conceptuales que están relacionados con la práctica emprendimiento en el propósito de establecer un referente teórico con el cual se direcciona el ejercicio académico y práctico.

5.1 Marco teórico

El marco teórico está compuesto por la descripción de lo que es el estudio de mercado y la mezcla de mercado de acuerdo a la posición de diferentes autores quienes han aportado al entendimiento de estos planteamientos teóricos.

5.1.1 *Estudio de mercado*

En este apartado del marco teórico, se presenta la fase del estudio de mercado como una de las fases que permiten la evaluación de las oportunidades que existen en un medio comercial para la colocación de un producto o servicio a la consideración de los usuarios o consumidores. Es así, que quienes hacen parte de una comunidad o sociedad ubicados estratégicamente o por lo menos en una región de influencia para el producto o servicio a colocar, representa la necesidad de obtener información válida que permita pensar en un modelo de negocios mediante el cual los aspectos de publicidad distribución y oferta entre otros, puede hacer direccionados estratégicamente desde los resultados que se obtienen del ámbito para el cual se espera la movilización del producto o servicio.

Gibson y Skarzynski (2008), opinan que: “la ideación tiene la capacidad de modificar las expectativas y hábitos de los emprendedores, de cambiar las bases de las ventajas competitivas de una empresa, y de alterar la fuente de generación de valor”. Según Ramos, citado por García, (2015), comenta: “Uno de los aspectos más importantes que debe analizarse para establecer la factibilidad de un proyecto es la comercialización, que es el conjunto de actividades que se relacionan con la circulación del producto desde donde se produce hasta su consumidor final”.

Puede decirse entonces, que un estudio de mercado permite ahondar en aspectos precisos de los consumidores que hacen posible la estructuración de la oferta y la demanda, así como los precios del producto para introducirlos al mercado, junto a aquellos que están relacionados con la estructuración financiera del proyecto, las políticas de cartera que se pueden tomar a partir de los datos obtenidos y la refinación de la estrategia comercial (Nassir, 2007).

5.1.2 Mezcla de mercado

El objetivo de los empresarios en las operaciones de marketing es encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa. Esta oferta está conformada, desde el punto de vista mercadotécnico, por un conjunto de variables controlables por la empresa, denominadas comúnmente mezcla de mercado o, en su expresión en inglés, marketing mix (Pogorelova et al, 2016).

Es importante acotar que este conjunto de variables resulta válido no solamente para las empresas dedicadas a los negocios lucrativos, sino también para las organizaciones sin fines de lucro, como la Iglesia, aquellas al servicio del Estado y las no gubernamentales. No obstante, no es la misma mezcla para una compañía que ofrece bebidas, que para la dedicada al negocio del acero, o para la Cruz Roja. Incluso, dentro de una misma categoría de productos la mixtura

puede ser distinta, como ocurre en el negocio de los cosméticos, donde se preparan diferentes combinaciones en tamaño, precio, canales de distribución y formas de comunicación, de acuerdo al mercado-objetivo (Salman et al, 2017).

Es decir, no existe una combinación única, todo depende de la naturaleza de la empresa, del producto mismo o, inclusive, del tipo de cliente. Es preciso destacar que, debido a la abstracción de los conceptos, resulta difícil delimitar con absoluta claridad las fronteras entre el producto, el precio, plaza y publicidad. De hecho, varias partes de la mezcla como la marca, por ejemplo, están entre el límite del producto y la promoción, la fuerza de ventas y las nuevas tecnologías como el Internet y el tele-marketing, las cuales crean nuevas posibilidades de comunicación y distribución.

5.2 Marco conceptual

En este espacio se presentan diferentes definiciones conceptuales planteadas por algunos autores sobre conceptos asociados al trabajo a desarrollar.

Actividad económica: De acuerdo con Bernal et al (2016) una actividad económica está relacionada con un conjunto de actuaciones o acciones que desde la dirección de una organización un gerente o parte de su equipo empresarial necesidades humanas desde el punto de vista material o inmaterial.

Cadena de comercialización: En relación a este concepto Intriago et al (2018) mencionan que se refiere a un conjunto de acciones en las cuales un bien, producto o servicio, es llevado desde el productor al consumidor, en la que se detalla algún tipo de distribución que pueden ser de tipo mayorista, minorista, corredor, facilitador o de agente comercial, a través de la cual

se puede cristalizar la acción y efecto de comercializar, además de la captura de valor de la puesta en el usuario final del bien o servicio.

Mercado: De acuerdo con Ochoa (2020) el concepto de mercado es uno de los más importantes de la historia de las ciencias sociales que involucran a áreas afines administrativas, contables, de ingeniería y mercados, en donde su evolución ha tenido un impacto en la teoría económica. En este sentido, se considera que la dimensión económica ofrece una conexión con la vida social, política y ética del ser humano, en donde sus tendencias de consumo y la racionalidad que impera en ellas delimita una realidad en la que se demuestra la construcción del concepto de mercado como un dispositivo capaz de generar autonomía en las personas para la determinación fundamental de un accionar en el consumo de productos o de servicios. Es así, que esta autonomía revela una estabilidad de la sociedad por generar una noción de lo que es mercado que, esencialmente, se consolida en una autonomía del ser humano para poder integrar su racionalidad y pasión en la capacidad de adquirir o hacer propio productos o servicios que están a su alcance.

Mezcla de mercado: Según Kotler (2011) la mezcla de mercadotecnia o mixmarket, también llamadas las 4p's del marketing o Marketing Mix, representan los cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Cuando las 4P están en equilibrio, tienden a influir y a conquistar al público o mercado objetivo.

Mercado objetivo: Kotler (2011) lo define al mercado objetivo como aquel grupo de clientes que fija la empresa para dirigir de manera específica la oferta de sus productos o servicios. Para poder segmentar el mercado se puede hacer uso de diferentes parámetros como la situación geográfica, la edad, el sexo u otros elementos demográficos como el nivel adquisitivo.

Plan de acción comercial: El plan de acción comercial según Ochoa (2020) es un instrumento esencial para el correcto desarrollo del negocio, el cual se puede definir como un documento en el que se reflejan las estrategias de venta que vas a poner en marcha y qué actividades concretas se llevarán a cabo.

Práctica de emprendimiento: Según el reglamento de trabajos de grado de la UPB, la Práctica de emprendimiento es el conjunto de actividades que el estudiante realiza en un entorno laboral específico, en las que éste se enfrenta con diferentes situaciones del ámbito profesional, y que le permitirán obtener elementos orientadores de su carrera para el futuro.

Propuesta de valor: Una propuesta de valor según Ochoa (2020) es un recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus clientes, mostrándoles lo que la empresa puede ofrecer como indispensable para involucrarlos. Es también a su vez, lo que una empresa resuelve de un problema o satisface una necesidad del cliente, lo que consiste en un conjunto seleccionado de productos y/o servicios que abastece a las necesidades de un segmento específico de clientes.

6. Metodología aplicada

De acuerdo a lo planteado por Kotler (2011) la metodología cuantitativa se basó en la realización de un estudio de mercado, a partir de la estimación del mismo y la aplicación de una encuesta estructurada a comerciantes de la zona, para poder obtener una perspectiva de consumo y la identificación de los productos priorizados dentro de la oferta que puede cubrir Provisiones TAN TAN.

Posteriormente, se estructurará una estrategia “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción, de tal manera que, con ella se pueda orientar el camino comercial en la región de la empresa. Se realizará de forma adicional, la consulta a fuentes secundarias de información sectorial en Cámara de Comercio, Confecámaras, ANDI, ACOPI, DANE, Alcaldía municipal, entre otros.

6.1 Alcance

La presente propuesta de práctica de emprendimiento tiene como alcance en el horizonte de tiempo el poder diseñar un plan de gestión comercial, a partir de un estudio de mercado en el que se contemple la priorización de productos para su comercialización a nivel regional.

7. Plan de fortalecimiento empresarial

En este apartado se formulan los objetivos de la práctica de emprendimiento, a la vez que se delimita la propuesta de valor para la empresa, el alcance del trabajo a realizar, la metodología que se aplicará y la justificación. Asimismo, se definen las estrategias, recursos y actividades conexas al desarrollo del plan de fortalecimiento y el respectivo cronograma de actividades.

7.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor que se concibe dentro de la práctica de emprendimiento es la de poder brindar un modelo de gestión comercial, a través del cual se pueda establecer una ruta de mercadeo que permita la comercialización de diferentes productos de la canasta familiar en la región del Caribe colombiano con especial énfasis en el departamento de la Guajira.

7.2 Cuadro estratégico

Según Kotler (2011) el desarrollo de una estrategia de mercado requiere la puesta en escena de una serie de estrategias que se conectan con acciones puntuales a realizar en el marco de unos recursos disponibles para tal fin, los cuales son medidos a través de indicadores de resultado. Para el caso de estudio, en la tabla 2 se presenta las estrategias basadas en el *mixmarket*, las acciones, recursos e indicadores conexas para el diseño de un plan de acción comercial que permita la reactivación económica de la empresa Provisiones TAN TAN en la región caribe con énfasis en el departamento de la Guajira en el año 2021.

Tabla 2. Cuadro estratégico

Estrategia: Desarrollo del Mercado				
Objetivo	Acciones	Recursos	Indicador	Meta
Analizar el mercado objetivo mediante una encuesta dirigida al consumidor en municipios del departamento de la Guajira.	Aplicar encuesta a clientes potenciales y actuales de los municipios de Maicao, Uribia, Manaure y Albania.	Encuesta estructurada	No de encuestas aplicadas/No encuestas meta*100	400 encuestas (100 por cada municipio)
Identificar los productos de mayor frecuencia de consumo en municipios del departamento de la Guajira.	Caracterización de la oferta comercial de la empresa. Identificar 4 productos de mayor frecuencia de consumo en el mercado objetivo.	Listado de productos.	Informe de identificación de consumo.	1
Establecer las actividades comerciales para fortalecer la cadena de comercialización de los productos identificados en municipios del departamento de la Guajira.	Reuniones con el equipo comercial de la empresa. Formulación y puesta en marcha de las actividades comerciales que permitan fortalecer la cadena de comercialización y con ello lograr evidenciar la estrategia de “Desarrollo de mercado”.	Portafolio de productos priorizados Informe de actividades comerciales	No de reuniones realizadas/No de reuniones proyectadas*100 No. de Actividades comerciales ejecutadas / No. de Actividades comerciales planeadas	2

Fuente: Autor.

7.3 Cronograma de actividades

Tabla 3. *Cronograma de actividades*

Actividad	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Presentación de la propuesta de práctica					
Aprobación de la propuesta					
Entrega de la propuesta a la empresa					
Reunión con el equipo comercial de la empresa					
Caracterización de la oferta comercial de la empresa					
Analizar el mercado objetivo mediante una encuesta					
Identificar los productos de mayor frecuencia de consumo					
Establecer las actividades comerciales para fortalecer la cadena de comercialización					
Implementación de las actividades comerciales					
Entrega de informes a la UPB					

Fuente: Autor.

8. Resultados del plan de fortalecimiento comercial

8.1 Diagnóstico de la empresa

Mediante un análisis matricial se realizó una aproximación cuantitativa del problema de la empresa Provisiones TAN TAN en la región caribe con énfasis en el departamento de la Guajira en el año 2021.

8.1.1 Evaluación de factores internos

Teniendo en cuenta las competencias de la empresa Provisiones TAN TAN, se elaboró la matriz MEFI a partir de considerar las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de la organización como base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas, de acuerdo a lo considerado por Astigarraga (2016) como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Estructura organizacional	0,1	4	0,4
Información financiera	0,05	3	0,15
Presupuesto disponible	0,1	4	0,4
Idoneidad de los empleados	0,05	3	0,15
Licencias otorgadas	0,05	4	0,2
Diseño de planes de acción	0,05	4	0,2
Conceptos técnicos obtenidos	0,1	3	0,3
Debilidades			
Comunicación interna	0,025	2	0,05
Clima laboral no competitivo	0,1	2	0,2
Recursos no disponibles	0,1	1	0,1
Pedidos por proyectar	0,025	1	0,025
Apoyo técnico requerido	0,1	2	0,2
Déficit en planes de mercadeo	0,1	2	0,2
Falta de estrategias de mercado	0,05	2	0,1
Total	1		

Fuente: Autor.

Análisis: Tras la realización de la evaluación de los factores internos mediante la matriz MEFI se obtuvo un total ponderado de 2,67 que se relaciona a un valor ponderado para fortalezas de 1,8 y en el caso de las debilidades 0,875 para la empresa Provisiones TAN TAN, lo cual señala que esta organización tiene debilidades desde el medio interno con grandes fortalezas en la consolidación de procesos administrativos y organizacionales para responder a los propósitos en el diseño de un plan de acción comercial que permita la reactivación económica de la empresa Provisiones TAN TAN en la región caribe con énfasis en el departamento de la Guajira en el año 2021.

Dentro de las fortalezas identificadas en la matriz MEFI se destaca en primera instancia una estructura organizacional óptima con la que se responde al conjunto de relaciones explícitas entre la dirección y los diferentes niveles de gestión de la empresa, estableciéndose con ello un sistema de desarrollo del entorno interno que permite un trabajo mancomunado para el alcance de las metas propuestas. El segundo elemento de importancia dentro de la empresa identificado como fortaleza, está relacionado con el presupuesto disponible, ya que con él es posible hacer frente a las operaciones comerciales de la entidad, partiendo de considerar que el músculo financiero es la principal herramienta sobre la cual se moviliza el accionar empresarial para asumir los diversos propósitos y retos dentro del horizonte de tiempo de la organización.

Un tercer aspecto determinado como fortaleza en la evaluación matricial interna, ha permitido considerar los conceptos técnicos obtenidos como parte de las verificaciones y características que se tienen dentro de la organización para poder ofertar productos de alta calidad a los diferentes tipos de clientes, y con lo cual, se promueve un estatus de cumplimiento normativo, de directrices técnicas y requerimientos institucionales para las operaciones comerciales de la empresa.

Ahora bien, el ejercicio analítico interno admite la visualización de dos debilidades que redundan en detrimento de la actividad económica de la organización, las cuales tienen que ver en primera instancia con el déficit en planes de mercadeo que, desde el punto de vista teórico y práctico de la administración empresarial y gestión de negocios, implica no contar con un adecuado sistema de proyección de las actividades de la organización tendientes a mejorar su posicionamiento en el mercado, entre otros aspectos.

El segundo factor considerado como debilidad en la empresa, está asociado al déficit en el apoyo técnico requerido para adelantar operaciones comerciales y recibir asistencia en la planificación de las mismas, razón por la cual, se hace meritorio contar con personal de apoyo como es el caso del practicante de emprendimiento de la UPB para colaborar en la mitigación de esta debilidad, y generar desde ésta debilidad, un trabajo estratégico que permita la visualización de un plan de fortalecimiento empresarial en temas comerciales para Provisiones TAN TAN en la región caribe con énfasis en el departamento de la Guajira en el año 2021.

