



**PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN CANDY GLOBAL  
S.A.S A MERCADOS MINORISTAS UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE VILLETA,  
CUNDINAMARCA.**

JUAN PABLO CRUZ ROJAS

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
enero de 2023

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN CANDY GLOBAL S.A.S A MERCADOS  
MINORISTAS UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE VILLETA, CUNDINAMARCA

**PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN CANDY GLOBAL  
S.A.S A MERCADOS MINORISTAS UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE VILLETA,  
CUNDINAMARCA.**

JUAN PABLO CRUZ ROJAS

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS

Director

JORGE LUIS SEGURA RODRÍGUEZ

Modalidad:

TRABAJO DIRIGIDO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

FACULTAD DE INGENIERÍA

UNIVERSIDAD EAN

enero de 2023

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del jurado**

A mi mama, mi papa y mi hermano que durante el transcurso de mi vida han estado siempre ahí, apoyándome y motivándome para ser el mejor en lo que me propongo y siendo el motor necesario para día tras día aprender y enfrentar los problemas con sabiduría

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad EAN, por brindarme la oportunidad de estudiar de manera virtual en el transcurso de la pandemia, mediante herramientas óptimas y excelentes profesores.

A todas y cada una de las personas que me acompañaron y pusieron su granito de arena en este proceso. Daniela, Luz Ángela, Yair y Sandra, sin ustedes esto nunca hubiera sido posible.

## RESUMEN

CANDY GLOBAL S.A.S., es una empresa dedicada al comercio mayorista, realizando la distribución a establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por diferentes productos de víveres en general, bebidas y tabaco. El nuevo reto de la empresa es ampliar su mercado y tratar de captar mayor clientela en la distribución de los productos anteriormente mencionados.

CANDY GLOBAL S.A.S identificó que los sectores de mayor estrato de la ciudad de Bogotá D.C, a raíz de la pandemia, decidieron optar por realizar el suministro de sus hogares mediante grandes almacenes de cadena y comprando al por mayor; razón por la cual se plantea la expansión de la organización hacia el área urbana del municipio de Villeta (Cundinamarca), donde el comercio minorista es una solución para los problemas que a raíz de la pandemia perjudicaron la actividad principal de la empresa.

Debido a que no se encontró un estudio preliminar desarrollado en la zona, la profundidad fue de tipo exploratoria, esto busco esclarecer las necesidades del sector minorista y la incursión de mercados mayoristas que brindaran mayores beneficios al consumidor final y visibilidad a los pequeños productores. Las fuentes de datos fueron de tipo mixto; cuantitativos a través de encuestas internas y al sector minorista, y cualitativos por medio de entrevistas y observación, esta información permitió describir el mercado en la zona y el aporte que puede dar la organización.

Del mismo modo, para complementar la investigación, se realizó un análisis de tipo deductivo y longitudinal, con el fin de describir el mercado minorista partiendo de la idea general del mercado y la experiencia de la empresa en otros sectores hasta enfocarlo en la región del municipio de Villeta y sus exigencias específicas que han evolucionado con el tiempo.

Para abordar el problema, como evaluación de prácticas actuales y en búsqueda del análisis interno de la organización se utilizó la metodología OPM3 en búsqueda de mayores beneficios tanto para procesos, rendimientos y resultados de la organización a través de la estandarización, medición y control de las operaciones tomando como base el PMI.

Por otro lado, y en búsqueda de esclarecer las necesidades del sector minorista en el municipio de Villeta se realizó un análisis externo mediante la ejecución de un estudio de mercado en la zona, a través de encuestas proyectadas y formuladas en base a los productos ofrecidos por la empresa CANDY GLOBAL S.A.S y el público objetivo de Villeta, que se traduce a las tiendas de barrio inscritas en la cámara y comercio del sector.

Finalmente y gracias a la investigación preliminar se pudieron establecer los productos necesarios para realizar la incursión al público objetivo y los insumos básicos necesarios para empezar operación en el sector, por otro lado, se plantea la incursión de un PMO en la estructura organizacional de la empresa, en búsqueda de obtener mayores y mejores beneficios financieros, mediante la verificación del cumplimiento de las metodologías en la planeación y ejecución de los diferentes proyectos y el suministro de mejores prácticas proyectado en el plan de expansión.

**Palabras clave:** Gestión de proyectos, metodología OPM3, estudio de mercado, PMO.

**ABSTRACT:**

CANDY GLOBAL S.A.S. is a wholesale trade company dedicated to distributing to non-specialized stores, with an assortment composed mainly of different products like food, beverages, and tobacco. The new challenge for the company is to expand its market and try to attract more customers to distribute the products, as mentioned above.

Because CANDY GLOBAL S.A.S found that in the wealthy areas of Bogota city after the pandemic, people preferred to supply their homes by buying in department stores and wholesale the organization decided to move to the urban area of Villeta (Cundinamarca). In these areas, retail trade is a solution to the problems resulting from the pandemic, which harmed the company's main activity.

Because a preliminary study did not found in the zone, the reach of this study was exploratory. The primary research sought to clarify the needs of the retail sector and the incursion of wholesale markets that would provide more significant benefits to the final consumer and visibility to small producers. The data source types were mixed qualitative and quantitative; quantitative through internal surveys of the retail sector; and qualitative through interviews and observation. This information allowed describing the market in the area and the contribution that the organization can give.

In the same way, to complement the research, a deductive and longitudinal analysis was carried out to describe the retail market based on the market's general idea and the company's experience in other sectors until the focus was the urban Villeta region, and its specific requirements evolved.

In the evaluation of current practices and search of the internal analysis of the organization, the OPM3 methodology in search of more significant benefits for processes, performance, and results of the organization through the standardization, measurement, and control of the operations based on the PMI.

On the other hand, to clarify the needs of the retail sector in Villeta, an external analysis was carried out through the execution of a market study in the area, through projected and formulated surveys based on the products offered by the company and the target audience of Villeta (stores registered in the Commerce Chamber of the area).

Finally and thanks to the preliminary investigation, it was possible to establish the necessary products to carry out the incursion to the target public and the essential supplies required to start operating in the sector; in addition, the attack of a PMO in the organizational structure of the

company, in search of obtaining more significant and better economic benefits, through the verification of compliance with the methodologies in the planning and execution of the different projects and the supply of the best practices projected in the expansion plan.

**Keywords:** Project management, OPM3 methodology, market research, PMO.

## INTRODUCCIÓN

La realización de este proyecto está enfocada a la formulación y/o un criterio base para la expansión de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S., mediante la ejecución de un análisis interno a la organización mediante la metodología OMP3 del PMI y un análisis externo al mercado minorista del municipio de Villeta Cundinamarca; En búsqueda de obtener mayores y mejores beneficios financieros, mediante la verificación del cumplimiento de las metodologías en la planeación y ejecución de los diferentes proyectos y el suministro de mejores prácticas proyectado en un plan de expansión.

Inicialmente, se realizó una un diagnostico preliminar de la organización (marco institucional), identificando cuáles son sus referentes estratégicos (misión, visión, valores corporativos y políticas), estructura organizacional, productos o servicios ofertados y un pequeño análisis del sector tomando como referente el municipio de Villeta y su población; Para lograr tener una base sólida en la información teórica, se realizó un proceso de consulta para definir en qué consistían los canales de distribución, el mercado minorista en Colombia como público objetivo de la organización, la planeación estratégica de empresas y la metodología OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) como base sólida para evaluar el nivel de madurez de gerencia de proyectos presentes en la organización de acuerdo con las practicas utilizadas, con el fin de buscar indicios sobre el plan de mejora que debe implementar la organización.

