

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

Improvement Plan for the Tropillano S.A.S. Villavicencio, for the period 2019 - 2024, due to the Incidence of the "Hard Discount"

VELASQUEZ, Maria Patricia
*Programa administración Financiera
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Vicerrectoria Regional Orinoquia
Mvelasque46@uniminuto.edu.co*

Resumen

Este trabajo de investigación, busca realizar un plan de mejoramiento a la empresa Tropillano S.A.S, a causa de la incursión del nuevo modelo de negocio Hard Discount, teniendo en cuenta variables como: el análisis del sector, que permita identificar las condiciones y riesgos externos a los cuales se enfrenta la organización en el mercado.

De igual forma, elaborar el diagnóstico financiero con el fin de evaluar la situación económica-financiera, a través de la técnica de análisis vertical y los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad; para determinar el grado de afectación por la cual pasó la organización y así

lograr fortalecer su competitividad en el mercado frente a los Hard Discount.

Por lo cual, es importante comparar los dos modelos de negocio para caracterizar e identificar posibles falencias y mejoras en las diferentes áreas administrativa, comercial, operativa y financiera en pro de la optimización de los recursos para Tropillano S.A.S.

Siendo necesario e importante proponer un plan de mejoramiento; para hacer frente a los impactos negativos que pudo generar la incursión de el modelo de negocio “Hard Discount”, y por medio de acciones correctivas y decisiones oportunas, mejorar los resultados de la misma que le permita la generación de valor a la organización.

Summary

Through this research work, it is sought to carry out an improvement plan to the company Tropillano S.A.S, due to the incursion of the new Hard Discount business models, taking into account variables such as; the analysis of the sector, which allows to identify the conditions and external risks that the organization faces in the market.

Similarly, the preparation of the financial diagnosis in order to evaluate the economic-financial situation, through the technique of vertical analysis and the financial indicators of liquidity, debt, activity and profitability; to determine the degree of affectation through which the organization passed and thus achieve to strengthen its competitiveness in the market against Hard Discounts.

Therefore, it is important to compare the two business models to characterize and identify

possible shortcomings and improvements in the different administrative, commercial, operational and financial areas in order to optimize resources for Tropillano S.A.S.

Being necessary and important to propose an improvement plan; to face the negative impacts that the incursion of the "Hard Discount" business model could generate, and through corrective actions and timely decisions, improve the results of the same that allows the generation of value to the organization.

Palabras clave: Diagnostico, Plan de Mejoramiento, Valor, Modelo de Negocio, Sector.

Keywords: Diagnosis, Improvement Plan, Value, Business Model, Sector.

Introducción

El presente documento pretende dar a conocer los resultados de la investigación realizada en Tropillano S.A.S frente a las cadenas de descuento (Justo y Bueno, D1 y Ara) con respecto a su modelo de negocio; donde los nuevos competidores minimizan costos relacionados con Merchandising,

almacenamiento, personal, entre otros, dando cabida a nuevas marcas y por ende cambiando las tendencias de compra y consumo; impactando fuertemente la estabilidad de las empresas del sector, tales como: el canal tradicional “tiendas de barrio, supermercados y mayoristas”, grandes cadenas “Alkosto, Makro, Éxito, Carulla, entre otras” y compañías de marcas líderes “Colgate, Familia, P&G, entre

otros”, obligando a innovar en sus estrategias de mercado, donde encontramos: promociones de productos, días especiales de descuentos, ferias comerciales; lo anterior, con el fin de permanecer en el mercado y fidelizar los clientes.

Por otra parte, se evidencia la situación financiera por la cual cruzó Tropillano S.A.S. durante los periodos 2015 al 2018 con la inclusión de las cadenas de descuento en el mercado, ya que estas tienen como principal objetivo captar la atención de sus compradores con productos y precios más económicos, afectando directamente al comercio minorista “tiendas de barrio y supermercados”; por lo anterior, se hace necesario diseñar un plan de mejoramiento a la empresa para el periodo 2020 – 2024 por medio del método de Valor Agregado Económico “EVA”, con el fin de analizar si las decisiones tomadas por la organización están generando valor.

Metodología

Se determina que la investigación es de tipo descriptiva, puesto que se caracterizan los dos modelos de negocio “Hard Discount Vs. Tropillano S.A.S.” por medio de encuestas estructuradas, con el fin de identificar los diferentes aspectos que han contribuido al crecimiento y fortalecimiento de las cadenas de descuento en el mercado; cuenta además con un enfoque mixto, ya que de forma cuantitativa se extraerá información (Estado de Situación

Financiera, Estado de Resultados) del periodo 2015- 2018 de la página de la Superintendencia de Sociedades, para analizar la situación económica y financiera de la empresa; y de forma cualitativa, se comprenderá la información por medio de la observación y de datos extraídos a través de una encuesta.

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

Conclusiones e implicaciones

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

área comercial en pro de incrementar los ingresos operacionales.

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

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

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

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

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

Recomendaciones

- ✓ Establecer un proceso de planeación estratégica que permita mantener el enfoque presente y futuro de la empresa;

reforzar los principios adquiridos en la misión y visión de la empresa; y, coadyuvar el proceso de planeación táctica de corto y largo plazo.