8.1.2 Evaluación de factores externos

Mediante el uso de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) se realizó una evaluación de la información recolectada desde los aspectos políticos, gubernamentales y legales; económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, con el fin de estimar cuantitativamente los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno para la empresa Provisiones TAN TAN, como se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Ayudas gubernamentales	0,1	4	0,4
Programas de cámara de comercio	0,05	3	0,15
Alto consumo de productos básicos	0,1	3	0,3
Posicionamiento en el medio	0,05	3	0,15
Comercio por mayor en la zona	0,05	4	0,2
Comercio minorista en la zona	0,05	4	0,2
Precios de productos similares a la competencia	0,05	4	0,2
Accesibilidad para movilizar productos	0,05	4	0,2
Amenazas			0
Cambio climático	0,05	1	0,05
Pandemia	0,1	1	0,1
Orden público	0,05	1	0,05
Población vulnerable	0,1	2	0,2
Crisis económica regional	0,05	2	0,1
Crisis social bilateral	0,05	1	0,05
Migrantes	0,05	2	0,1
Postconflicto	0,05	2	0,1
Total	1		

Fuente: Autor.

Análisis: Los resultados sugieren un valor ponderado total de 2,55, con la existencia de 1,8 puntos que se relacionan a oportunidades y 0,75 puntos asociadas amenazas del medio para el desempeño de las funciones de la empresa Provisiones TAN TAN, lo que indica que existe desde el punto de vista organizacional una respuesta oportuna a las variables que existen para este sector de la economía, en donde la organización debe aprovechar las fortalezas del equipo de colaboradores para aprovechar las oportunidades del medio y minimizar los efectos que tienen las amenazas externas sobre el comportamiento de la empresa.

Dentro de la evaluación matricial de factores externos se puede identificar una serie de oportunidades que están relacionadas en primera instancia con un comercio por mayor en la zona, el cual permite el apalancamiento de una serie de productos de alto consumo y rotación para la región.

Asimismo, otro elemento está relacionado con el comercio minorista en la zona, pues desde hace varias décadas en la región de Maicao se ha reconocido un alto nivel de comercio al minoreo, en donde diferentes clientes adquieren productos de la canasta básica en altas cantidades para el consumo diversificado en hogares y negocios.

Otra oportunidad que ofrece el entorno, está relacionado con la posibilidad de establecer precios de referencia competitivos en el mercado que se conecta con la accesibilidad para movilizar los mismos dentro de la región, en atención a las diferentes rutas terrestres que existen para la generación de un canal de entrega de la mercancía, aunque si bien es cierto, la empresa cuenta con un punto de venta los clientes distribuyen el producto que compran a través de sus propios medios.

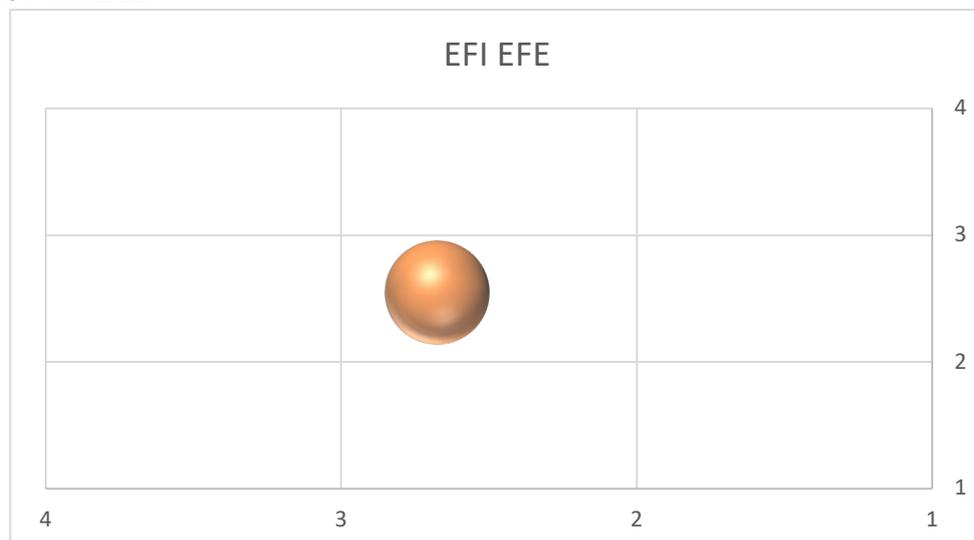
De otro lado, hay elementos amenazantes en el entorno que en primera instancia considera a la pandemia como factor de salud que impactó seriamente la micro y macroeconomía del país, en donde la región de Maicao no ha sido la excepción, por tanto, la disminución en las ventas ocasionada por el confinamiento en el año 2020 desplomó los ingresos operacionales de la empresa, tal y como se visualiza en el aspecto de evaluación económico-financiera del presente diagnóstico que se contiene en el numeral 5.5 del presente documento.

Aunado a lo anterior, la crisis económica regional ha impactado la posibilidad de adquisición de diferentes productos por parte de clientes frecuentes y esporádicos que, a su vez se conectan con la crisis social bilateral que sufre el vecino país de Venezuela, el cual en algún tiempo se constituyó en uno de los clientes predilectos, ya que sus ciudadanos viajaban hasta Colombia a adquirir diferentes productos de la canasta básica familiar para poderlos llevar a su consumo en el país vecino. Es así, que la situación transfronteriza ha generado un conflicto amenazante para la venta de diferentes productos, que tradicionalmente habían sido de alta venta para este tipo de clientes que incluyen especialmente el arroz, aceite y pañales.

8.1.3 Evaluación interna-externa

La matriz Interna-Externa representa una herramienta para evaluar a la empresa Provisiones TAN TAN, tomando en cuenta sus factores internos (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (oportunidades y amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz, como se aprecia en la figura 2.

Figura 2. Matriz IE



Fuente: Autor.

Análisis: Al realizar la visualización en el Plano de la matriz IE, con las coordenadas de la Matriz MEFI (2,67) y MEFE (2,55) se puede concluir que los puntos se asignan en las celdas del cuadrante V, que coinciden con la postura estratégica de “retener y mantener”, identificando que la empresa necesita estrategias para la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

Se puede decir adicionalmente, que del plano matricial de la evaluación interna y externa se hace imperativo la creación de estrategias para retener y mantener el mercado, pues constantemente se presentan cambios en el entorno externo a la organización que obligan a la empresa a considerar la forma más eficaz para responder a las tendencias del mercado y del consumo, así como aquellas que aunque parezcan lejanas del ecosistema de negocios la impactan directamente, tal y como quedó demostrado con el inicio de la pandemia en el año 2020 y hasta la actualidad.

De esta forma, crecer y expandirse no son propósitos que se puedan visualizar dentro de un corto o mediano plazo, por el contrario, reactivar el negocio y afianzar la comercialización de los productos estrella, que son aquellos que mayor rotación tienen dentro del inventario y que se evidencian en los ingresos operacionales como los de mayor venta, son los que deben hacer parte de la visualización comercial de la postura estratégica de retener y mantener.

8.1.4 Análisis DOFA

En este apartado, se prioriza y sintetizan los objetivos estratégicos a fin de construir un análisis DOFA que permita enrutar el diseño de un plan comercial en el entorno cercano de la empresa Provisiones TAN TAN, como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz DOFA

	Fortalezas FO	Debilidades DO
Oportunidades	<p>Desarrollo de mercado: Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica</p> <p>Desarrollo de producto: Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos</p> <p>Penetración de mercado: Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing</p> <p>Diversificación relacionada: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes</p> <p>Integración hacia adelante: Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos</p>	<p>Diversificación no relacionada: Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes</p> <p>Penetración de mercado: Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing</p> <p>Integración hacia adelante: Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos</p> <p>Integración horizontal: Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos</p> <p>Diversificación relacionada: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes</p>
	FA	DA
Amenazas	<p>Diversificación relacionada: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes</p> <p>Integración hacia atrás: Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos</p> <p>Integración hacia atrás: Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos</p> <p>Recorte de gastos: Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades</p> <p>Desarrollo de mercado: Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica</p>	<p>Desarrollo de producto: Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos</p> <p>Desinversión: Venta de una división o de una parte de la organización</p> <p>Integración horizontal: Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos</p> <p>Diversificación relacionada: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes</p> <p>Liquidación: Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible</p>

Fuente: Autor.

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos propuestos en la DOFA y en atención a las oportunidades del medio y fortalezas de la empresa, se seleccionó el objetivo estratégico: “**Desarrollo de mercado:** Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica”.

8.1.5 Evaluación económico-financiera

A partir de la información financiera obtenida de la empresa, se pudo establecer una evaluación de los estados financieros correspondientes a los años 2018, 2019 y 2020, en donde se puede evidenciar la problemática actual de la organización, apreciándose una disminución en los activos totales por un valor de \$-307.190.655, mientras que en los pasivos se vio una variación de \$-598.857.366.

Por su parte, el patrimonio no se ha visto afectado ostensiblemente y mantiene un valor de variación positiva de \$291.666.711 a 2020. No obstante, los ingresos operacionales han sufrido un impacto negativo en la empresa Distribuciones TAN TAN observándose un déficit operacional de \$-9.663.004.401 de pesos en la variación analizada del periodo 2018-2020, lo cual representa una caída del 72.76%, al igual que la utilidad operacional la cual tuvo una variación de \$-184.201.400 y que representa una fuerte deflexión del 80.23%. En la tabla 7 se pueden apreciar los parámetros analizados a partir de los estados financieros.

Tabla 7. Evaluación estados financieros

	2018	2019	2020	Variación
Total activos	4.156.077.704	2.531.717.303	3.848.887.049	-307.190.655
Total pasivos	2.063.890.526	1.844.457.385	1.465.033.160	-598.857.366
Patrimonio	2.092.187.178	2.327.491.399	2.383.853.889	291.666.711
Ingresos operacionales	15.585.083.000	21.743.100.405	5.922.078.599	-9.663.004.401
Utilidad operacional	264.045.541	403.880.134	79.844.141	-184.201.400

Fuente: Autor.

8.2 Implementación del plan de fortalecimiento

8.2.1 Reuniones con el equipo comercial de la empresa

De acuerdo con Martínez y Jiménez (2016) la gestión y conducción eficaz de reuniones con el equipo de trabajo es parte fundamental para consolidar los propósitos organizacionales, ya que a través de este tipo de colectivos, es posible lograr una transmisión asertiva en información y resolver dudas acerca del cómo, cuándo, dónde y porqué de la realización de cada una de las actividades y estrategias que se traza el equipo comercial, además de ser un espacio importante para la motivación del equipo de trabajo en el desarrollo eficiente de los procesos en cualquier empresa.

En este sentido, se llevó a cabo el ciclo de reuniones con el equipo comercial con el ánimo de dar a conocer en primera instancia el propósito de una estrategia de fortalecimiento comercial para reactivar la empresa Provisiones TAN TAN para la obtención de la solvencia requerida para seguir siendo vigentes en el mercado comercial de la Guajira, con atención especial de los municipios de Maicao, Uribia, Manaure y Albania, como centros poblados con alta expectativa para la captación de nuevos clientes en la zona.

De esta forma, se socializaron los objetivos estratégicos que se relacionan en la tabla 2 ubicada en el numeral 3.7 del presente documento, así como las acciones y recursos necesarios con su respectivo indicador y meta, buscando con ello motivar al personal y generar compromiso en la realización de cada uno de estos aspectos. En el [anexo B](#) se relaciona la evidencia de las reuniones realizadas.

8.2.2 Priorización de productos con mayor frecuencia de consumo en el mercado objetivo

Dentro del proceso comunicativo realizado con los miembros del equipo comercial se tomaron en cuenta las opiniones que surgieron dentro de la reunión de socialización y puesta en escena del plan de implementación comercial, tal y como se comentó en el apartado anterior. De allí, se procedió a unos pasos previos para delimitar el total de productos que comercializa la empresa, el cual se puede ver en el [anexo C](#), que está compuesto por un total de 695 productos, los cuales abordar en su totalidad en la propuesta comercial resulta casi imposible en el escenario real de la práctica de fortalecimiento empresarial en atención al tiempo y recursos que deben destinarse para tal fin.

Por tanto, al considerar la necesidad imperante de la empresa por asistir comercialmente las actividades y metas económico financieras de la compañía, se optó por realizar un ejercicio de lluvia de ideas en donde se priorizaron 5 productos que representan el más alto nivel de ventas y rotación expresado por cada uno de los asistentes del equipo comercial y de ventas.

De esta forma, se pudo visualizar que los clientes tienen su atención en estos 5 productos estrella que son:

1. Aceite de cocina en caja x 24 unidades
2. Bulto de arroz por 50 kg
3. Harina precocida en caja de 12 kg
4. Bulto de azúcar de 50 kg
5. Paca de pañales de diferentes referencias por 24 unidades.

A partir de esta priorización de productos con mayor frecuencia de consumo en el mercado objetivo y clientes que visitan el punto de venta de Provisiones TAN TAN, se llegó a construir una perspectiva de consumidores que usualmente llegan a ser intermediarios minoristas o mayoristas lo cual para poder acercar una realidad del cliente se incluyó este tipo de pregunta en la encuesta.

Adicionalmente, en el ejercicio lluvia de ideas se vio la necesidad de establecer cuáles son las formas en las que el cliente prefiere el empaque para el transporte de la mercancía, junto a las opciones de adquisición y pago, así como aquellas relacionadas con aspectos del producto como son: rotación, manejo del producto, calidad, rentabilidad y precio, donde cada uno de estos aspectos aportados por el equipo comercial se tuvieron en cuenta en la estructuración de la encuesta.

De esta manera, se procedió a la aplicación de la encuesta formulada teniendo en cuenta los aportes realizados en la sesión de priorización de productos de mayor frecuencia de consumo en el mercado, desde la experiencia comercial de quienes integran el equipo de ventas de Provisiones TAN TAN, dando como resultado lo contenido en el siguiente apartado de análisis del mercado objetivo.

8.2.3 Análisis del mercado objetivo

De acuerdo con los datos del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de La Guajira (CCG) para corte 31 de diciembre del año 2019 el número total de empresas que aparecen matriculadas era de 42.772; siendo el tipo de organización jurídica que prevalece el de la persona natural con 18.519 registros que representan el 43,30%, seguido de los establecimientos con 16.840 que representa el 39,37% y por último están las jurídicas con 7.413

que representan el 17,33%. Ya para el caso de los municipios de Maicao, Uribia, Manaure y Albania la composición empresarial reportada por la CCG está representada en la tabla 8.