Posteriormente, siguiendo los lineamientos del PMI, se realizó un análisis interno de la organización mediante la metodología OPM3 y un análisis externo utilizando un PESTAL, las cinco fuerzas de Porter y un estudio de mercado en el municipio de Villeta, Cundinamarca; Con el ánimo de identificar clientes potenciales o interesados, e indagar en sus preferencias para obtener un panorama claro del nicho de mercado.

Finalmente, tomando como base la investigación preliminar realizada y la ejecución de las anteriores metodologías mencionadas, se identificó la viabilidad de la expansión de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S. y se estableció un criterio base para la expansión de la misma; el resultado del análisis adelantado es fundamental para la articulación y toma de decisiones, en concordancia con la intención prospectiva de la empresa, que apunta a la intención prospectiva de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S, por identificar el comportamiento de mercado en bienes y servicios en el municipio de Villeta - Provincia del Gualivá.

La implementación y estandarización de buenas prácticas en gerencia de proyectos, en la ejecución de los proyectos de CANDY GLOBAL S.A.S., generarán que la empresa adquiera ventajas competitivas que permitan su crecimiento, expansión y participación en el mercado.

## CONTENIDO

1.	INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	20
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.1.	ANTECEDENTES	21
2.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	22
2.3.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
3.	OBJETIVOS	24
3.1.	OBJETIVO GENERAL	24
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4.	JUSTIFICACIÓN	25
5.	MARCO INSTITUCIONAL	27
5.1.	PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	27
5.2.	REFERENTES ESTRATÉGICOS	27
5.2.1.	Misión	27
5.2.2.	Visión	27
5.2.3.	Valores corporativos	27
5.2.4.	Políticas	28
5.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
5.4.	PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS	29
5.5.	ANÁLISIS DEL SECTOR	30
6.	MARCO TEÓRICO	32
6.1.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	32
6.1.1.	Niveles de los canales de distribución	33
6.1.2.	Distribución mayorista	34
6.1.3.	Distribución minorista	35
6.2.	MERCADO MINORISTA EN COLOMBIA	35
6.2.1.	Tiendas de barrio en Colombia	36

6.2.2.	Aspectos socioeconómicos	36
6.2.3.	La cultura de la tienda	37
6.2.4.	Preferencia del consumidor por la tienda de barrio	38
6.3.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS	39
6.3.1.	Características de la planeación estratégica	39
6.3.2.	Partes de la planeación estratégica	40
6.3.3.	Proceso de planeación estratégica	40
6.4.	METODOLOGÍA DEL OPM3	41
6.4.1.	Inventario de los activos organizacionales	42
6.4.2.	Mejores prácticas por área de conocimiento	43
6.4.3.	Cuadros de apoyo para la construcción del cuestionario OPM3	44
7.	DISEÑO METODOLÓGICO	47
7.1.	METODOLOGIA	47
7.1.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
7.1.2.	PROCEDIMIENTO	47
7.1.3.	HERRAMIENTAS Y MATERIALES	49
7.1.4.	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
7.1.5.	ANÁLISIS DE LOS DATOS	50
8.	ANÁLISIS INTERNO	52
8.1.	Diagnóstico de madurez en gestión organizacional del OPM3.	52
8.2.	Población, muestra y ficha técnica	53
8.2.1.	Cuestionario: Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos	53
8.2.2.	Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos	55
8.2.3.	Cuestionario: Herramientas de Dirección de Proyectos	58
8.2.4.	Cuestionario: Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos	61
8.2.5.	Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio	65

8.2.6. Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos	67
8.3. Identificación de las variables	69
8.4. Aplicación de los cuestionarios de la metodología del OPM3	70
8.5.1. Área de Madurez en Dirección de Proyectos	71
8.5.2. Área de Metodología y herramientas en Dirección de Proyectos.	72
8.5.3. Área de Herramientas en Dirección de Proyectos.	72
8.5.4. Área de Desarrollo de Competencias en Dirección de Proyectos.	72
8.5.5. Área de Metodología en Dirección de Portafolio, Programas y Multiproyectos	72
8.5.6. Área de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).	73
10. ANÁLISIS EXTERNO	74
10.1 PESTAL	74
10.1.1. Aspectos políticos	74
10.1.2. Aspectos económicos	76
10.1.3. Aspectos sociales	78
10.1.4. Aspectos tecnológicos	80
10.1.5. Aspectos ambientales	81
10.1.6. Aspectos legales	82
10.2. CINCO FUERZAS DE PORTER	83
10.2.4. Amenaza de la entrada de nuevos competidores	84
10.2.5. Amenaza de posibles productos sustitutos	87
10.2.6. Poder de negociación de los proveedores	88
10.2.7. Poder de negociación de los clientes	89
10.2.8. Rivalidad entre competidores existentes	90
10.3. ESTUDIO DE MERCADO	92
10.3.1. Estructuración de la encuesta	93

10.3.2.	Metodología cálculo de muestra	100
10.3.3.	Perfil demográfico	101
10.3.4.	Bienes	108
10.3.5.	Servicios	113
10.3.6.	Fuentes de financiación	116
10.3.7.	Estrategias de marketing	118
10.3.8.	Análisis del sector e interés	120
11.	Plan de mejora de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S	124
11.1.	FASE I	124
11.1.1.	SEDE BOGOTA	124
11.1.1.	SEDE VILLETA	124
11.2.	FASE II	128
11.2.1.	SEDE BOGOTA	128
11.2.2.	SEDE VILLETA	128
12.	CONCLUSIONES	130
13.	ANEXOS	134
4.	ANEXO D: Tabulación encuestas Estudio de mercado.	134
14.	REFERENCIAS	135

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional CANDY GLOBAL S.A.S. Fuente: (AUTOR, 2022) ....	29
Figura 2: Histórico de crecimiento poblacional del municipio de Villeta desde el año 1985 y sus proyecciones hasta el año 2035. Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, 2021) .....	30
Figura 3: Canales de distribución de consumidores. Fuente: Tomado de (Armstrong & Kotler, 2017) .....	33
Figura 4: Planeación Estratégica de Empresas. Fuente: Elaboración a partir de (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019). .....	41
Figura 5. Síntesis diseño metodológico. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	51
Figura 6: Resultados de la Evaluación del Nivel de Madurez para Candy Global S.A.S. Fuente: Elaboración propia a partir de hoja de cálculo relacionada en ambiente de aprendizaje para la materia Gestión Organizacional de Proyectos.....	71
Figura 7: Aspectos generales del análisis externo PESTAL. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	74
Figura 8. Aspectos generales Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	84
Figura 9. Preguntas perfil del comerciante – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	94
Figura 10: Continuidad preguntas perfil del comerciante – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022).....	95
Figura 11. Preguntas Bienes – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	96
Figura 12. Preguntas servicios – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	97
Figura 13. Preguntas fuentes de financiación – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	98
Figura 14. Preguntas estrategias de marketing – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	99
Figura 15. Preguntas Análisis del sector e interés – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	100
Figura 16: Género. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	102