- ✓ Definir un proceso de planeación estratégica financiera que minimice los riesgos y aproveche las oportunidades y recursos disponibles, definiendo las necesidades y su correcta aplicación, en busca de una mejor rentabilidad.
- ✓ Establecer un modelo presupuestal que garantice la ejecución y control de los recursos.
- ✓ Implementación de métodos de planeación financiera, que permitan separar, conocer, proyectar y evaluar las actividades económicas desarrolladas por la empresa, para soportar la toma de decisiones.

Referencia Bibliograficas

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

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

Bernal, O., & Rey, P. (2019). *Afectación Economica De La Empresa Casa Luker Frente a la Llegada de Las Tiendas De*

Descuento a la Ciudad De Villavicencio 2015-2017. Villavicencio.

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

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

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

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

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

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

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

- El fenómeno Hard Discount. (2020). *Javeriana*.
- El nuevo dueño del Grupo Tropi y el aterrizaje de Bemis con tiendas. (02 de Febrero de 2018). *El Tiempo*, pág. 6. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/fusiones-y-adquisiciones-en-colombia-178096>
- Emprendedores. (15 de Septiembre de 2020). *Qué significa modelo de negocio*. Obtenido de Qué significa modelo de negocio: <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>
- Fernández Molano, J. &. (2017). Análisis del impacto del ingreso de los establecimientos “Hard Discount” frente a las tiendas de barrio. *Revista Vía Innova*.
- Ganga, F., Quiroz, J., & A, S. (2015). Teoría de la agencia. *¿Qué hay de nuevo en la (TA)?*, 689.
- GoJump. (22 de 03 de 2016). Obtenido de <https://marketing.go2jump.com/alianzas-estrategicas-empresariales-clave-del-C3%A9xito-o-fracaso>
- Guevara, L. (27 de Marzo de 2018). *Ocho de cada 10 hogares colombianos compran en hard discount*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/ocho-de-cada-10-hogares-colombianos-compran-en-las-tiendas-de-hard-discount-2705843>
- Hernández, J. L. (2005). *Análisis Financiero*. Obtenido de Gestipolis: www.gestipolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hezberg, J., Londoño, L., & Velasquez, A. (2016). *Plan De Mejoramiento Para El Area Financiera De La Empresa Tornipartes Dos Quebradas S.A.S*. Pereira.
- Jimenez, V., & Bustamante, J. (2018). *Diagnostico y Plan De Mejoramiento Financiero De La Empresa Super Waw Clinica Veterinaria S.A.S*. Bogota D.C.
- Londoño, E., & Navas, M. (2014). CANAL TRADICIONAL DE PRODUCTOS. *Repositorio Unicartagena*, 13. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/4876/CANAL%20TRADICIONAL%20DE%20PRODUCTOS%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Manrique, M., & Leidi, L. (2018). *Propuesta de Mejoramiento de la Planeación Financiera del Fondo de Empleados Oficiales del Departamento del Meta – FECEDA 2018 – 2020*. Villavicencio.
- Marquez, m. (2 de junio de 2017). *Situación económica y Situación financiera*. Obtenido de <https://contadorcontado.com/2017/06/02/situacion-economica-y-situacion-financiera301/>
- Mavila, D., & Polar, E. (2006). El EVA en la evaluación de alternativas de inversión. *Industrial Data*, 10.

Mercadería Justo & Bueno - Justo y bueno villavicencio. (2020). Obtenido de [https://www.google.com/search?q=justo+y+bueno+villavicencio&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=4139394,-73620902,1429&tbm=lcl&ved=2ahUK Ewja4tC4sLzqAhVnRN8KHbX0Dd0QtgN6BAgLEAU&rldoc=1#rifi=hd::;si::mv:\[4.1632789,-73.5409803\],\[4.095652100000001,-73.6569877\]\]](https://www.google.com/search?q=justo+y+bueno+villavicencio&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=4139394,-73620902,1429&tbm=lcl&ved=2ahUK Ewja4tC4sLzqAhVnRN8KHbX0Dd0QtgN6BAgLEAU&rldoc=1#rifi=hd::;si::mv:[4.1632789,-73.5409803],[4.095652100000001,-73.6569877]]);tbs:

Ministerio de Comercio, I. y. (2021). *Información: Perfiles Económicos Departamentales.* Bogota D.C.

Nuño, P. (14 de 6 de 2017). *Riesgos financieros de una empresa.* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/riesgos-financieros-de-una-empresa.html>

Ortiz, H. (2018). *Análisis Financiero Aplicado y Principios De Administración Financiera.* Bogota: Universidad Del Externado.

Proaño, D., Gisbert, V., & Perez, E. (30 de julio de 2017). *Metodología Para Elaborar Un Plan De Mejoramiento. 3c Empresa.* Obtenido de La metodología Six Sigma: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/la-metodologia-six-sigma/>

(2020). *Qué es endeudamiento en contabilidad?* Chile: Rankia.

Renta fija. (3 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.rentafija.com/indicadores-financieros/>

República, B. d. (2021). *Informe de Política Monetaria.* Bogotá D.C.

Rivera, S. (2018). *Afectación de la competitividad de las tiendas de barrio en Usaquén debido a los formatos hard discount.* Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/2068>

Sanchez, L. (1 de 1 de 2018). *El impacto de los establecimientos Hard Discount o tiendas de descuento en el sector comercial de Colombia.* Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1593/

Santiago, S. (2020). El fenómeno Hard Discount. *Javeriana.*