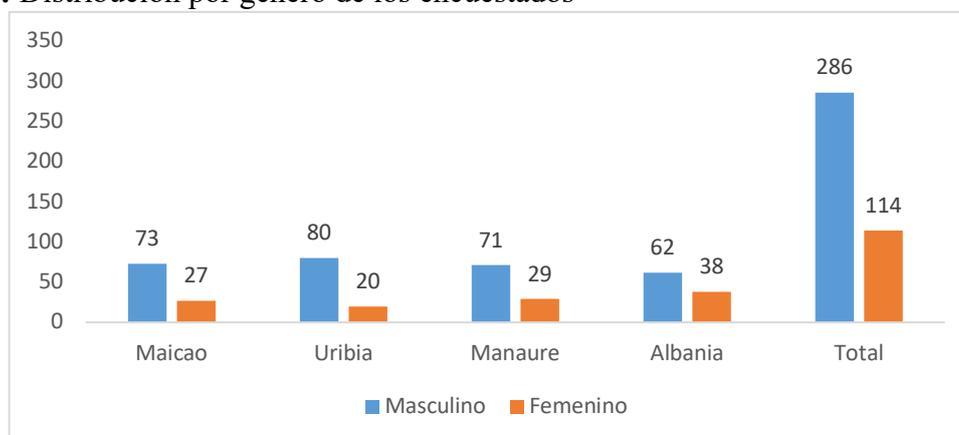
Tabla 8. *Organizaciones registradas*

	Maicao	Uribia	Manaure	Albania	Total
Personas jurídicas	92	63	46	41	242
Personas naturales	578	201	115	218	1112
Establecimientos	1132	881	609	213	2835
Total	1802	1145	770	472	4189

Fuente: Autor a partir de datos de la CCG.

Teniendo en cuenta la información anterior, se utilizó la fórmula de muestreo probabilístico mediante la cual se obtuvo una muestra de 352 para un índice de confianza del 95% y un margen de error del 5%, resultado que fue ajustado a la muestra proyectada para la aplicación de 100 encuestas por municipio para un total de 400 encuestas aplicadas. La encuesta diseñada y aplicada se puede visualizar en el [anexo A](#). La primera pregunta, correspondió a la caracterización de la población por género, en donde la figura 3 muestra que en total los cuatro municipios en una composición de masculino con un 71.5% mientras que el género femenino obtuvo un 28.5%.

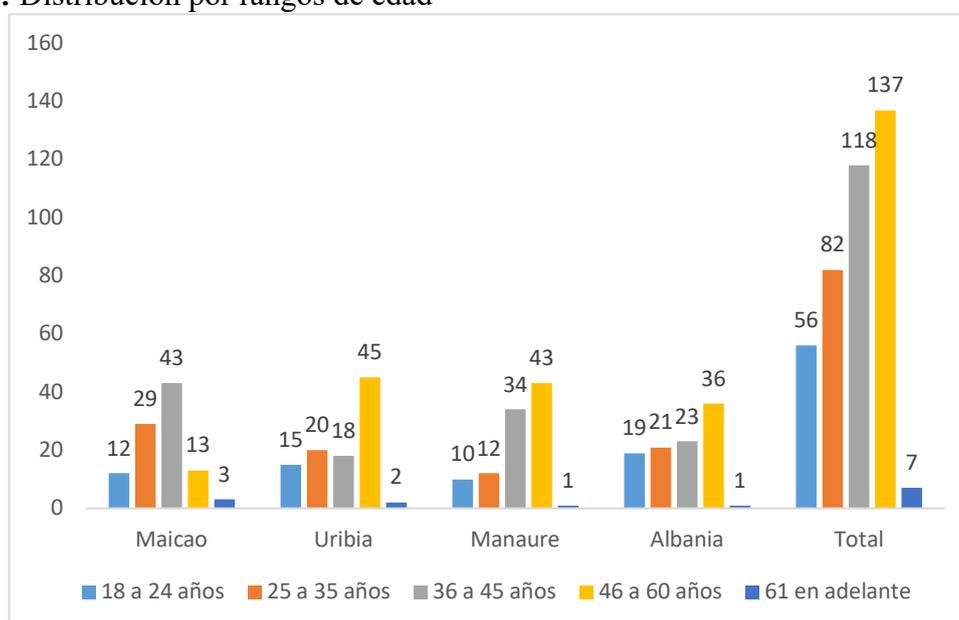
Figura 3. Distribución por género de los encuestados



Fuente: Autor.

Por su parte, la figura 4 muestra los rangos de edad de las personas que contestaron la encuesta en cada uno de los municipios, donde prevalece la edad de clientes y prospectos entre los 46 a 60 años en un 34.25%, el rango de edad de 35 a 45 años en el 29.5%, el rango de 25 a 35 años con el 20.5%, el rango de 18 a 24 años con el 14% y, finalmente, de 61 años en adelante con el 7%.

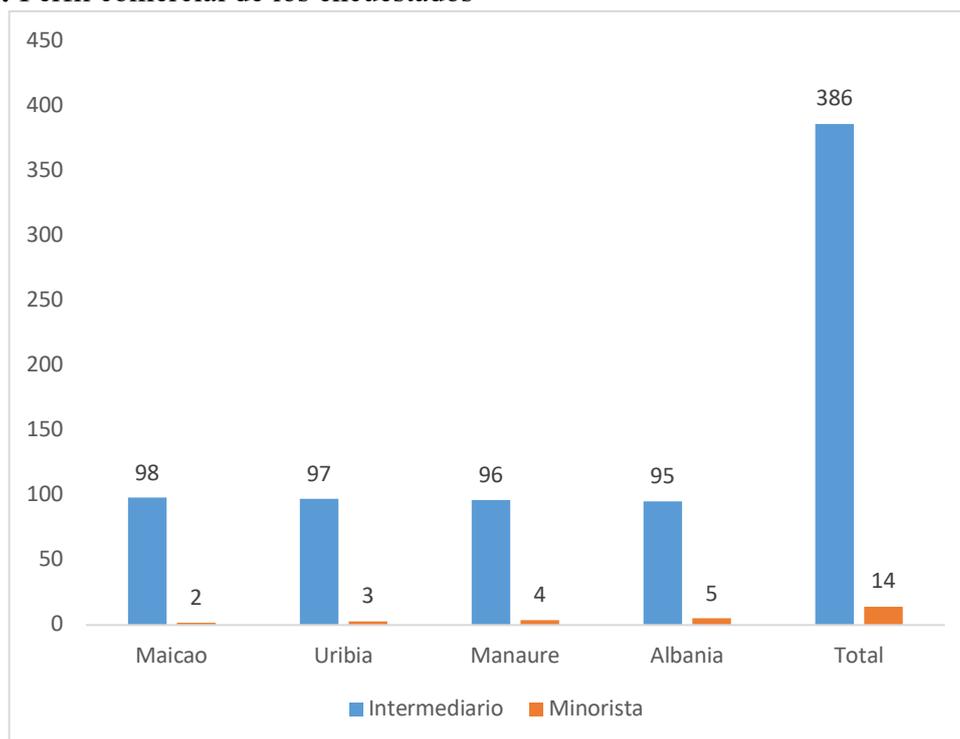
Figura 4. Distribución por rangos de edad



Fuente: Autor.

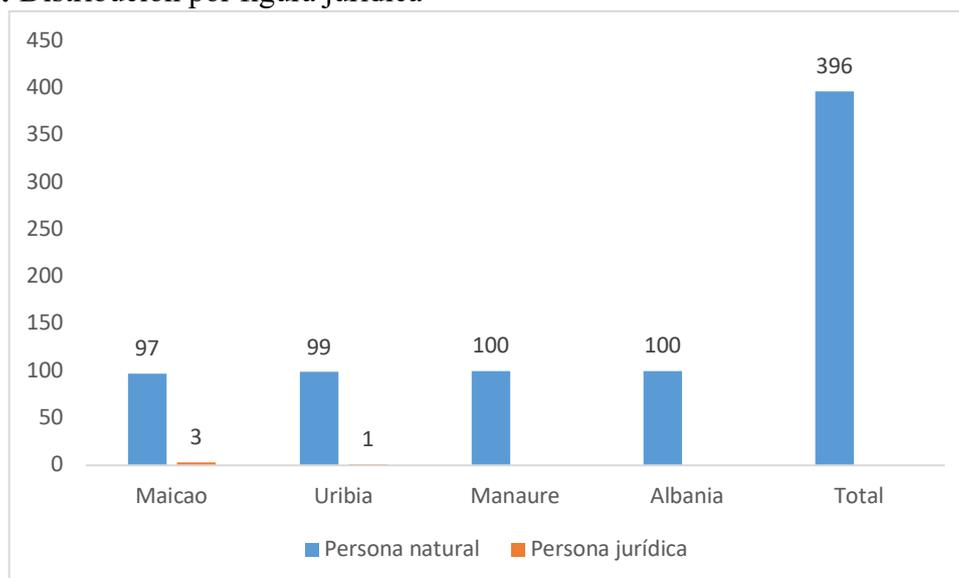
En la figura 5 se presenta la distribución de respuestas a la pregunta si el encuestado se considera intermediario, minorista o mayorista, en donde el 96.5% de los casos se considera intermediario y el 3.5% minorista, lo cual es un perfil favorable para las pretensiones comerciales pues se constituyen en el prospecto potencial que acudirían al abastecimiento en la empresa Provisiones TAN TAN en su calidad de mayorista.

Figura 5. Perfil comercial de los encuestados



Fuente: Autor.

En cuanto a la razón social, se pudo identificar que el 99.9% de los encuestados constituyen una persona natural desde el punto de vista comercial y mercantil, mientras que sólo el 0.01% tienen constituido su negocio como persona jurídica, como se presenta en la figura 6. Esto se encuentra en consonancia con los reportes realizados por la Cámara de Comercio de la Guajira, entidad que ha mencionado que en la región la mayoría de los establecimientos comerciales y figuras mercantiles están registrados bajo la institución jurídica de persona natural.

Figura 6. Distribución por figura jurídica

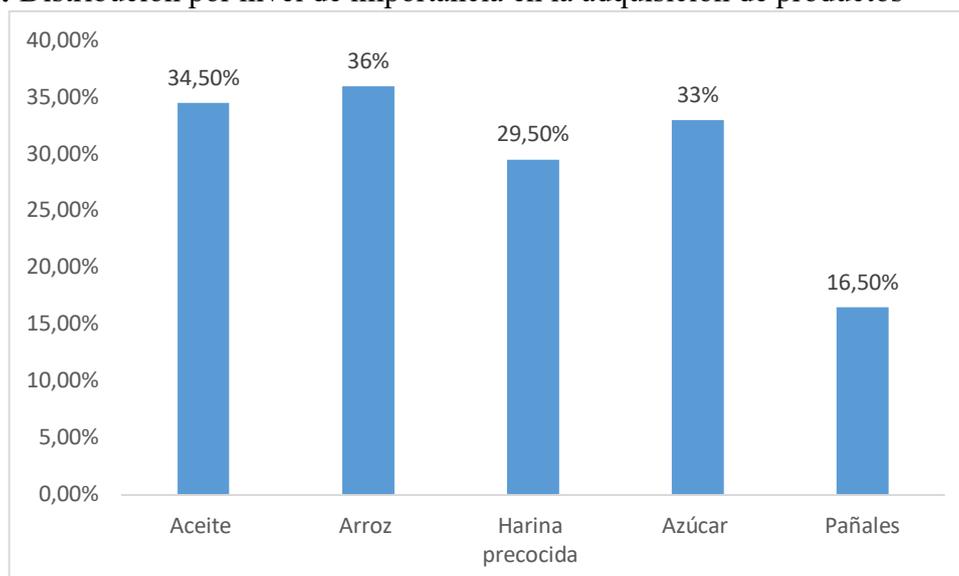
Fuente: Autor.

La figura 7 y tabla 9, evidencian las frecuencias de respuesta ante la pregunta: En la adquisición de abarrotes para el consumo, comercialización y venta, señale: ¿cuál de los siguientes tiene mayor importancia enumerándonos en su respectivo orden siendo (1) el menos importante y (5) el más importante?, destacándose en el arroz en primer lugar con el 36% de importancia máxima obtenida, seguido el aceite con el 34.5%, el azúcar con el 33%, la harina precocida con el 29.5% y los pañales con el 16.5%.

Tabla 9. Nivel de importancia en la adquisición de productos

Producto	Escala				
	1	2	3	4	5
Aceite	30	36	79	117	138
Arroz	13	27	88	128	144
Harina precocida	11	45	71	155	118
Azúcar	8	56	64	140	132
Pañales	23	92	136	83	66

Fuente: Autor.

Figura 7. Distribución por nivel de importancia en la adquisición de productos

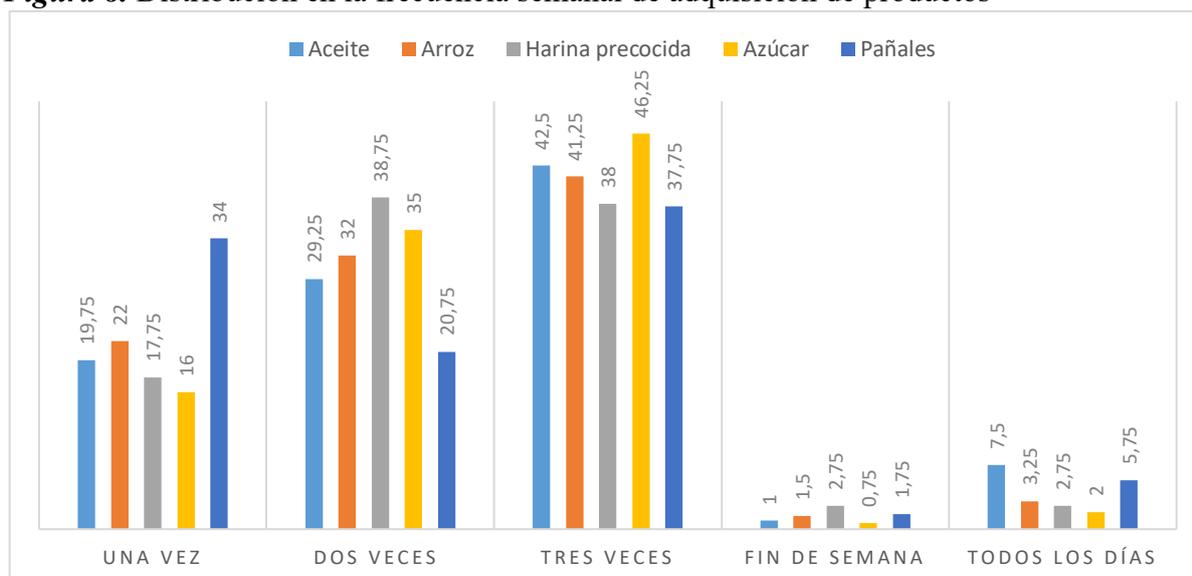
Fuente: Autor.