Figura 17: En qué calidad se encuentra. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	103
Figura 18: Tiempo en el mercado. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	103
Figura 19: Clasificación. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	104
Figura 20: Número de empleados. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	105
Figura 21: Funcionamiento de los negocios. Fuente: (AUTOR, 2022).....	106
Figura 22: Proveedores. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	107
Figura 23: Mayor participación de Proveedores. Fuente: (AUTOR, 2022).....	107
Figura 24: Garantías de los Proveedores. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	108
Figura 25: identificación de productos. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	109
Figura 26: Frecuencia de abastecimiento. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	110
Figura 27: Producto de mayor demanda. Fuente: (AUTOR, 2022).....	110
Figura 28: Productos de menor demanda. Fuente: (AUTOR, 2022).....	111
Figura 29: Actividades para incentivar la compra. Fuente: (AUTOR, 2022).....	111
Figura 30: Frecuencia de incentivos de compra. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	112
Figura 31: Elaboración de actividades para incentivar la compra. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	113
Figura 32: Mayorista Local. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	113
Figura 33: Rotación de los productos. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	114
Figura 34: Servicio que mejor brinda al cliente final. Fuente: (AUTOR, 2022).....	115
Figura 35: Manejo de inventario. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	116
Figura 36: Tipo de Transporte. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	116
Figura 37: Fuentes de financiación. Fuente: (AUTOR, 2022).....	117
Figura 38: Forma de pago a proveedores. Fuente: (AUTOR, 2022).....	117
Figura 39: Alianzas estratégicas. Fuente: (AUTOR, 2022).....	118
Figura 40: Promoción y Publicidad. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	119
Figura 41: Procesos de Innovación. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	119

Figura 42: Posicionamiento del establecimiento en del sector. Fuente: (AUTOR, 2022)	120
Figura 43: Desventaja que tiene su negocio en del sector. Fuente: (AUTOR, 2022).....	121
Figura 44: Ventaja que tiene su negocio en del sector. Fuente: (AUTOR, 2022).....	121
Figura 45: Limitantes de su negocio. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	122
Figura 46: Percepción económica. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	123
Figura 47. Síntesis fase I – Criterio base de expansión. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	127
Figura 48. Síntesis fase II – Criterio base de expansión. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	129

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Información general del proyecto. Fuente: (AUTOR, 2022).....	20
Tabla 2: Variación porcentual y contribución año corrido de las ventas reales del comercio minorista según grupos de mercancías. Fuente: Tabla e información extraída de otra fuente (DANE, 2021).....	26
Tabla 3. Motivos de traslado y/o aumento de compras en la tienda de barrio. Fuente: Tomado de (Londoño Aldana & Navas-Rios, 2011). ....	38
Tabla 4: Ejemplo de inventario de Activos Organizacionales. Fuente: Tomado de (WordPress, 2022).....	43
Tabla 5: Ejemplo de construcción de la base de datos para buenas prácticas clasificadas por área de conocimiento. Fuente: Tomado de (WordPress, 2022) .....	43
Tabla 6: Ejemplo de construcción de base de datos para buenas prácticas clasificadas por área de conocimiento y proceso de gestión. Fuente: Tomado de (WordPress, 2022).....	44
Tabla 7: Ejemplo de diccionario de buenas prácticas. Fuente: Tomado de (WordPress, 2022) .....	45
Tabla 8: Resumen aspectos políticos. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	76
Tabla 9: Resumen aspectos económicos. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	78
Tabla 10: Resumen aspectos sociales. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	80
Tabla 11: Resumen aspectos tecnológicos. Fuente: (AUTOR, 2022).....	81
Tabla 12: Resumen aspectos ambientales. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	82
Tabla 13: Resumen aspectos legales-jurídicos. Fuente: (AUTOR, 2022).....	83
Tabla 14: Amenaza de nuevos competidores. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	86
Tabla 15: Amenaza de posibles sustitutos. Fuente: (AUTOR, 2022).....	87
Tabla 16: Poder de negociación de los Proveedores. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	89
Tabla 17: Poder de negociación de los Clientes. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	90
Tabla 18: Competidores existentes. Fuente: (AUTOR, 2022) .....	92
Tabla 19. Presupuesto inicial criterio base de expansión. Fuente: (AUTOR, 2022).....	126

## 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Tabla 1. Información general del proyecto. Fuente: (AUTOR, 2022)

1. Programa de maestría:	2. MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
3. Información del estudiante 1	4. Nombre: JUAN PABLO CRUZ ROJAS
	5. Cédula de Ciudadanía: 1.033.792.136
	6. Correo institucional: Jcruzro92136@universidadean.edu.co
	7. Teléfonos de contacto: 320 4248929
8. Correo electrónico alternativo: juan_pablocr@hotmail.com	9. Grupo de investigación:
11. Línea de investigación:	12. Modernización de organizaciones
13. Empresa: Nombre, sector, datos de contacto.	14. CANDY GLOBAL S.A.S
	15. Comercio al por menor en establecimientos no especializados, surtido compuesto de víveres, bebidas y tabaco.
	16. Andrés González, CEO
17. Título tentativo del proyecto:	18. PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN CANDY GLOBAL S.A.S A MERCADOS MINORISTAS UBICADOS EN LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE VILLETA, CUNDINAMARCA.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. ANTECEDENTES

CANDY GLOBAL S.A.S., es una empresa dedicada al comercio mayorista, se ha caracterizado por la distribución a establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por diferentes productos de víveres en general, bebidas y tabaco; ha estado en el mercado desde el año 2007 y desde su legalización la gerencia ha implementado metodologías, procesos y tecnologías accesibles y asequibles a la empresa que le han permitido acoplarse a las dinámicas competitivas presentes en el sector.

Sin embargo, la gerencia y en general la organización, reconoce que las pequeñas empresas, especialmente CANDY GLOBAL S.A.S., han estancado su evolución, esto se debe a que las MiPyMes “se encuentran con diversos problemas que limitan su crecimiento, desarrollo y que continúen aumentando sus ventas ya sea con nuevos productos o servicios, o nuevos mercados, en el país o en el extranjero, mejorar la calidad de sus productos o servicios, mejorar sus procesos para hacer un uso más eficiente de sus recursos, y mejorar en general su capacidad de competir en un mercado cada vez más exigente” (Calixto Pazos, Gamarra Cárdenas, & Valenzuela Gutiérrez, 2018). Algunos de estos problemas como menciona el Ministerio de la Producción, son “la baja capacidad de gestión empresarial, inadecuado uso de tecnología, y falta de financiamiento, los cuales afectan el crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas” (Dirección general de MYPE y cooperativas. , 2010).

Por otro lado, CANDY GLOBAL S.A.S, identificó que las dinámicas económicas de las empresa se modificaron debido a que los sectores de mayor estrato de la ciudad de Bogotá D.C, a raíz de la pandemia, decidieron optar por proveerse y realizar el suministro de sus hogares mediante grandes almacenes de cadena y comprando al por mayor, lo que traduce a la disminución significativa en sus ventas debido a que su público objetivo son las tiendas de barrio, encargadas anteriormente de realizar dicho suministro; lo que obedeció a la necesidad de la empresa a iniciar un transcurso de modernización y actualización de sus procesos, sustentado en que “Las empresas dentro de este sector tienen ciertas actividades que garantizarán su ventaja competitiva, dado que la competencia entre los diferentes formatos de comercio es compleja y crece cada día más” (Calixto Pazos, Gamarra Cárdenas, & Valenzuela Gutiérrez, 2018); Por eso, parte importante de su triunfo “son aquellas acciones orientadas a obtener mayor eficiencia como los sistemas, proveedores y la logística, que contribuyen a incrementar el

margen, cada una de manera distinta” (D'Andrea & Lunardini, Dentro de la mente y el bolsillo del consumidor latinoamericano, 2005).