En relación a la frecuencia semanal en la que adquiere abarrotes para el consumo, comercialización y venta, la tabla 10 muestra los porcentajes obtenidos en cada municipio, mientras que la figura 8 presenta las frecuencias. Se destaca el mayor consumo de aceite tres veces por semana con el 42.5%, el arroz en este mismo segmento de la pregunta con el 41.25%, mientras que en el caso de la harina precocida se evidencia un mayor porcentaje de frecuencia dos veces por semana con el 38.75%. El azúcar es adquirido tres veces por semana en el 46.25% de los casos y pañales en esta misma franja con el 37.75%.

Tabla 10. Porcentajes en la frecuencia semanal de adquisición de productos

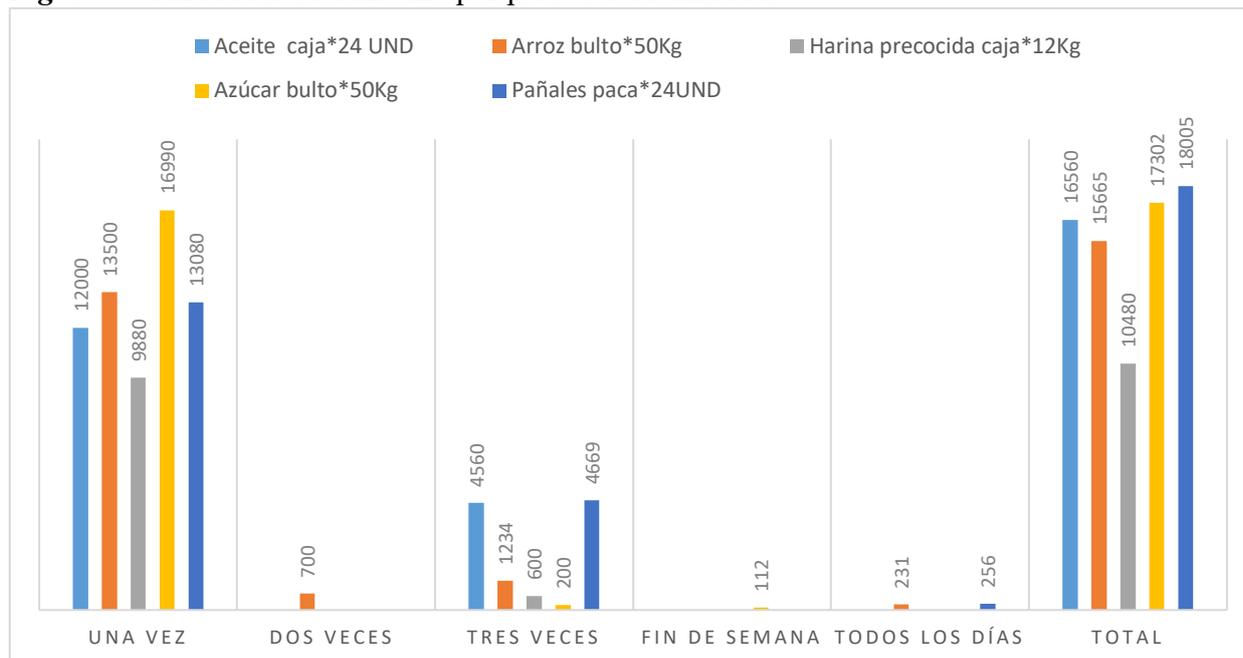
	Una vez	Dos veces	Tres veces	Fin de semana	Todos los días
Aceite	19,75	29,25	42,5	1	7,5
Arroz	22	32	41,25	1,5	3,25
Harina precocida	17,75	38,75	38	2,75	2,75
Azúcar	16	35	46,25	0,75	2
Pañales	34	20,75	37,75	1,75	5,75

Fuente: Autor.

Figura 8. Distribución en la frecuencia semanal de adquisición de productos

Fuente: Autor.

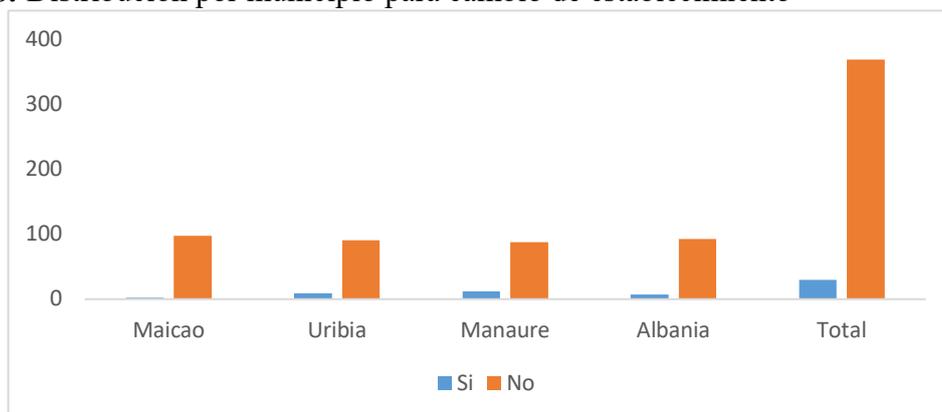
Posteriormente, a la pregunta: De acuerdo a la frecuencia de compra, por favor indique: ¿qué cantidad en unidades de medida adquiere de abarrotes para el consumo, comercialización y venta?, en la que se obtuvo la frecuencia de adquisición semanal como se presenta en la figura 9, donde en el consolidado se destaca el consumo semanal de 18,000 pacas de pañales por 24 unidades, 17302 bultos de azúcar x 50 kg, el aceite en caja x 24 unidades con un consumo estimado de 16560, el bulto de arroz por 50 kg por adquisición de 15665, y la harina precocida caja x 12 kg un total de 10480 unidades.

Figura 9. Cantidades de consumo por producto en unidades

Fuente: Autor.

Luego, al preguntarse: ¿Estaría dispuesto a cambiar de marca comercial y/o lugar actual de elección para la compra de abarrotes para el consumo, comercialización y venta?, en el 92.5% de los casos mencionaron que no, mientras que en el 7.5 de los encuestados refirieron que sí cambiarían, sin que alguno de ellos manifestará las razones del por qué lo haría. Dicho resultado afecta la estrategia comercial en un sentido positivo, ya que se deben establecer acciones que permitan la fidelización de los clientes para que continúen realizando las compras en Provisiones TAN TAN, por lo cual se hace necesario visualizar una metodología acorde al contexto la cual puede ser la filiación por puntos. La distribución de frecuencias obtenidas por municipio se presenta en la figura 10.

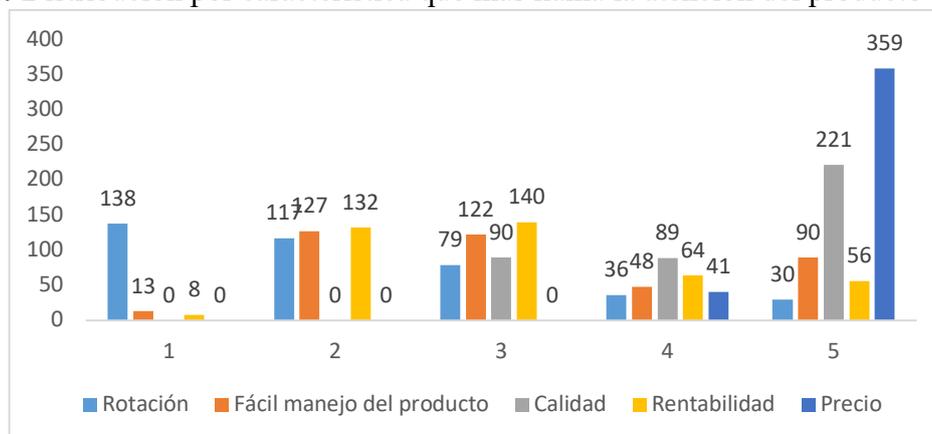
Figura 10. Distribución por municipio para cambio de establecimiento



Fuente: Autor.

Ya en cuanto a la pregunta: ¿Qué le llama la atención de los abarrotos para en consumo, comercialización y venta en el punto actual de compra? Señale por favor de uno a cinco, siendo (1) el menos importante y (5) el más importante. La figura 11 presenta el consolidado obtenido donde los resultados permitieron establecer que la calidad y el precio como los aspectos de mayor importancia para los clientes, obteniéndose 221 y 359 puntos respectivamente para el mayor ítem de valoración en la escala.

Figura 11. Distribución por característica que más llama la atención del producto



Fuente: Autor.

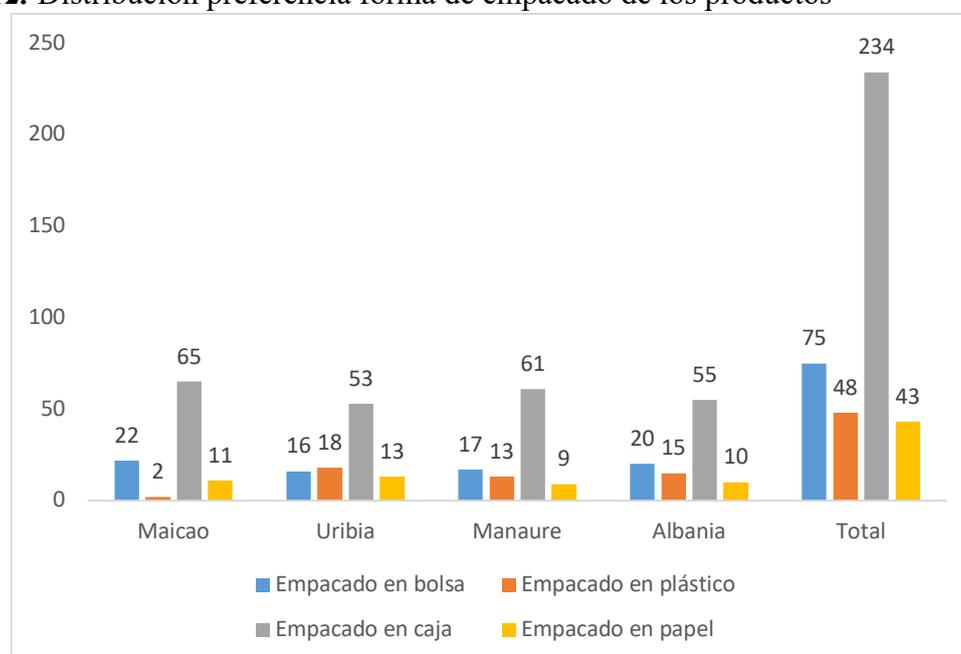
Al indagarse sobre: ¿De qué forma o en qué presentación prefiere los abarrotos para su comercialización y venta? Los encuestados manifestaron una mayor preferencia de empaçado en caja en el 58.5% de los casos, seguido del empaçado en bolsa con el 18.75%, el empaçado en papel en el 10.75%, y empaçado plástico el 12% sobre el total consolidado arrojado por la muestra, en donde la tabla 11 presenta discriminado por municipios y la figura 12 evidencia la distribución obtenida.

Tabla 11. *Porcentajes preferencia forma de empaçado de los productos*

	Maicao	Uribia	Manaure	Albania
Empacado en bolsa	5,5	4	4,25	5
Empacado en plástico	0,5	4,5	3,25	3,75
Empacado en caja	16,25	13,25	15,25	13,75
Empacado en papel	2,75	3,25	2,25	2,5

Fuente: Autor.

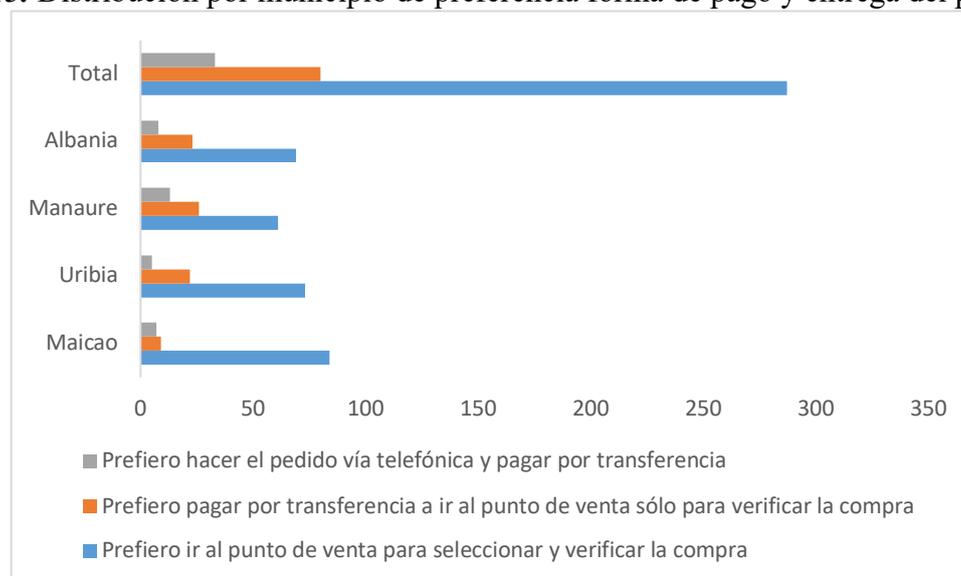
Figura 12. *Distribución preferencia forma de empaçado de los productos*



Fuente: Autor.

Ahora bien, al indagar sobre la forma de entrega del pedido en atención a la pandemia del Covid-19, ¿cuál de las formas de adquisición prefería de abarrotes para el consumo, comercialización y venta?, el consolidado de frecuencias que se muestra en la figura 13 para cada uno de los municipios que hicieron parte del estudio, se denota que el 71.75% prefiere ir al punto de venta para seleccionar y verificar la compra, seguido de un 20% que prefiere pagar por transferencia y dirigirse al punto de venta para la verificación de la misma y, finalmente, sólo el 8.25% realizaría el pedido vía telefónica y cancelaría mediante transferencia bancaria.

Figura 13. Distribución por municipio de preferencia forma de pago y entrega del pedido

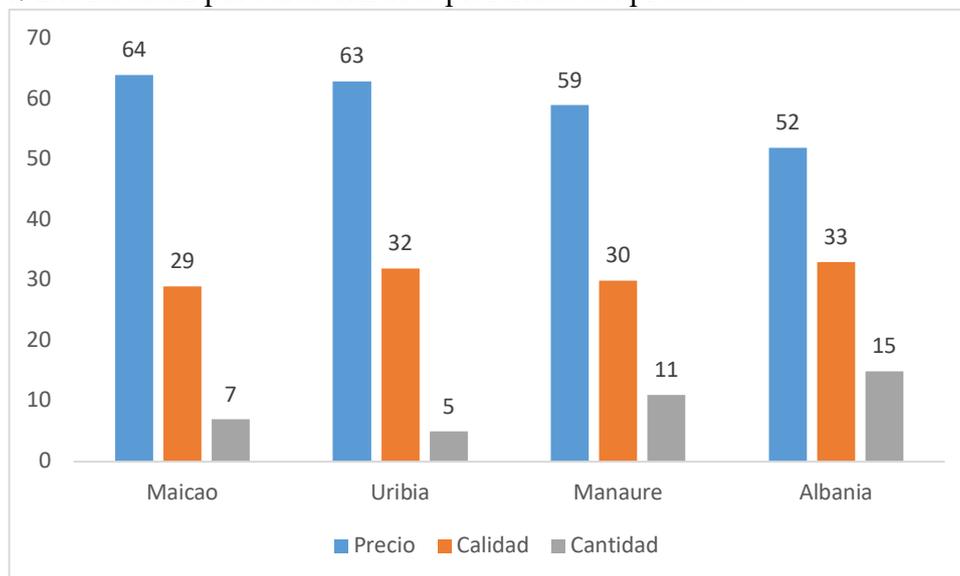


Fuente: Autor.

Por último, cuando se pregunta sobre: ¿Cuál las siguientes características le atrae más de abarrotes para consumo, comercialización y venta?, se pudo determinar que el 59.5% de los encuestados la característica que más les llama la atención es el precio, seguido de la calidad

con el 31% y la cantidad en el 9.5%, tal y como se muestra en los porcentajes de respuesta de la figura 14.

Figura 14. Distribución por características preferidas del producto



Fuente: Autor.

8.2.4 Acciones comerciales

Para adelantar las acciones comerciales se tuvo en cuenta en primera instancia el objetivo estratégico delimitado dentro del diagnóstico realizado a la empresa con el cual se busca la introducción de productos presentes en la oferta comercial de la empresa en la nueva área geográfica que corresponde a los municipios de Maicao, Uribía, Manaure y Albania en el departamento de la Guajira.

Clarke, Cisneros y Paneca (2018) han expresado que la gestión comercial parte de un diagnóstico atractivo para el inversionista, el gerente o el director de ventas, quién debe establecer la forma en la que puede generar rentabilidad desde el punto de ventas (físico o

virtual), por tanto, debe ceñirse a elementos de actualidad para satisfacer las necesidades de los clientes a través de herramientas publicitarias con las cuales se logre atraer la atención de los consumidores, donde en particular se aboga por accionar sobre el producto y sus características, así como en la psicología del comprador basada en descuentos y fidelización.

Así pues, dichas acciones comerciales planteadas por Clarke, Cisneros y Paneca (2018) fueron contempladas con el equipo de ventas, por lo que se estableció sacarle el mejor partido a la psicología del descuento, haciendo oferta al consumidor para que pueda establecer una sincronía de ahorro frente a la adquisición de productos al por mayor y detal, al tiempo que se introdujeron ejercicios comerciales para la fidelización de clientes. Las acciones delimitadas con el equipo comercial de la empresa comprendieron:

1. Ofertar descuentos
2. Asociar productos priorizados
3. Fidelizar con tarjeta de compras acumuladas
4. Generar visibilidad

En este sentido, surgió la necesidad de elaborar un material publicitario para divulgar en los cuatro municipios, que parte en primera instancia de generar visibilidad y posicionamiento a través de seis flyers publicitarios como el que se presentan en la figura 15 y 16. Esta acción fue imprescindible para que nuevos consumidores llegaran al establecimiento a realizar compras de productos básicos de la canasta familiar al por mayor y detal, en donde es posible reflexionar que un indicador de éxito en el número de ventas partió de esta estrategia, ya que se puso en marcha la visibilidad del negocio en regiones del departamento de la Guajira en las que no era conocida Provisiones TAN TAN.

Autores como Sánchez y Rodríguez (2019) y Marchena (2017) han reconocido que en la actualidad diversos modelos de negocio utilizan medios publicitarios de alto, medio o bajo impacto para establecer un contacto con clientes potenciales, lo cual se ve reflejado en una línea temporal en el aumento de ventas de productos o servicios.

Figura 15. Flyer publicitario para generar visibilidad y posicionamiento (1)



Fuente: Autor.

Esta acción se basó en el fenómeno bumerang, el cual consiste en la baja de ventas de un producto que se puso en oferta, precisamente para incrementar sus ventas, es decir, un efecto contrario a lo esperado, donde productos esenciales satisfacen una necesidad básica inherente a la oferta comercial de Provisiones TAN TAN, al tiempo que se trae a colación productos no esenciales que suelen tener un ciclo de venta más lento porque la compra es opcional.

Figura 16. Flyer publicitario para generar visibilidad y posicionamiento (2)



Fuente: Autor.

Por su parte, la asociación de productos priorizados se presentó en el modelo comercial enlazando cada uno de los productos priorizados por el equipo de ventas, en el cual el

mecanismo es sencillo al exponer la asociación mental de que en un mismo lugar puede acceder a todos los productos básicos sin requerir acudir a puntos de venta distintos. Esta idea comercial se promovió mediante la publicidad que se presenta en las figuras 17 y 18.

Figura 17. Flyer publicitario para generar asociación de productos (1)



Fuente: Autor.

La acción de asociación de productos en Provisiones TAN TAN se ve fundamentada en la propuesta de López (2020), quien al respecto ha expresado que cuando un equipo comercial

decide establecer una fuerza de ventas que está estipulada en las metas que se propone la organización para alcanzar con sus productos una integración de la visión comercial y financiera, es posible en la medida en la que se vinculan elementos básicos del consumo de los individuos que participan comunitariamente en una región, para con ello vivenciar la posibilidad de acceder a diferentes tipos de mercancías en una misma locación, lo cual es importante cuando desea anclar productos de alta rotación con aquellos que tienen bajo ciclo de ventas.

Figura 18. Flyer publicitario para generar asociación de productos (2)

**Provisiones
TAN TAN
Precios de Pandemia !**

**OFERTA ESPECIAL
5% DCTO**

ARROZ DIANA
Crece para dar Migs
Peso Neto: 10 Kilos

Manuelita
Aster Refinado
Alta Pureza 10 kg

HUGGIES
100% algodón
Máxima protección que abraza la piel de tu bebé

Oleo Llano
24x550 ml
Libre de grasa trans. 100% VEGETAL

haz de oros
Rinde que da gusto!
MOLINO DE TRIGO FORTIFICADO
PREMIATO ALMORRÓN MAREK CON DIBUJO
Molino de Trigo
Contenido Neto 50 kg

Visitenos: CL 11 NRO. 15 - 90 (Maicao)

Fuente: Autor.

De otro lado, la acción comercial para la fidelización de clientes tuvo como propósito conseguir mediante los flyers publicitarios que se presentan en las figuras 19 y 20, que el consumidor que haya adquirido con anterioridad alguno de los productos en Provisiones TAN TAN siga comprando y se convierta en un cliente habitual. Ya autores como Araujo y Julca (2020) han mencionado que esta acción comercial es factor fundamental para la buena marcha de un negocio, retener clientes para quienes es siempre mucho más económico acudir al punto de venta, y conseguir nuevos clientes por referencia del negocio, lo que dinamiza el flujo de ventas, la alta rotación de productos y la vigencia en el mercado objetivo.

Figura 19. Flyer publicitario para generar fidelización (1)



Fuente: Autor.

Figura 20. Flyer publicitario para generar fidelización (2)



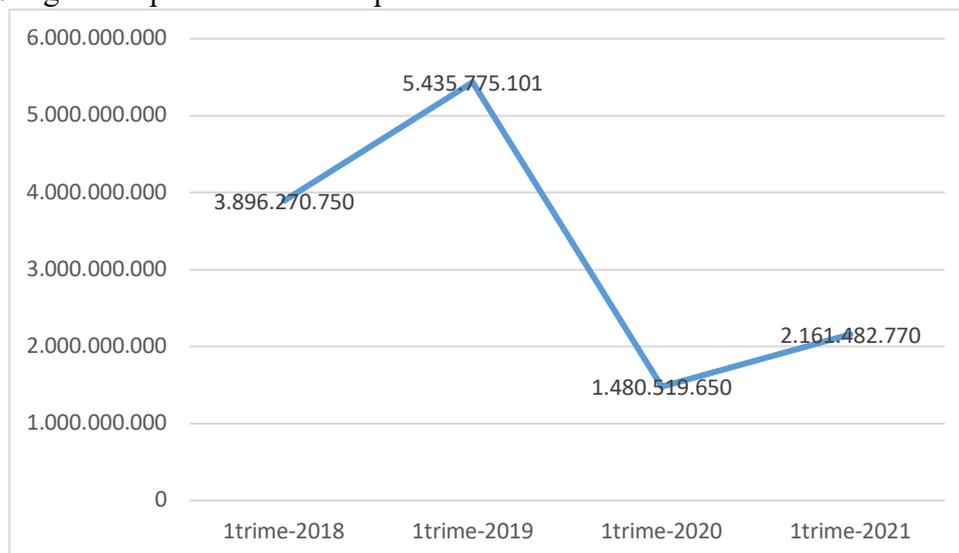
Fuente: Autor.

8.2.5 Impacto económico-financiero de la implementación

En todas las áreas de gestión de una empresa es necesario establecer el impacto que tiene las acciones que se han tomado para mejorar los procesos que se entienden al interior de la organización, lo cual atañe también a los ejercicios comerciales que se realizan para establecer un canal de crecimiento económico y financiero, partiendo de considerar unos valores de referencia que están asociados especialmente a ingresos operacionales y a la utilidad del negocio principalmente. En este sentido, se tomó como referencia para dicha cuantificación la línea de tiempo correspondiente al primer trimestre de los años 2018, 2019, 2020 y 2021, a fin de establecer un comparativo entre cada uno de estos lapsos temporales. Es así, que en la figura 21 se presenta la variación de ingresos operacionales comparados entre estos cuatro trimestres, en donde es posible evidenciar una leve recuperación en comparativo entre los años 2020 y

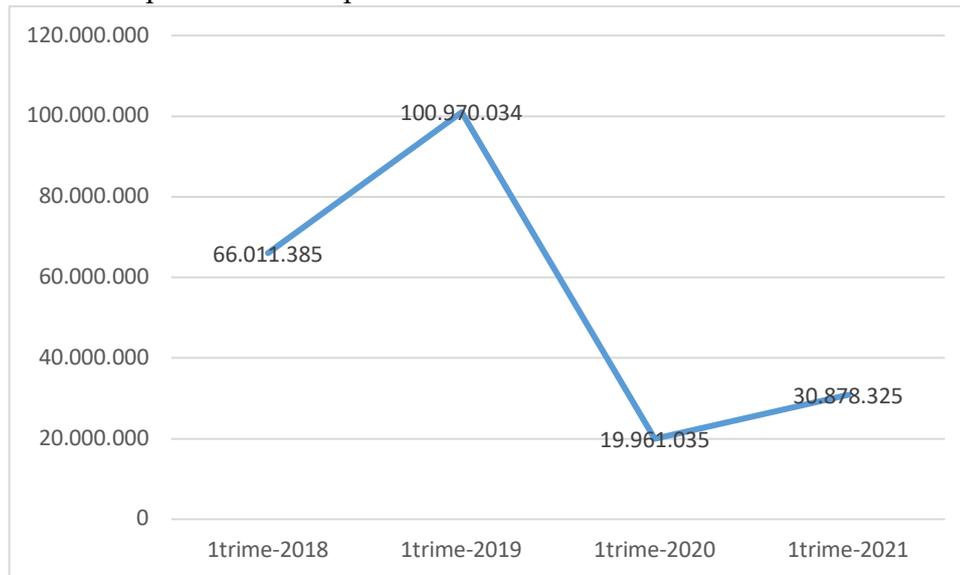
2021, con la cual se ha alcanzado ventas significativas con la implementación de las acciones comerciales en la empresa a partir de la práctica de fortalecimiento empresarial.

Figura 21. Ingresos operacionales comparados



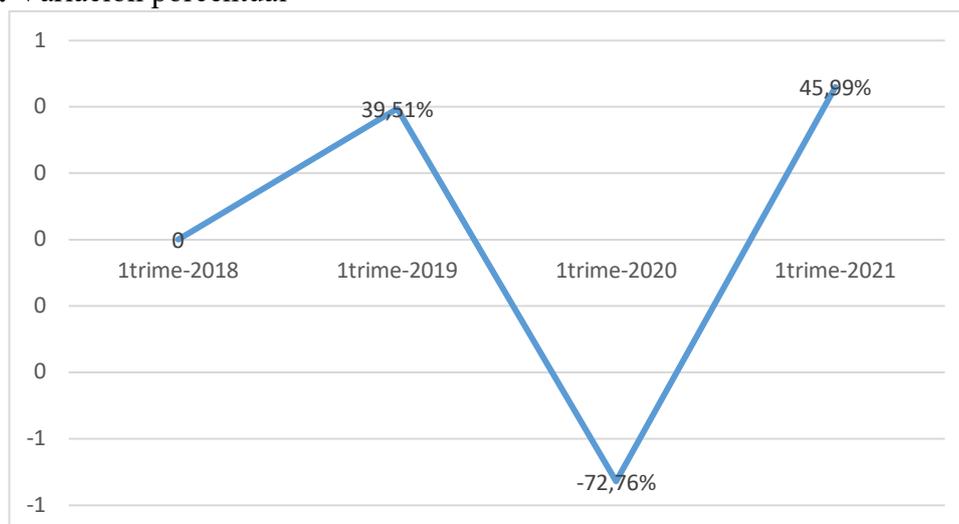
Fuente: Autor.

Por otro lado, en la figura 22 se presenta la utilidad operacional comparada entre los trimestres correspondientes de los últimos cuatro años en el que se puede apreciar una recuperación ostensible frente al comparativo del año 2020, el cual resulta ser uno de los referentes más importantes en atención a las consecuencias que tuvo el inicio de la pandemia del Covid-19 que trajo consigo una disminución ostensible del flujo operacional de la empresa, por tanto las acciones comerciales emprendidas han tenido un impacto positivo en la recuperación de la utilidad operacional de la empresa en el comparativo trimestral.

Figura 22. Utilidad operacional comparada

Fuente: Autor.