Además, la buena gestión de los procesos logísticos en las distribuidoras es relevante porque el inventario “es uno de los activos más costosos de muchas compañías, llega a representar hasta un 50% del capital total invertido” (D'Andrea & Lunardini, Dentro de la mente y el bolsillo del consumidor latinoamericano, 2005) y según (Heizer & Render, 2009) “las tiendas pierden entre un 10% y un 25% de sus utilidades globales por errores o imprecisiones en sus registros de inventario” et al; “Es así como la logística, es considerada una variable clave en la estrategia de la empresa para lograr el máximo de eficiencia y efectividad, esta variable permite a los negocios una serie de reglas para seguir, valorar, priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente, en los costos y beneficios” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010).

Por lo anterior, el nuevo reto de la empresa es ampliar su mercado, tratar de captar mayor clientela en la distribución de sus productos. Ahora bien “en la actualidad, Colombia tiene 2.540.953 mipymes, que representan el 90% de las empresas del país, producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional” (Portafolio, 2021), por lo anterior es importante fortalecer todas las MiPyMes en el país, ya que estas requieren que se atienda toda esta fuerza laboral empleada, a través de procesos de modernización, implementación y estandarización de buenas prácticas en la gerencia de proyectos.

## 2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las Mipymes en Colombia requieren procesos de implementación de buenas prácticas en gestión de proyectos, que permitan mantener sus aportes a las dinámicas económicas del territorio nacional, por esta razón, es necesario realizar diagnósticos, generar resultados y proponer procesos de expansión que resulten en el posicionamiento y la adquisición de ventajas competitivas en el mercado; por esta razón se propone la organización CANDY GLOBAL S.A.S. como un caso de estudio en donde, mediante la aplicación de metodologías para la gerencia de proyectos, se determine el diagnóstico y la propuesta de expansión de la organización, hacia el área urbana del municipio de Villeta (Cundinamarca), sector en donde el comercio minorista puede ser una solución para los problemas que a raíz de la pandemia perjudicaron la actividad principal de la empresa.

### 2.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Es posible implementar metodologías de gestión de proyectos, para mejorar las ventajas competitivas de MiPyMes en Colombia, específicamente en la empresa CANDY GLOBAL S.A.S. con el ánimo de expandir su mercado a otras regiones del país?

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar el efecto de metodologías para la gerencia de proyectos en MiPyMes, a partir de la implementación de la metodología OPM3 y el análisis del sector, en el diagnóstico interno de la empresa de distribución CANDY GLOBAL S.A.S, como herramientas para el desarrollo de una base para la expansión de la organización a otros territorios.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar el diagnóstico de madurez en gestión organizacional de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S con base en la metodología del OPM3 del PMI.
2. Realizar un análisis externo mediante las metodologías PESTAL, Cinco fuerzas de Porter y estudio de mercado minorista en el municipio de Villeta Cundinamarca.
3. Determinar la viabilidad y establecer una base para la expansión de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S en el municipio de Villeta Cundinamarca, mejorando deficiencias evidenciadas en el diagnóstico organizacional.

## 4. JUSTIFICACIÓN

La empresa CANDY GLOBAL S.A.S, considerada como una MiPyMe, cuenta con 130 empleados aproximadamente, distribuye cerca de 900 productos, genera ventas de más de 9 mil millones de pesos anuales, ha tenido un crecimiento en el último año del 13%, además que todos los años desde que fue fundada, ha venido en crecimiento sostenido y de acuerdo con (Yamakawa, Del Castillo, & all, 2010) la importancia de las mipymes también radica en el aporte al desarrollo empresarial descentralizado y flexible: *“Descentralizado porque son el mayor número de unidades económicas en cada una de las regiones del país, por lo cual su consolidación puede contribuir con la generación de riqueza en el interior. Flexible debido a la versatilidad que poseen para adaptarse fácilmente a las necesidades cambiantes de los mercados en comparación con las corporaciones que, como resultado de la inversión a gran escala, ven reducidas sus posibilidades de respuesta ante cambios en el entorno productivo. Esta flexibilidad permite que las Mype puedan especializarse en la provisión de determinados bienes y servicios, pues aprovechan las eficiencias que se generan en las cadenas de valor dentro de cada sector (p. 10).”* (Yamakawa, Del Castillo, & all, 2010).

Ahora bien, “en la actualidad, Colombia tiene 2.540.953 mipymes, que representan el 90% de las empresas del país, producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional” (Portafolio, 2021), lo que traduce a que es importante fortalecer todas las MiPyMes en el país; por esta razón, se considera a CANDY GLOBAL S.A.S. como una empresa con bases sólidas en la cual el desarrollo del proyecto genera mayores beneficios para procesos, rendimientos y resultados, a través de la estandarización, medición y control de las operaciones tomando como base el PMI, específicamente la gestión de portafolio de la metodología OPM3 y procesos de la gestión de proyectos como lo son el PESTAL, las Cinco Fuerzas de Porter y el estudio de mercado para realizar un análisis al sector; Que permitan mejorar sus ventajas competitivas frente a la dinámica de mercado que se presenta a escala regional en el departamento de Cundinamarca y en el País.

Por otro lado, es importante aclarar que el nicho en el cual CANDY GLOBAL S.A.S. realiza su actividad principal, no se vio afectado a raíz de la pandemia, por el contrario, se consolidó y tuvo un crecimiento en Colombia, como lo establece el (DANE, 2021) “En diciembre de 2020, las ventas del comercio minorista disminuyeron 2,8% frente a las registradas en el mismo mes de 2019, diez (10) líneas de mercancía registraron variaciones negativas en sus ventas reales y nueve (9) registraron variaciones positivas”, como se puede observar en la tabla 2:

Tabla 2: Variación porcentual y contribución año corrido de las ventas reales del comercio minorista según grupos de mercancías. Fuente: Tabla e información extraída de otra fuente (DANE, 2021).

**Total nacional**
**Diciembre 2020/diciembre 2019**

Líneas de mercancías	Variación %	Contribución PP
<b>Total comercio minorista</b>	-2,8	-2,8
Prendas de vestir y textiles	-16,2	-1,7
Otros vehículos automotores y motocicletas***	-11,5	-0,8
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	-23,6	-0,8
*Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente.	-9,1	-0,4
Equipos y aparatos de sonido y video	-8,3	-0,2
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	-4,0	-0,1
Bebidas no alcohólicas	-10,3	-0,1
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	-12,4	-0,1
Artículos y utensilios de uso doméstico	-3,4	-0,1
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	-0,3	0,0
Combustibles para vehículos automotores	0,0	0,0
Bebidas alcohólicas, cigarrillos, cigarrillos y productos del tabaco	1,0	0,0
Vehículos automotores y motocicletas principalmente de uso de los hogares**	0,5	0,0
Electrodomésticos, muebles para el hogar	5,1	0,1
Alimentos (víveres en general)	0,8	0,2
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	5,0	0,2
Productos farmacéuticos y medicinales	8,5	0,2
Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	5,8	0,2
Productos para el aseo del hogar	23,7	0,5

Con lo anterior, se observa que en diferentes líneas de producto que presentaron un crecimiento positivo se encuentran los productos que distribuye CANDY GLOBAL S.A.S, como lo son, bebidas alcohólicas, cigarrillos y productos del tabaco, alimentos (víveres en general), productos farmacéuticos y medicinales y productos para el aseo del hogar, en los cuales se presenta un crecimiento del 1% y 0.8% respectivamente; De esta manera, se espera que la empresa CANDY GLOBAL S.A.S. tenga mayores ventas conforme a sus productos ofertados lo que traduce en crecimiento de la organización.

A partir de este estudio se espera que la empresa CANDY GLOBAL S.A.S identifique sus oportunidades de mejora en los procesos administrativos y de proyectos, específicamente en la madurez de su organización que le permitan realizar una expansión hacia la zona urbana del municipio de Villeta, Cundinamarca, mejorando su competitividad, optimizando el modelo de negocio en general, mediante una base sólida para la consolidación, crecimiento y expansión de la organización.

## 5. MARCO INSTITUCIONAL

Este capítulo enmarca a la empresa CANDY GLOBAL S.A.S., realizando una presentación general, verificando cuáles son sus referentes estratégicos, valores corporativos, políticas generales y específicas, su estructura organizacional y productos ofertados, elaborado de la mano con el CEO de la organización, también se hace un pequeño análisis del sector.

### 5.1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

CANDY GLOBAL S.A.S es una MIPYME que tiene como objeto social la distribución de productos de consumo masivo, legalmente constituida en el 2007, desde entonces se ha hecho merecedora de reconocimiento en el campo y ha crecido cada vez más en cuanto a personal, con 32 empleados directos, 50 temporales y 48 prestadores de servicios, igualmente en materia comercial sus ventas ascienden en el año 2020 a 9,500.00 millones de pesos aproximadamente.

### 5.2. REFERENTES ESTRATÉGICOS

#### 5.2.1. Misión

“CANDY GLOBAL S.A.S es una empresa comercializadora de consumo masivo con productos de calidad certificada, brinda un excelente servicio, cumpliendo con los tiempos de entrega y disponibilidad del producto; garantizando la plena satisfacción de los clientes.” (Candy Global S.A.S, 2022)

#### 5.2.2. Visión

“CANDY GLOBAL S.A.S. Busca consolidarse, como la empresa de distribución de productos de consumo masivo más importante y con mejor posicionamiento del canal. Apoyándose en su recurso humano altamente calificado, el cual, gracias a su experiencia, eficiencia y servicio orientado al cliente logra ofrecer un servicio de excelente calidad, responsable y honesto, buscando siempre aportar una valiosa cuota para el crecimiento de sus clientes y el de nuestro país.” (Candy Global S.A.S, 2022)

#### 5.2.3. Valores corporativos

- Responsabilidad: es la Capacidad que posee nuestro personal de compromiso, satisfacción del cliente, la empresa, consigo misma y con todo su alrededor.
- Lealtad: ganamos y mantenemos la fidelidad de nuestros clientes pues sabemos que ellos son un pilar de nuestra organización.
- Respeto: nos encargamos de que se inculque la buena convivencia entre los entes de la organización y el buen trato que se merecen nuestros clientes.
- Honestidad: somos un personal íntegro, coherente y justo en todas nuestras acciones, guiado siempre por las leyes de nuestra sociedad.
- Gentileza: nos caracterizamos por la amabilidad y calidad humana.
- Cumplimiento: somos estrictos a la hora de una entrega, pues de esta manera logramos nuestro objetivo.
- Constancia: somos estables, persistentes y recursivos en cada una de nuestras tareas.
- Innovación: somos una organización que se proyecta a futuro y hace uso de todas las herramientas que brinda el entorno para llevarle siempre lo mejor a nuestros clientes.

#### 5.2.4. Políticas

##### 5.2.4.1. Generales

Generar un buen ambiente laboral con todas las personas que involucran a la organización, cumpliendo los parámetros y normas establecidas por la empresa, enfocados siempre en la satisfacción del CLIENTE, operando con calidad, eficiencia y eficacia. Logrando así ser una empresa que se caracterice por su innovación tecnológica y al mismo tiempo comprometida con el medio ambiente.

##### 5.2.4.2. Específicas

- Promover el trabajo en equipo y el buen trato entre los órganos de la empresa
- Mantener los principios y valores que inculca CANDY GLOBAL
- Cumplir con los trabajos que se le han sido asignados.
- Priorizar siempre al cliente con un buen trato y buena disposición
- Ofrecer al cliente incentivos y descuentos con el fin de ganar su confianza y fidelidad.

- Hacer uso en la empresa de una mejora continua, utilizando la tecnología y los medios que proporciona el macro entorno.
- Fomentar la reutilización de materiales y el compromiso de concienciación con el medio ambiente

### 5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

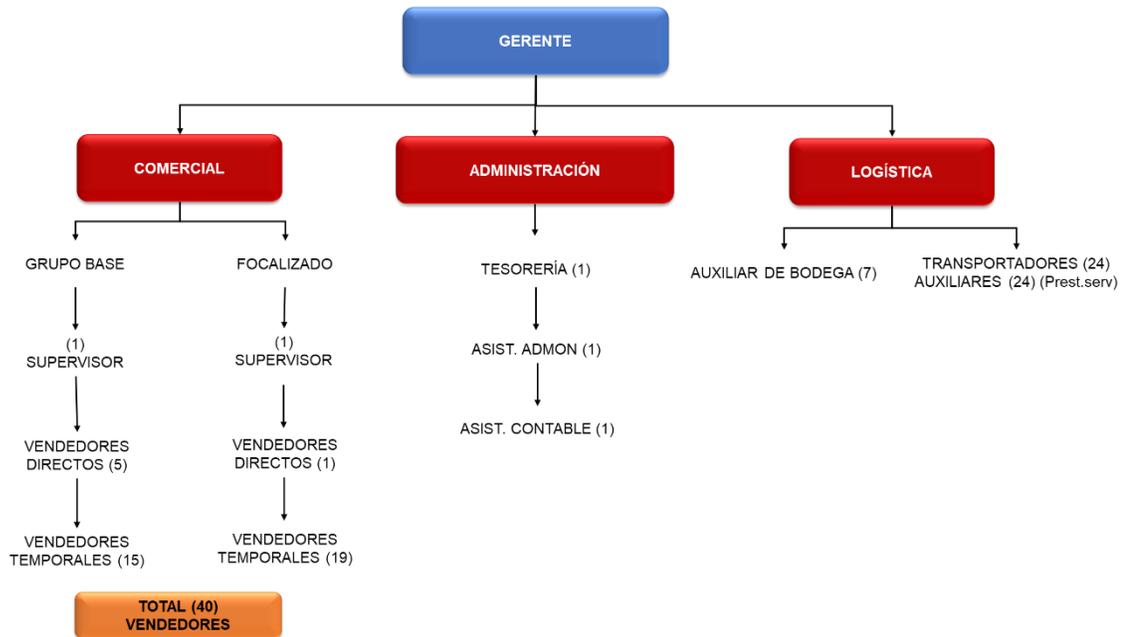


Figura 1: Estructura organizacional CANDY GLOBAL S.A.S. Fuente: (AUTOR, 2022)

La empresa CANDY GLOBAL S.A.S que fue fundada por el señor Andrés González y su esposa, e inició sus actividades en el año 2007. Esta empresa se dedica a la comercialización mayorista y minorista de productos de la canasta familiar, ya mencionados anteriormente. Así mismo, de acuerdo con volumen de ventas se puede clasificar como MIPYME. Esta empresa está conformada por los fundadores, sus familiares y trabajadores externos. La familia se encuentra en las posiciones directivas de la organización.