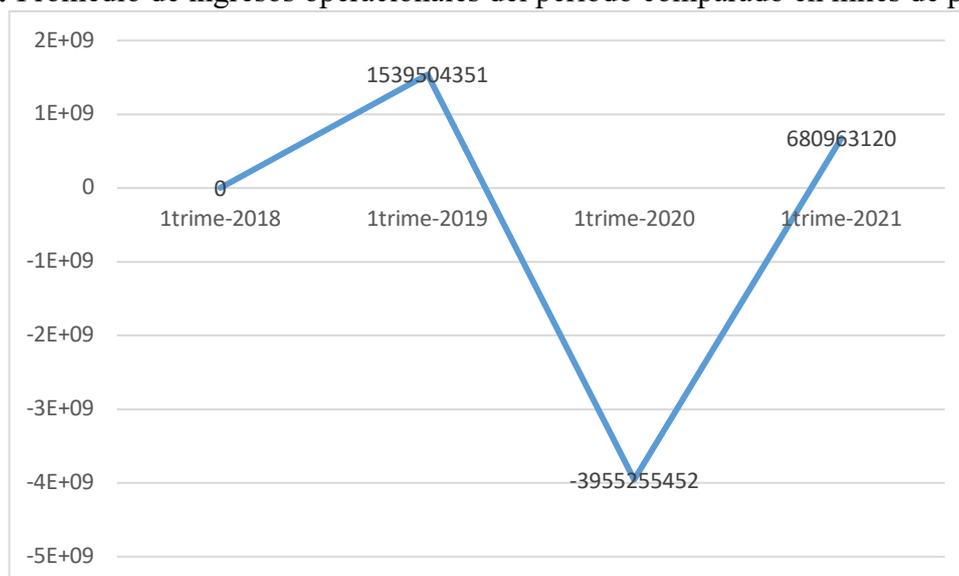
Ahora bien, en la figura 23 se presenta la variación en miles de pesos obtenida en el comparativo trimestral entre los años citados anteriormente, en donde es posible dilucidar que la deflexión obtenida en el año 2020 alcanzó el -72.76% y, que al tenor de las acciones emprendidas en la práctica empresarial de fortalecimiento, se pudo alcanzar una recuperación que permite obtener una variación del 45.99% que incluso supera la obtenida en el año 2019 para el mismo periodo de tiempo con una diferencia de 6.48 puntos porcentuales por encima de este referente.

Figura 23. Variación porcentual

Fuente: Autor.

Por otro lado, en la figura 24 se presenta el promedio de ingresos operacionales del período comparado en el cual es visible la afectación que tuvo la empresa en el año 2020 desde el primer trimestre con un valor negativo muy por debajo de lo alcanzado en los años anteriores. No obstante, las acciones emprendidas por Provisiones TAN TAN a través de la práctica de fortalecimiento empresarial y que se han cristalizado en acciones comerciales acordadas por el equipo de ventas y el líder de la gestión que es el practicante de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) han permitido reflejar desde el punto de vista económico-financiero una recuperación positiva para el primer trimestre del año 2021.

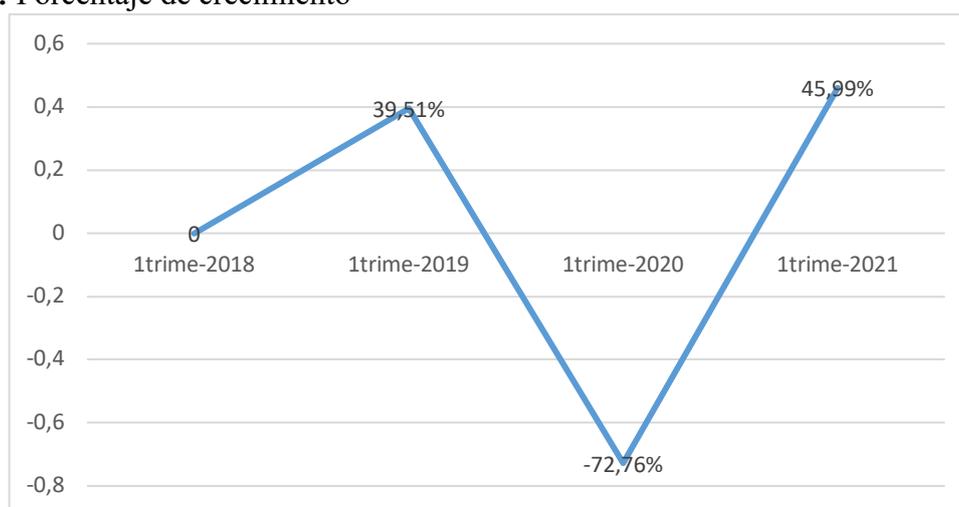
Figura 24. Promedio de ingresos operacionales del periodo comparado en miles de pesos



Fuente: Autor.

Adicionalmente, el cálculo de porcentaje de crecimiento a partir de los datos suministrados por la administración de Provisiones TAN TAN, deja ver en la figura 25 una recuperación del negocio en su actividad comercial en comparativo con el año 2019 y 2020, en donde la diferencia establecida alcanza el 6.48%.

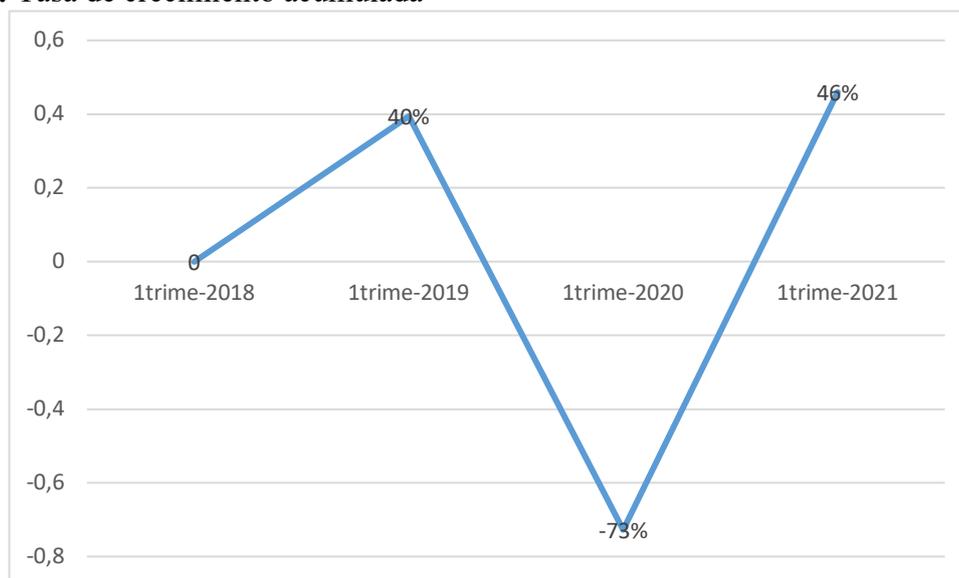
Figura 25. Porcentaje de crecimiento



Fuente: Autor.

Finalmente, la tasa de crecimiento acumulada calculada que se presenta en la figura 26 realizada sobre los datos obtenidos trimestrales del año 2018, 2019, 2020 y 2021, reflejan una recuperación comercial y vigencia económica del modelo de negocio que alcanza un 46% a pesar de la drástica caída que tuvo en el año 2020 y que alcanzó el -73%. De esta forma, se puede evidenciar en datos tangibles y reales que la organización Provisiones TAN TAN, a través de las acciones comerciales lideradas mediante la práctica de fortalecimiento empresarial han surtido un efecto positivo en la empresa.

Figura 26. Tasa de crecimiento acumulada



Fuente: Autor.

De esta manera, se procede a continuar con el apartado de conclusiones derivadas del ejercicio comercial realizado en la práctica de fortalecimiento empresarial en la empresa Provisiones TAN TAN.

Conclusiones

Con la experiencia desarrollada, se puede concluir que la dinámica empresarial es un elemento complejo que suma diferentes dimensiones organizacionales que, desde la perspectiva académica, suelen ser visualizadas de una manera muy ortodoxa, pero que en el escenario real empresarial configuran una perspectiva muy diferente que atañe a la combinación de experiencias prácticas, del reconocimiento del entorno y de sortear diferentes situaciones que hacen del día a día del modelo de negocio como verdadera universidad empresarial.

En este sentido, el plan de fortalecimiento empresarial de la práctica de emprendimiento ha permitido contemplar la propuesta de valor de Provisiones TAN TAN como universo en el que es posible acercar la gestión comercial, a partir de la consideración de los factores internos y externos que la afectan, especialmente de aquellos que se relacionan con la dimensión económica-financiera, encontrándose la necesidad de empujar acciones que permitan el crecimiento organizacional, tal y como se pudo evidenciar en el diagnóstico realizado.

Asimismo, el establecimiento de los parámetros organizativos y alcances del modelo de negocio hicieron posible dirigir una encuesta consumidor en cuatro municipios importantes para la región de la Guajira y que son circundantes al escenario de posicionamiento de Provisiones TAN TAN. De igual forma, se pudo establecer cuáles son los productos de mayor frecuencia de consumo con lo que se logró dirigir actividades comerciales para el fortalecimiento de la cadena de comercialización de los cinco productos priorizados para los municipios delimitados en el estudio.

Finalmente, en la concepción de la propuesta de valor dentro de la práctica de fortalecimiento empresarial se establecieron lazos de trabajo en equipo entre los miembros del

colectivo comercial y de ventas, que dio paso a la estimación de una perspectiva futura de consumo y, con ello, la posibilidad de crecimiento de Provisiones TAN TAN, lo cual se vio representado en el impacto económico y financiero de la implementación del plan de fortalecimiento.

Anexos

Anexo A. Encuesta

P1	Género	Masculino
		Femenino
P2	Rango edad	18 a 24 años
		25 a 35 años
		36 a 45 años
		46 a 60 años
		61 en adelante
P3	¿Ud se considera?	Intermediario
		Minorista
		Mayorista
		Otro
P4	¿Desde el punto de vista comercial ud es?	Persona natural
		Persona jurídica
P5	En la adquisición de abarrotes para el consumo, comercialización y venta, señale: cuál de los siguientes tiene mayor importancia enumerándonos en su respectivo orden siendo (1) el menos importante y (5) el más importante	Escala 1 a 5
		Aceite
		Arroz
		Harina precocida
		Azúcar
		Pañales
P6	Marque la frecuencia semanal en la que adquiere abarrotes para el consumo, comercialización y venta.	Rango: Una vez, Dos veces, Tres veces, Fin de semana, Todos los días
		Aceite
		Arroz
		Harina precocida
		Azúcar
		Pañales

P7	De acuerdo a la frecuencia de compra, por favor indique: ¿qué cantidad en unidades de medida adquiere de abarrotes para el consumo, comercialización y venta? Puede guiarse para responder con el siguiente ejemplo:	Rango: Una vez, Dos veces, Tres veces, Fin de semana, Todos los días
		Aceite
		Arroz
		Harina precocida
		Azúcar
		Pañales
P8	¿Estaría dispuesto a cambiar de marca comercial y/o lugar actual de elección para la compra de abarrotes para el consumo, comercialización y venta?	
		Si
		No
		Quizas
		¿Porque?
P9	¿Qué le llama la atención de los abarrotes para en consumo, comercialización y venta en el punto actual de compra? Señale por favor de uno a cinco, siendo (1) el menos importante y (5) el más importante.	Escala 1 a 5
		Rotación
		Fácil manejo del producto
		Calidad
		Rentabilidad
		Precio
P10	¿De qué forma o en qué presentación prefiere los abarrotes para su comercialización y venta?	
		Empacado en bolsa
		Empacado en plástico
		Empacado en caja
		Empacado en papel
		Otro
P11	Al pensar en una forma de entrega de su pedido en atención a la pandemia del covid 19, ¿cuál de las siguientes formas de adquisición prefería de abarrotes para el consumo, comercialización y venta?	
		Prefiero ir al punto de venta para seleccionar y verificar la compra

		Prefiero pagar por transferencia a ir al punto de venta sólo para verificar la compra
		Prefiero hacer el pedido vía telefónica y pagar por transferencia
P12	¿Cuál de las siguientes características le atrae más de abarrotes para consumo, comercialización y venta?	
		Precio
		Calidad
		Cantidad
		Otro

Anexo B. Evidencia reuniones con el equipo comercial



Anexo C. Listado de productos de la empresa

AJO X 10 KILO
ARROZ LUCIANA X24KG UNIDA
ARROZ RICOARROZ X24
ARROZ ROA FORTIPLUS 24X 1000GR
BON FIEST PLUS X 18
CREMA DE LECHE GDE X48
CREOLINA GOLD 24 X 235ML
FORTILECHE ENTERA 12X900 UNID
FORTILECHE ENTERA 30X380gr
KLIM 1+ 500 X 30
KLIM 1+GDE 6 X2000
KLIM INST 6X1200
KLIM INSTANT 6X2400
LECHE INDULECHE 12X900GR CAJA
LECHE INDULECHE 30 X 380GR UNID
LECHE INDULECHE 30 X380GR CAJA
LECHE INDULECHE X 900GR UNID
LECHE KLIM INST CJ 32BL X 360GR
LECHERA GDE X 48 UNID
LECHERA X96
LENTEJA BTO X 50 KILOS
LENTEJA LBRA X 25
MAIZ PIRA X25 KL
NESTOGENO 8 X 135GR
RAID MAX AEROSOL
REFISAL LIB X25 UNID
REFISAL PACA KL X 25
SAL ECONOMICA X25 LIBRAS
SUERO PEDIALYTE 12X500
BABY KLIM 1 FORMX 400 UNID
FRIJOL CAB NEGRA 25 X 500GR
KLIM FORTIF 840GR X 12UND
LECHE PARMALAT 12X900 UND
LECHE PARMALAT X12 CAJA
ACEITE RIQUISIMO 6X3000
ACEITE RIQUISIMO 4 X 5000
ACEITE RIQUISIMO X12
ACEITE VIUDA 12 X 900
ACEITE VIVI 6X 3000

AJIBASCO 24 X 170GR
AJIBASCO 24X500
AJIBASCO X72
ANCHETA COMPARTIR X 10 arti
ARVERJAS CON ZANAHO X24
ARVERJAS SIN ZANA X24
ATUN LOMITO RICURA DEL MAR X48
ATUN RALLADO RICURA DE MAR X48
ATUN SOBERANA ACEITE X 48
ATUN SOBERANA AGUA X 48
ATUN VIKINGORALLAD X48 ACEITE XXX
BBB ROJO X15 X CAJA
BBB X 24UNIDS
BENET VAINILLA 12X400GR
BIANCHI AZUL 18X100
BIANCHI CHOCOLATINA X 12DISP
BIANCHI X24 BOLSA
BIGKOLA 1LITRO X15
BOCADILLO EXTRAF X32
BOKA 24DISP X 10 XX
BOLIQUESO X14
BUÑUELOS X20
CALDO COMARRICO 24 X48UNID
CALDO DOÑA GALLINA 4X200
CALDO GALLINA X 50 SOBRS
CALDY GALLINA X 60 CUBOS
CALIFORNIA X30
CERELAC 12 X 360GR
CHESSTRES X 18
CHICLE AGOGO 30X100
CHICLE AGOGO 36X250 XXXX
CHICLE PEQ X54
CHICLETS MENTA DSP 54 X 100UNID+
CHISTOZO FAMX8
CHITO YUPI X20
CHOCOL. SOBRE X24
CHOCOLATINA GOL X 12
CHOCOLATINA JET COOKIES AND CREAM X 10
CHOCOLATINA JET CREMA X8 TARR
CHOCOLATINA JET X 30
CHOCOLISTO 12TAR X 1000GR
CHOCOLISTO 30 X300GR
CHUPETA OKALOKA UNICORNIO X16