### 5.4. PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS

CANDY GLOBAL S.A.S. distribuye productos de consumo masivo en el canal tienda a tienda en Bogotá y municipios cercanos, utilizando una estructura organizacional orientada al cliente (figura 1) y una sinergia total con los proveedores, con venta de productos de grandes compañías como: MÓNDELEZ, SÚPER DE ALIMENTOS, EVEREADY, KIMBERLY COLPAPEL,

FINIS, CACHARRERIA MUNDIAL, BRINSA, PFIZER, RECKITT, GLAXO, HENKEL, ALPINA ABOTT Y ALICORP.

### 5.5. ANÁLISIS DEL SECTOR

La población estimada actual del municipio de Villeta es de 31000 habitantes (DANE, 2022) y las proyecciones de esta población hasta el año 2035 según el DANE se muestra en la figura 2.

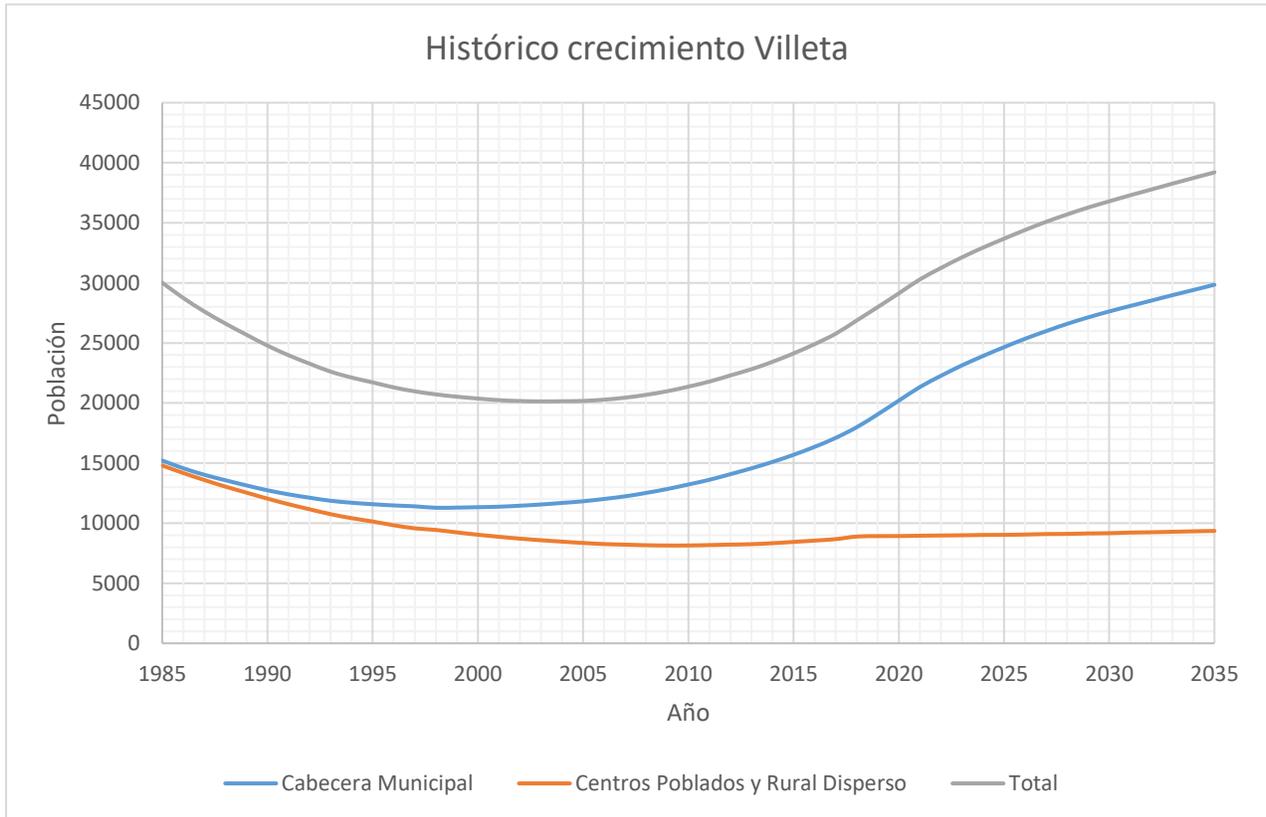


Figura 2: Histórico de crecimiento poblacional del municipio de Villeta desde el año 1985 y sus proyecciones hasta el año 2035. Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, 2021)

Se puede observar en la figura anterior que la población tiende a aumentar, por lo tanto, las necesidades básicas de esta población se deben suplir creando una oportunidad de negocio a mediano y largo plazo para una empresa del sector de comercio de víveres y abarrotes como CANDY GLOBAL S.A.S. Además, en las zonas pobladas no hay cubrimiento por parte de grandes cadenas de mercado, esto es fundamental ya que deja el mercado ligado a las tiendas minoristas y se puede hacer un ingreso al mercado con mayor confianza. Las tiendas de cadena como, éxito, ara, D1, etc., están centralizadas en Bogotá, mientras en la zona urbana del municipio de Villeta se encuentra muy poco cubrimiento, aprovechando lo anterior, existe una

base sólida para expandir la distribución mayorista en las tiendas minoristas que sí se encuentran en la región.

De acuerdo a (Baquero Gaitán, 2009) “Como las tiendas de barrio tienen una ubicación espontánea, uno se las encuentra a mitad de la cuadra, en las esquinas, frente a los parques, cerca de las universidades y en cualquier escenario urbano, sin importar el estrato social, razón por la cual son consideradas un fenómeno comercial, porque además de sobrevivir a los embates de los mercados globales, trascienden su papel hegemónico como escenario de abastecimiento y es referente de interacciones humanas, dado que se integra a la trama cultural de cada región”. Las tiendas minoristas son negocios tradicionales que se encuentran en todas las comunidades.

Según estudios realizados por (FENALCO, 2019), en Colombia hay más de 700.000 pequeños comercios, de los cuales 260 mil son tiendas no especializadas encargadas de la comercialización de productos de la canasta familiar, siendo más del 37% y que en la última década han tenido una importante evolución, a pesar de la llegada de nuevos competidores. De acuerdo a este estudio, “la tienda sigue siendo, de lejos, el más importante canal de distribución de los productos de consumo masivo, capturando más del 48% de todo el mercado de la canasta familiar en las grandes ciudades y en pequeñas poblaciones su participación asciende al 62%”, teniendo en cuenta que el número puede ser mucho mayor, dado que muchas tiendas minoristas no están registradas en las cámaras de comercio o simplemente son un pequeño ingreso adicional que ayuda a las familias de la región.

## 6. MARCO TEÓRICO

Este capítulo busca plasmar toda la revisión literaria y con esto, la base teórica utilizada para la ejecución del proyecto, en las cuales se definen: canales de distribución, mercado minorista en Colombia, planeación estratégica de empresas y metodología OPM3.

### 6.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La cadena de valor de un producto involucra la interacción de fabricantes, distribuidores y clientes. Por lo tanto, la generación de valor incluye las relaciones de todas las organizaciones o empresas proveedoras de productos o servicios y los distribuidores, que surgen de las propias necesidades del mercado como una forma de atenderlas y mejorar la experiencia final del cliente (Alviar Romero, 2015). El abastecimiento de los consumidores finales es el principal interés de los fabricantes y distribuidores, lo cual genera una relación ganar-ganar, donde el fabricante se encarga de proveer los productos y el distribuidor posee los espacios para la venta, el almacenamiento y la logística. La interacción entre estos dos actores resuelve el asunto de la determinación del precio adecuado para la venta, que les permita obtener rentabilidad y desarrollarse a los dos.

“De acuerdo con Lewis (1969) el propósito de un canal de distribución es “tender un puente entre el fabricante de un producto y el usuario de este, ya sea que las partes se hallen en la misma comunidad o en diferentes países a miles de kilómetros uno del otro” (p.6)” (Alviar Romero, 2015). “Los canales de distribución tienen límites geográficos (el área de mercado), económicos (capacidad de encargarse de un determinado volumen de bienes y servicios) y humanos (la capacidad de interactuar)” (Rojas Parales & Arenas Murcia, 2008).

Al poner los productos y servicios a disposición de los consumidores, los miembros del canal de distribución agregan valor al solucionar limitaciones de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de los fabricantes y el consumidor final (Armstrong & Kotler, 2017). Los miembros del canal de distribución desempeñan diversas funciones clave, que hacen que el proceso de compra sea mucho más fácil para los consumidores:

- Reunir y distribuir la información necesaria sobre los consumidores y el entorno del mercado, esto para mejorar los esquemas de planeación y efectuar el intercambio.
- Crear redes de contacto que les permitan identificar clientes potenciales.

- Moldear las ofertas para satisfacer las necesidades de los consumidores, además de desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de estas.
- Ser partícipes del proceso de negociación sobre el precio y las ofertas para transferir los productos.

### 6.1.1. Niveles de los canales de distribución

En la figura 3 se muestran diferentes canales de distribución según el número de niveles que involucran (intermediarios), los cuales determinan su longitud, cada uno de ellos presenta diferentes características logísticas que van generando valor al producto final. El canal 1, es el directo, como se puede observar no tiene intermediarios, es decir, los productos se distribuyen directamente desde el fabricante hacia el consumidor. Los otros canales, los indirectos, el fabricante utiliza uno o más niveles de intermediarios para llevar sus productos a los consumidores finales.

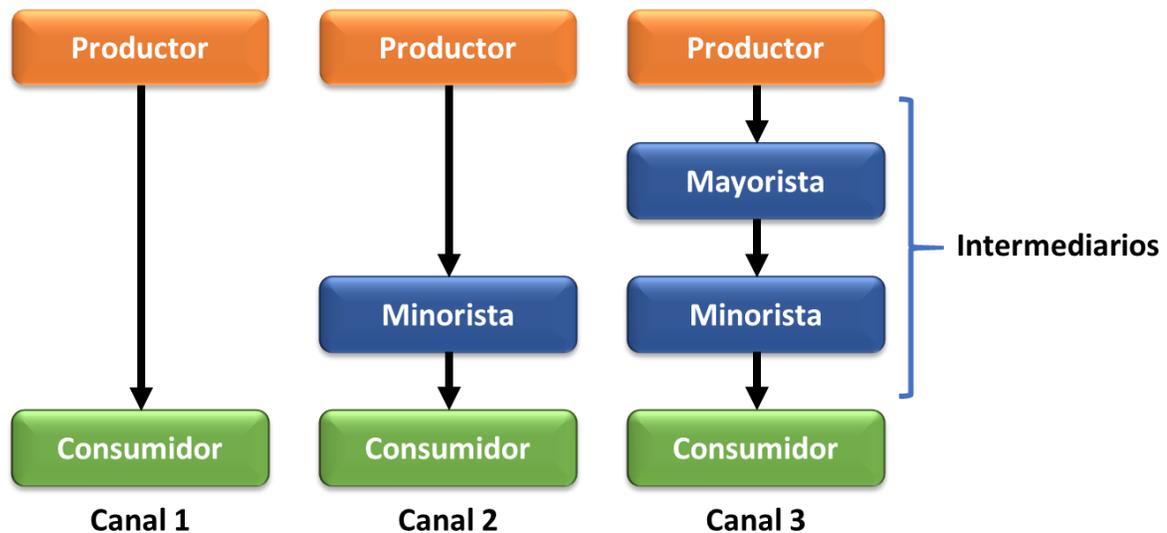


Figura 3: Canales de distribución de consumidores. Fuente: Tomado de (Armstrong & Kotler, 2017)

Cuando las compañías de fabricación de bienes y servicios utilizan varios canales para comercializar sus productos se habla de sistemas de distribución multicanal, generalmente se observa este tipo de sistemas en grandes compañías que operan en mercado complejos (Armstrong & Kotler, 2017). Este sistema de distribución ofrece diversos beneficios; como expansión de la cobertura de ventas y oportunidades para ajustar los productos y servicios a las necesidades que van surgiendo en el mercado.

### 6.1.2. Distribución mayorista

Las ventas al por mayor incluyen todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial (Armstrong & Kotler, 2017). De esta forma, los mayoristas agregan valor al realizar diversas funciones dentro del canal de distribución:

- Venta y promoción: La capacidad logística y comercial de los mayoristas permite que se genere una conexión rápida y a bajo costo entre los productores y los consumidores finales.
- Compra y preparación de surtido: los mayoristas seleccionan los artículos y crean los surtidos que necesitan los minoristas.
- Fragmentación de lotes: al comprar grandes cantidades de mercancía, los mayoristas ganan dinero al comprar por lotes muy grandes y distribuir en pequeñas cantidades a sus clientes.
- Almacenamiento: Mantienen los inventarios debido a su logística y recursos internos.
- Transporte: realizan entregas en menor tiempo, ya que a diferencia de los productores se encuentran más cerca de sus clientes.
- Financiamiento: ofrecen facilidades de pago a sus clientes al otorgarles créditos; también financian a sus proveedores al realizar pedidos con antelación y pagar de manera oportuna.
- Aceptación de riesgos: asumen la propiedad de la mercancía y absorben cualquier costo por robo, daño, descomposición y obsolescencia.
- Información del mercado: ofrecen información a proveedores y clientes sobre competidores, nuevos productos y cambios en los precios.
- Servicios gerenciales y asesorías: con frecuencia, ayudan a los minoristas a capacitar a sus empleados, a mejorar el diseño y exhibidores de sus tiendas y a establecer sistemas de contabilidad y control de inventarios.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura “los mercados mayoristas de alimentos cumplen un rol fundamental en el abastecimiento y distribución de productos frescos, canalizando en gran medida la oferta de la pequeña agricultura y la agricultura familiar hacia el mercado minorista” (p.2) (Boza & Torres, 2020). Además, los

mayoristas han tenido un rol clave en los procesos de mejoramiento de acceso y disponibilidad de alimentos saludables. Por otra parte, los mercados mayoristas son unidades económicas importantes de generación de empleos, directos e indirectos, que aportan desarrollo rural y urbano.

### 6.1.3. Distribución minorista

Según (Armstrong & Kotler, 2017), “las ventas al menudeo o minoristas abarcan todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no comercial”. Cómo se observó anteriormente en la figura 3, los minoristas son los encargados de conectar las marcas con los consumidores en la fase final del proceso de compra y en el punto de venta.