CHUPETA TIPITIN LECHE 15X50
CHUPETA TIPITIN SICODELICA145 X 50
CIFRUT X 250ML
COFFE 18X100
COLCAFE 24 X 48 SOBREX 1.5GR
COLCAFE TIRA SOBRE X 10 GR
COLCAFESOBRE X24
COMPOTA X24
COND. TRIFOGON 60 X 24 PACA
COND. TRIFOGON 60X24
COND. TRIFOGON 6X24
CONDIMENTO TIGRE 50XCAJA
CONDIMENTO TIGRE X50UNID
CORN FLAKES 18 X 500GRUNID
CORN FLAKES 24 X 350GR
CORN FLAKES 24X200GR
DETODITO BBQ X14
DETODITO NATURAL X14
DON COLOR X 50 SOBRES
DON SABOR X50
DONA GALLINA 144 X 8 UNIDAD
DORITOS X 18
DOÑA GALLINA X 48
DUCALES X24
DUX INTEGRAL X24
DUX X24
ESENCIA DE COCO 24 X 500
ESENCIA DE KOLA 24 X 500GR
ESENCIA DE VAINILLA 24 X500
FECULA DE MAIZ X80
FESTIVAL GDE X24
FESTIVAL PEQ X 24
FESTIVAL RECREO X24
FRUNAS X18
FRUTICAS X16 COLOMB
GALL NAVIDENA BOLSA
GALLETA MILO ANILLOS X24 UND
GALLETA NAVIDENA X24
GALLETA OREO X12
GALLETA RECREO X24
GALLETA TOSH MIEL
GASEOSA GLACIAL P400 X18
GASEOSA POSTOBON 1.5 X 12

GASEOSA CUATRO P400
GATORADE 12 X500ML
GELATINA FRUTIÑO X48
GLAXIAL 1.7 X 8
GLAXIAL LITRO SURT X12
HARINA DE CEBADA X 12 ARENOSA
HIGIN.FLIA MEGA ACOLCHAMAX GDE X24
JUGO HIT 750
KNORR CUBITOS X 12 DISP
LECHE CAMPESINA 16X800GR
LOKIÑO X 24
MAIZ TIERNO ENLATADO ABRE FACIL
MANI LA ESPECIAL X8X12
MANIMOTO X1
MANTEQUILLA ASTOR X 15KG
MARGARINA PRACTIS X 12 400GR
MAX COCO X12
MAYONESA SOBRE 12 X 900GR
MENTA HELADAX18
MENTA MIST X18
MENTA SUPER X24
MILLOS X6
MILO 12X500 MAS POTE
MILO GDE 6X1000
MILO GDE X8 UNI X 1100GR
MILO MED 12X400
MILO PEQ 12UNI X 200GR
MINIBUM X16
MINICHOCOMANI 16X100
MOSTAZA 12X400G
MOSTAZA 24 X200
NATILLA X20 UNIDAD
NECTAR 215 ML
NECTAR 900 ML
NESTUN GDE X6
NESTUN TRIGO MIEL 12X350GR
NUCITA X24
NUTELLA 15 X 350GR
NUTRIPETER 800GR
PAPA MARGARITA 30 GR X18
PAPAS X6
PIRULITO 25 X24
POSTOBON 3LIT X 6

RAMA MARG C/SAL 24 X500
REFUEGO X100 CAJA
RICOPLATANO X36
RIKATO KRAMER 18X 50
SALCHICHA ZENU X48UNID
SALSA DE TOMATE HEINZ 12 X1000
SALSA NEGRA X48
SALSA SOBRE X12
SALTIN 3 TACOS X24
SALTIN 5 TACOS X24
SALTIN 6 TACOS
SARDINA BJ X50 CAJA
SARDINA GDE X48
SARDINA GRANDE X 48 CAJA
SARDINA PEQUE X 50
SARDINA PEQUEÑA UNID
SOPA MAGGI X 24
SPEED LATA
SUNTEA 20 X12
SURTIDO SUPER LONCHERA X 12
TARRITO ROJO 36 X 330
TARRITO ROJO 48X135GR
TARRITO ROJO TRAD. PG6DISP LLV7
TIPO LECHE MUUU X30
TRIALIÑO X 24 SOBRES
TRIFOGON 60GR 3 DIS X 12 UNID
TRULULU 18X100 XXXX
TURRON SUPERCOCO 18X100
VARTA 3A X 12 DISPAY
WAFFER CAPRI X24
WAFFER NOEL X24
ZUCARITAS 18 X 730GR
7 GRANOS 70GR X 12 DISPL
ALMENDRA CAFE 250GX48
AVENA GRAN SEÑORA 12X1000 PACA
AVENA GRAN SEÑORA X48
AVENA QUAKER HOJUELA X 48
AVENA QUAKER MOLIDA X48
AVENA TONING X1000 GR
AVENA TONY X 48
AZUCAR INCAUCA 2.5KG X 10 PACA
AZUCAR INCAUCA 50X1LB
AZUCAR INCAUCA X25 KL PACA

AZUCAR INCAUCA X50 LIB UNID
AZUCAR MORENA RIOPAILA 5LIBX10
AZUCAR MORENA RIOPAILA X25 KIL
AZUCAR PROVID X 25KL PACA
AZUCAR PROVID X 25KL UNID
AZUCAR PROVID X 25LIB PACA
AZUCAR PROVID X 25LIB UND
AZUCAR PROVIDENCIA BTO X50KG
AZUCAR RIOPAILA 2.5X10
CAFE ALMENDRA 125G X100U
CAFE ALMENDRA 24 X 10
CHOCOLATE CORONA X10 DISP
CHOCOLATE CORONA X50
COLCAFE 24X50
COLCAFE 12 X250
COLCAFE 12X170
COLCAFE 24X85
CREMA DE ARROZ X 12 DISP
CRUDO X 900 ML CAJA
ESENCIAS 24X 500 VARIAS
ESPAGUETTI COMARRICO 100 X120GR
ESPAGUETTI PUGLIESE 12X UNID
FIDEO COMARRICO 100 X 120GR PAQT
FIDEO COMARRICO X 120 GR UNID
HARINA AREPA AREPA 20 X 1000GR
HARINA AREPA AREPA 500GR
HARINA AREPA AREPA X1000GR UNID
HARINA AREPA AREPA X500GR UNID
HARINA DE ARROZ PETER
HARINA DE MAIZ BJ 20X1000
HARINA PAN X 20 UNID
HARINA ROBINSN X 25
NESCAFE 12X170
NESCAFE 24 X 85GR
NESCAFE 24X50
NESCAFE 6X200 UND
NESCAFE SOBRE X 48
PASTA CORTA COMARRICO X12
PASTA CORTA PUGLIESE 12 X1000
PASTAS LA MUÑECA 24 X500
SELLO ROJO 24X10
SELLO ROJO VAINILLA 120GR
SELLOROJO 24X500

SELLOROJO 48X250
SELLOROJO 96X125
DERSA X 125GR UNIDAD
3D POLVO MULTIUSO 3 X 3000 GR
AJAX BICARNATO 6X2000 SIN IVA UND
ALCOHOL FIAME 6X1000
ALCOHOL FIAME 6X3785
ALCOHOL FIAME 6X400
ALUMINIO 6 X100 MTS
ALUMINIO 8 MTS X48
ANTIBACTERIAL 20X300ML
ANTIBACTERIAL 24X500ML
ARIEL 20 X1000 SIN IVA
ARIEL 3X4000 SIN IVA
ARIEL DOWNY 12 X 800ML
ARIEL PERLAS LIMP 20X1000
AROMATEL 12 X900
AROMATEL DUOPACK 3 X2500ML
AROMATEL SOBRE X50ML 20DISP
AXION 150 GR X 72 UNIDS
AXION GRANDE X12 CAJA
AXION LIQUI 12 X750
AXION MED X 24 CAJA
AXION PEQ X 48 CAJA
AXION X 48 PEQ
AXION X 72 SIN IVA
AXION X12 SIN IVA
AXION X24 SIN IVA
AXION X48 SIN IVA
BALANCE CLINICAL 12X35GR
BALANCE CREMA 6 X 100GR
BALANCE DUO 24 DSP X 16DUOS
BANDEJA C1 X500
BANDEJA J1 X200
BAYGON ESPIRAL X48
BAYGON LIQUID GDE X24
BAYGON LIQUIDO PEQX24
BAYGON VERDE X 360 GR
BETUN CHERRY GRX 65GR X12
BETUN CHERRY MED X 30GR X12
BETUN CHERRY PEQ 12GR X48
BLANCOX 4X5LITS
BLANCOX LIMPIAPISO 12X900

BLANQUEADOR YES 12X1000 SIN IVA
BLANQUEADOR YES 3800 X 4UND
BLANQUEADOR YES 450MLX24 UND
BLANQUEADOR YES SIN IVA X24
BLANQUEADOR YES SIN IVA X4 CAJA
BOLIGRAFO PAPER MATE NEGRO 50DISX12UNI
BOLSA HIELO LARG
BOLSA PAPEL 1/2 LIB
BOLSA PAPEL 1LIB
BOLSA PAPEL 2LIBRAS
BOMBILLO LED 12W
BOMBILLOS LED 9W
BRILLO FINO X36
BRILLO GRUESO X36
CABUYA 750 MTS CYPLAS
CEPILLO COLGATE 12X12 DISP
CERA EGO X 24
CERA MANSION 12 X1000GR
CHAMPOO KONSIL COJIM x 24 disp
CLOROX 4X3800
CLOROX REGULAR X3800ML
COLGATE 3A 72 X 150CC
COLGATE 3A 72 X100U
COLGATE 3A+CEPILLO X 96 CAJA
COLGATE TRIPLE A 60 X144+
COLGATE TRIPLE A X144+ X60 CAJA
CREOLINA ALASKA 24 X250
CREOLINA COOPER 24 X120 PEQ
CREOLINA GOLD 24 X120
CREOLINA REAL X24
CUCHARA SOPERA TAMI 50X20
CUCHARA SOPERA TAMI 10X100
CUCHILLA SHICK 12 X 12 UNID
DERSA 20X1000 PACA
DERSA 4000X5 SIN IVA
DERSA 40x500 PACA
DERSA 48X250 PACA
DERSA 96X125 PACA
DERSA X 250GR UNIDAD
DERSA X 40 SIN IVA
DERSA X 500GR UNIDAD
DERSA X20 CAJA SIN IVA
DERSA X48 CAJA SIN IVA

DERSA X96 SIN IVA
DES LADY STEEK SOBRE 24 X 18
DES. LADY STEEC POMO 36 X 30GR
DESO COOL NIGHT POMO 36 X 30GR
DESOD DOVE X 6
DESOD LADY ESPED POTE CREMA X 100GRX12
DESOD SPEED CLINICAL X24 DISP
DESOD SPEED STEEK POTE X 100GR X12
DESOD SPEED STICK GEL 24X18SOB
DESOD. REXONA SOBRE 24X18
DESODO GILLETTE GEL X 12
DETERGENTE ULTREX 20X1000SIN IVA
DETERGENTE ULTREX 40X500 SIN IVA
ESPONJA BRILLANTE DISX12
ESPONJA DOBLE USO DISPLX24
FAB POLVO FLORAL 18X1000
FABULOSO 12X1000
FABULOSO 24X500
FABULOSO 4 X 3000 CC UNID
FABULOSO 6 X2000
FABULOSO 72 X 20CM3 CAJA
FABULOSO LIT SIN IVA
FABULOSO X24 SIN IVA
FABULOSO X5LT SIN IVA
FABULOSO X72 SIN IVA
FABULOSOS 3X5000 ML
FAMILIA MORADO UNIDAD
FLUOCARDENT 100CC X 72 CAJA
FLUOCARDENT X 72
FORTIDENT MED X72
FORTIDENT X72 CAJA
FOSFOROS REFUEGO X1000
GEL EGO POTE PEQ
GLADE AEROSOL 400MLX12
HIG FLIA 3EN1 ACOLCH 2 PAQUE X12 UNID
HIG ROSAL X 48 IND G
HIG. NOBLE 12X4 UNI
HIG. ROSAL MORADO 54UX 23.5M UNID
HIG.NOBLE IND X 48
HIG.ROSAL 12 X 4 PAQUE
HIGI ROSAL ROJO X48UNID
HIGIEN. FLIA 4PAQ X 6 UNID
HIGIEN. FLIA ACOLCH MEGA X 24 UNIDA

HIGIEN. FLIA IND 2PAQ X12UNID
HIGIEN. MEGA 8 PAQ X4 PACA
HIGIENICO FAMIL 2X18
HIGIENICO JOYA MEGA X 48
HIGIENICO NOBLE 12X4
INSECTICIDA SAPOLIO X12
JABON COCO VARELA GR
JABON ESPECIAL JIRAFAS X CAJA
JABON ESPECIAL JIRAFAS UNIDAD
JABON FAB PEQ X48
JABON FAMA SIN IVA
JABON FAMA X24 CAJA
JABON HOTELERO 25X24
JABON HOTELERO SIN IVA
JABON JHONSON SIN IVA
JABON JHONSON X96
JABON LEMON X36 CAJA
JABON LEMON X36 UNIDADES
JABON LIQUIDO PARA MANOS X UND
JABON LUX X 56
JABON LUX SIN IVA
JABON NACAR X25
JABON PASION X 25UNID
JABON PROTEX AVENA X72
JABON PROTEX CAJA SIN IVA
JABON PURO CAJA SIN IVA
JABON PURO X 25 UNID
JABON REXONA SIN IVA
JABON REXONA X 48
JABON REY SIN IVA CAJA
JABON REY X25 UNID
JABON ROMBO SIN IVA
JABON SUPREMO X 24
JABON SUPREMO X48
JABON TOP TERRA CAJA SIN IVA
JABON TOP TERRA X25 CAJA
JABON TOP TERRA X25 UNID
JABON UNICO GRAND X CAJA
JABON UNICO GRD SIN IVA
JABON UNICO LAVANDAX24 UNID
JABON UNICO PEQ SIN IVA
JABON UNICO PEQUE X CAJA
JABON UNICO PLUS X24 UNID

KOTEX DISCRET X12X10
KOTEX NORM 8X10 X8 CON ALAS UNID
KOTEX SIN ALAS X 48 UNID
LAVALOZA LIMON 12 X500
LEMON CAJA SIN IVA
LIMA TIBURON MANGO AZUL
LIMPIA VIDRIOS PISTOLA SIN IVA
LIMPIAVIDRIOS ASTRAL CJX6 X 1000ML
LIMPIAVIDRIOS PISTOLA ASTRAL 12 X500ML
LIMPID YES 12 X 1000
LIMPIDO 12X1000
LIMPIDO 4X3800
LIMPIDO 4X3800 SIN IVA UND
LIMPIDO 6X1800
LISTERIN X500
LOZACREAM 12 X 800
LOZACREAM CREMA X 6 OFERTAS
LOZACREAM DOYPK 12X 850
LOZACREAM LIQUIDO 12 X400
LOZACREAM LIQUIDO 12 X850
LOZACREAM REPUESTO 12X 380
LOZACREAM REPUESTO 12X 830
LOZACREAM X12 X 450
LOZACREM 12X650 SIN IVA UND
LOZACREM 12X850 SIN IVA UND
LOZACREM 24X500 SIN IVA UND
MARCADOR PERMANENTE X12
MENTICOL 60X130ML
NOS.NORMAL CON ALAS PAG 40 LLEV 80
NOSOTRAS BNAS NOCHES X18
NOSOTRAS CON ALAS X 7DISP
NOSOTRAS DIA Y NOCHE 30X10
NOSOTRAS INVISIBLE 24X10
NOSOTRAS MATERN X10 UNID
NOSOTRAS NORM. X 48
NOSOTRAS NORMAL 24 X 10 INVIS
NOSOTRAS PLUS X 30
NUTRI BELA 300ML X 12 TARRO
NUTRI BELA DISPLAY X 24
PALILLO RED X 144
PALILLO X 144 CAJA
PANOS PEQUEN 12 X100
PANOS PEQUENIN X70\

PAPEL ALUMINIO X100 MTS
PATOJITO X 18 LIMP. X12
PATOJITO X24 SIN
PAÑAL BABY DREAM ET 3 8X30 UNID
PAÑAL BABY DREAM ET 4 8X30
PAÑAL BABY DREAMS ET2 8X30
PAÑAL BABYDREAM ET3 8X30 PACA
PAÑAL HUGGIES ET3 8X30
PAÑAL HUGGIES ET2 8X30
PAÑAL PEQUENIN ET3 8X30
PAÑAL TENA BASIC TALL L X 9 UNID
PAÑITOS HUMED WINNY 24X100 SIN IVA
PAÑITOS HUMEDOS PEQÑ 12X110
PAÑITOS HUMEDOS PEQÑ X24
PAÑITOS WINNY 24 X70
PAÑITOS WINNY 24 X100
PINOLINA 4 X 3.800
PINOLINA 6 X 2000
PINOLINA X 12
PITILLO TAMI 50X200 UNIDA
PITILLO ZUPLAT X50
PLATO GDE 60X20
PLATO ICOP GDE 20X24
PLATO MED 80X20
PLATO PLASTICO PEQ150X20
PRESTO BIC CONFOR X12
PRESTOB BIC CONF X UNID
PROTECTOR 36 X 15 UNID
PROTECTOR NOS 10X150PROM JABON INT
PROTECTORES DIARIOS X 50
PROTECTORRES NOSSOTRA 10 X 150UND
RAID GDE X18 UNID
REXONA CLINICAL 12 X 35GR
REXONA CLINICAL SOBRE X 24
REXONA ROLLON X 30 ML
RINDEX 22X500
RINDEX 60 X 125 GR
SAMPIC 12 X18
SAVITAL POTE
SAVITAL SOBRE X 24
SERV, FLIA 32X150
SERV. ELITE 30X200
SERV. MIA 30X200

SERV. POPULAR 30 X200
SERV. TISSU 30X100
SHAMP. HYS DUO X 10 UNID
SHAMPOO DOVE X 6 TARRO
SHAMPOO HYS DISP X 12 TIRAS
SHAMPOO HYS TARRO X 12
SHAMPOO HYS TIRA X CAJA
SHAMPOO KONSIL TARR X 12
SHAMPOO NUTRIBELA POTE X12
SHAMPOO NUTRIBELA SOBR X24
SHICK QUATRO DESECHBL 6X10 UNID
SOFLAN 12 X 1000
SOFLAN 24 X 310ml
SOFLAN 24 X 430ml
SOFLAN 24X 430ML UNID
SOFLAN 3X5LIT
SOFLAN 4 X 3LTR CAJA
SOFLAN 48 X 210ml
SOFLAN 4X 3LITROS UNID
SOFLAN 4X2900
SOFLAN 6 X 1900cc
SOFLAN SOBRE 12X12
SOFLAN TRIRA 22DISP X12UNIDML
SUAVISANTE DOWNY 12 X 450ML
SUAVISANTE DOWNY X 800
SUAVITEL 48 X 210ML
TALCO MEXANA 85GR X36 UNI
TALCO MEXSANA 150+85
TALCO YODORA 120+60
TAMPON X10
TAPABOCAS DESECHABLES 10X50U
TENEDOR TUC 20X100
TENEDOR TAMI 50X20
TOALLAS HUMEDAS TENA 12X20
TOALLIN COCINA PRACTIPLUS X 12 UND
TOALLIN FAMILI X12
TOALLIN FAVORITA X24
TOALLIN HUGGIES X 12
VANISH 6X1800ML
VANISH ROS 6 X 900ML UNID
VARSOL JOYA X24
VARSOL JOYA GDE X12
VARSOL JOYA PEQX 48

VAR SOL JOYA X 72
VASO 1.75 ONZ BLANC 154 DISP X 50
VASO 10 ONZAS 80X25
VASO 100NZAS 40X50
VASO 12 ONZAS 40X50
VASO 3.3 60X50
VASO 7 ONZAS 120 X 25 UNID
VASO 7ONZAS 120X25
VASO 7oz 50X60 UNID
VASO 9ONZAS 25X160
VASO 9ONZAS 80X25
VASO 9ONZAS40X50
VASO BLANC 2.5 60X50
VASO BLANCO 2.25 X 60 DISP
VASO CONTEN ICOP 16oz CON TAPA
VASO CONTEN SOPERO16OZ 25X20
VASO F-17 50 X 60 CAJA
VASO1.5 60X50
WINNI ULTRA MED 18X10
WINNY ET "4" PAQTE X 30 UND
WINNY ULTRA ET "1" PAQTE X 30 UND
WINNY ULTRA ET "2" PAQTE X 30 UND
WINNY ULTRA ETP 0 12X30 PACA
YODORA MINIROLLON X 3
YODORA X 60GR + POTEX32GR
PAÑAL BABY DREAM ET 1 8X30PACA
PAÑAL BABY DREAM ET 5 8X30
PAÑAL BABY DREAMS ET 1 8PAQ X30
PAÑAL BABY DREAMS ET2 50X4
PAÑAL BABYDREAM ET 2 PACA
PAÑAL HUGGIES ET G 3 X 100
PAÑAL HUGGIES ET1 6X36
PAÑAL HUGGIES ET3 4 X50
PAÑAL HUGGIES ET4 6X 50
PAÑAL HUGGIES ET4 8X30
PAÑAL HUGGIES ET5 8X30
PAÑAL KIMBIES ET 3 8X20
PAÑAL PEQUENI ET4 8X30
PAÑAL PEQUENIN ET1 8X30
PAÑAL PEQUENIN ET2 8X30
PAÑAL RELY CONFORT ET 2 4X20
PAÑAL RELY CONFORT ET 3 4X20
PEQUENIN ET 0 8X30

PRESTOBARBA SHIC X UNID
TENA BASIC TALL M X 9 UNID
WINNY ET "0" PAQT X 30 UNID
WINNY ETAPA 2 12X16
WINNY ETAPA 2 8X30 PACA
WINNY MEDIANO 8X30
WINNY ULTR SEC ETP 5 8X30 PACA
WINNY ULTRA ET "3" PAQTE X 30 UND
WINNY ULTRA ET 1 8X30 PACA
WINNY ULTRA ETAP4 8X30 PACA
WINNY ULTRA ETAPA 3 8X30 PACA
ACETAMINOFEN X1
ALCOHOL 12X350
ALCOHOL 6X700
ALCOHOL X 120ML
ALGODON + ALCOHOL MK X 700 ML
ALGODON MK 12X25GR
ALIVRUB X12
ALKASELTZER X 60 TABLEC
AMOXICILINA 500MG CAPSUL X50
AMPICILINA X1
ASPIRINA EFERVECENTE X1
BONFIEST X16
DICLOFENACO X 50MG
IBUFLASH FORTE MK 400MG X24
IBUPROFENO X400
IBUPROFENO X800MG
LECHE MAGNESIA X1
LORATADINA 10MG X10TABL
MENTICOL 36X 250ML
NORAVER CALIENTE
NORAVER FORTE X16
NORAVER GARGANT X 20 TABL
NORAVER GRIP X 16
NORAVER GRIPA X1
NOXPIRIN PLUS 96 X48 CAPS
NOXPIRIN X100 TABLETS
OMEPRAZOL 20MG CAPSUL X10
SAL DEFROTAS X20
SAL DEV FRUTAS X 50 PROMO
TALCO YODORA 60 GRAM
VITAMINA C MK CAJA
AGUARDIENTE ANTIOQUEÑO SIN A. TETRA BRINK 12X1.05

ANTIOQ LITRO VIDRIO SIN ASUCAR X 30
CAMBIAR
LUCKY BLUE MENTOL X 10
PILAS TRONEX X1
RON MEDELLIN X 750ML
VINO CARIÑOSO DE MAN X 12
VINO SANSON X 12 5%
CUADERNO 100HOJ X 90 UNID
HILO 750 X 24
KILOMETRICO DISPL X12UND
LAMPARA VARTA X12
LAPIZ MONGOL X12
MECHERA ELECTRON 50 DISP X25
VARTA 3A 12 X20 PILAS
VARTA ALKAKLINA 3A 4X12 X2
VARTA ALKALINA 2A 4 X 12
VARTA GRANDE X 12 DISP
VARTA TIRA 2A X12 DISPL
VELADORA VASO GDE X24 UNID
VELADORA VASO MEDIANO X24
VELADORA VASO PEQ X24
VELAS #17 FLUORESCENTE PEQUE X10 UNID
VELAS GDE X10UNI
ARVEJAS CON ZANAORIA X 72
ARVEJAS NATURAL 24 X 310
BALANC CLINICAL X24 DISP
CHEESE TRIS 52G
DES ARDEN FORMEN X 18
FRUTIÑO 24 DISP X 20 SOBRES
HIGIENICO FLIA MEGA 8 X4 XUNIDES
HIGIENICO FLIA MORAD X 24
JABON CLARITY X 72
JABON JHONSON X 125X3 CJA X 24
JABON ROMBITO X25
MANIMOTO X16
MAYONES X12 DIS PAG 24 LLEVE 27
MAYONESA DISP PAG 150 LLEVE 200G
MAYONESA PAGU 700 Y LLEVE 1000
MAYONESA SOBRE 6 DISP X 13 SOBRES
MENTA CHAO 24 x 100
PAPEL ALUMI 7MTS X30
PAÑAL BABY DREAM ET 4 8X30 UNID
PAÑITOS HUGGIES 12X96

PAÑITOS HUGGIES 24 X 48
PINOLINA 6 X 2000
SALSA DE TOMATE 12 DISP X 24 LLEVE 27
SALSA DE TOMATE 6 DISP X 13 SOBRES
SALSA DE TOMATE PAG 700 Y LLEVE 1000
SAMERITO X 48 UNIDA
SUAVITEL 6 X 3 (16X210+6X50)
VASO CONTEN 16 ONZ 25X20
VELAS DANUBIO M5 (20) DISPL (100UNDS)
YODORA X 12 TUBOS PROM
HARINA PAN 500GR

Referencias bibliográficas

- Araujo Escalante, A. D. C., & Julca Llasac, R. P. (2020). Relación entre el marketing digital y la fidelización del cliente en la empresa Sun&Moon en la ciudad de Cajamarca, en el año 2019.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 71(13-29).
- Bernal-Torres, C. A., Aguilera, C. I., Henao-Cálad, M., & Frost, J. S. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 22(1), 126-138.
- Bolsa Mercantil de Colombia. (2018). *Análisis del sector alimenticio en Colombia*. Bogotá: Bolsa Mercantil.
- Clarke-Bloomfield, M., Cisneros-Arias, Y., & Paneca-González, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 11-25.
- Cedeño Mera, C. E. (2017). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de mermelada de pitahaya en el Estado de Nueva York, Estados Unidos* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2017).
- García-Neira, M., & Pertuz-Espinel, A. (2015). *Plan de negocios para el montaje de una empresa de comida gourmet "Restaurante Pita Pita"*. Bogotá: Repositorio Universidad de La Sabana.
- Gibson y Skarzynski. (2008). *Innovación en el adn de la organización*. Cengage Learning.
- Intriago, F. L. M., Zenteno, M. D. C., Neto, J. A. F., Galeas, M. M. P., Caicedo, W. R. B., & Moyano, M. N. A. (2018). Cadena de comercialización del cacao nacional en la provincia de Los Ríos, Ecuador. *Revista Ciencia y Tecnología*, 11(1), 63-69.

- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Editorial Paidós.
- López-García, C. M. (2020). *Investigación de precio y promociones según los canales online de distribución para productos primarios*. Master's thesis UNIR.
- Marchena, A. L. (2017). *Dinamización del punto de venta en el pequeño comercio*. Editorial Elearning, SL.
- Martínez, A., Y Jiménez, M. (2016). *Organización de equipos de ventas*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Nassir, S. C. (2007). *Proyectos de inversión: Formulación y Evaluación*. Pearson.
- Ochoa, J. C. G. (2020). El concepto de mercado. *Seguridad social: temas esenciales*, 15.
- Pogorelova, E., Yakhneeva, I., Agafonova, A. y Prokubovskaya, A. (2016). Mezcla de marketing para comercio electrónico. *Revista internacional de educación ambiental y científica*, 11 (14), 6744-6759.
- Salman, D., Tawfik, Y., Samy, M. y Artal-Tur, A. (2017). Un nuevo modelo de marketing mix para rescatar la industria hotelera: evidencia de Egipto después de la Primavera Árabe. *Future Business Journal*, 3 (1), 47-69.
- Sánchez, C. K., & Rodríguez, V. V. (2019). Estrategias de visualmerchandising para incrementar la venta de jugos Pulp en los autoservicios del norte de la ciudad Guayaquil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.