La distribución minorista es un instrumento directo de marketing que relaciona el consumo con la producción, es decir, el producto está a disposición del consumidor en la cantidad requerida, en el momento que lo desea y el lugar donde desee obtenerlo. Por lo tanto, los mercados minoristas tradicionales son el lugar de venta de alimentos frescos preferidos por los clientes, pues conectan la pequeña agricultura, a través de intermediarios, con el consumidor final (Boza & Torres, 2020). El panorama minorista en América Latina ha estado enmarcado en las dinámicas poblacionales que esta ha presentado y la división a lo largo de líneas socioeconómicas estrechamente diferenciadas (Silva Guerra, Panorama del negocio minorista en Colombia, 2012). Teniendo en cuenta el contexto anterior, muchas empresas separan a la población en tres segmentos: clases altas, medias y bajas, cuya diferencia es el poder adquisitivo que varía entre cada una de ellas. De esta forma el mercado ha sido fragmentado y las necesidades de cada clase han modificado la oferta de los canales minoristas (D'Andrea & Lunardini, Dentro de la mente y el bolsillo del consumidor latinoamericano, 2005).

## 6.2. MERCADO MINORISTA EN COLOMBIA

Como señala (Silva Guerra, Panorama del negocio minorista en Colombia, 2012) en su artículo “Panorama del negocio minorista en Colombia”:

*“El negocio minorista en Colombia en los últimos años ha tenido una destacable evolución con la entrada de nuevos jugadores a lo largo y ancho del país, lo cual les ha permitido a los consumidores poder seleccionar la mejor opción de compra. Es así como las estrategias del negocio minorista se han diversificado con objeto de fidelizar y*

*conquistar nuevos clientes. (p. 2).*” (Silva Guerra, Panorama del negocio minorista en Colombia, 2012)

Entre las empresas minoristas más destacadas en Colombia se encuentra el sector de los supermercados e hipermercados, que durante la década final del siglo XX y los inicios del XXI presentó un alto crecimiento (Silva Guerra, Panorama del negocio minorista en Colombia, 2012). La llegada de grandes empresas multinacionales que han realizado inversión en el país ha incrementado el auge de grandes cadenas de supermercados, a lo largo de los años han tenido han creado estrategias de *Marketing* para satisfacer amplias capas de la población. En los últimos años han ingresado multinacionales como Makro (1994), Casino, a través de Almacenes Éxito, en 1999, Jerónimo Martins en 2012, entre otras. (Silva Guerra, Comportamiento de las superficies de retail en Colombia, 2011).

Por otro lado, se encuentra la tienda tradicional, comúnmente llamada “tienda de barrio”, que es la más clara expresión de comercio minorista en Colombia. Debido a que principal público objetivo de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S son las tiendas de barrio, a continuación, se detalla su importancia en el mercado colombiano y el porqué de su resistencia ante las grandes multinacionales que incrementan el mercado minorista.

#### 6.2.1. Tiendas de barrio en Colombia

Las tiendas y almacenes de barrio son una opción cercana para la compra víveres y artículos de primera necesidad como, por ejemplo: el pan. Dentro de la historia comercial de Colombia, han tenido gran relevancia debido a que aportan a la diversificación del acceso de los alimentos en zonas urbanas y rurales ofreciendo precios accesibles para la población (Boza & Torres, 2020).

Las tiendas de barrio se resisten a desaparecer a pesar de los nuevos esquemas del mercado impuestos por inversionistas extranjeros (Silva Guerra, Panorama del negocio minorista en Colombia, 2012). Esta resistencia radica en aspectos principalmente sociodemográficos y socioeconómicos.

#### 6.2.2. Aspectos socioeconómicos

Según (Londoño Aldana & Navas-Rios, 2011), las crisis económicas en el país y su lenta recuperación han generado una disminución de los ingresos familiares y el achatamiento de la pirámide social. Esto ha modificado las preferencias del consumidor final en la compra de productos de consumo masivo, convirtiendo de esta forma a la tienda de barrio en el canal más

accesible para gran parte de la población (Chicuasque Cardozo, Espitia Pinilla, & Guerrero Muñoz, 2017) lo que produce las siguientes situaciones (Londoño Aldana & Navas-Rios, 2011):

- Migración de los compradores en los supermercados hacia las tiendas de barrio.
- Aumento de los compradores que dependen del crédito que ofrece la tienda.
- La tienda como opción para la generación pronta de ingreso en los hogares.

Se estima que cerca del 67% de la población colombiana se compone de clase pobre y vulnerable, la cual vive con menos de \$600.000, aproximadamente, mensuales por persona (DANE, 2021). Esta situación ha llevado a los consumidores a modificar sus dinámicas de consumo, disminuyendo las cantidades, buscando de esta forma productos con “presentaciones más pequeñas y/o fraccionamiento de estos y la sustitución de unas marcas por otras de menor valor” (Londoño Aldana & Navas-Rios, 2011). A todo esto, se sumó en el año 2020 la pandemia del COVID-19 que trajo consigo una crisis económica marcada por la desigualdad social y la racionalización de las compras. Los hogares intentaron a buscar los sitios con mayor conveniencia y facilidad para comprar sus productos, donde optaron por utilizar los canales de compra más cercanos y accesibles a sus hogares por restricciones de movilidad, lo que condujo como resultado que mini mercados, tiendas de barrio y los canales de descuentos ganaran aceptación (Valora Analitik, 2020).

Otro aspecto por resaltar en este punto con respecto a la importancia y auge de las tiendas de barrio es que por lo general los propietarios y trabajadores son integrantes de un mismo núcleo familiar, por lo tanto, permiten su manutención y desarrollo económico, y las actividades “están esencialmente orientadas a procurar el ingreso para su subsistencia y la del grupo familiar” (Chicuasque Cardozo, Espitia Pinilla, & Guerrero Muñoz, 2017).

### 6.2.3. La cultura de la tienda

Por otro lado, en cuanto al contexto cultural, las tiendas de barrio no solo han cumplido “su función básica de expender productos de consumo”<sup>1</sup> masivo, sino que se convirtieron en espacios rutinarios de activos intercambios de expresión oral entre amigos y vecinos (Contreras Cuentas, Páramo Morales, & Rojano Alvarado, 2020). Con el fin de resaltar esto, en su investigación (Páramo Morales, 2012) clasifica, desde un contexto sociocultural, a las tiendas de barrio en tres amplias categorías:

---

<sup>1</sup> Tomado de (Contreras Cuentas, Páramo Morales, & Rojano Alvarado, 2020)

- Tiendas por su apariencia: en donde por características como: limpieza y orden, son determinantes para conservar y atraer nuevos clientes.
- Tiendas por su familiaridad: Los clientes visualizan a las tiendas de barrio como algo cercano, un espacio en donde los consumidores se sienten como en su casa, una especie de medio-cómplice, incluso con cierta intimidad.
- Tiendas por su rol de intermediación: “Asignándoseles el rol que desde la perspectiva comercial las tiendas han cumplido al servir de vínculo logístico entre fabricantes, mayoristas o minoristas y consumidores, un grupo de consumidores las visualizan como intermediarias, como el canal tradicional de mayor trascendencia en la vida de las comunidades locales y barriales.” (Alfonso Díaz, 2019)

Como se destaca en la anterior clasificación, las tiendas de barrio involucran un vínculo estrecho entre los tenderos y sus clientes, enmarcado por “la concepción de tejer vínculos sociales más que comerciales o laborales” (Rémy & Kopel, 2002). Esto las convierte, según (Páramo Morales, 2012) en un escenario de tradición oral, lo que les da un trasfondo cultural que cuenta una historia política y social de Colombia, hace que sean inseparables de su comunidad, su vecindario, y refuercen la identidad.

#### 6.2.4. Preferencia del consumidor por la tienda de barrio

Como ya se detalló anteriormente, los motivos por los cuales los consumidores finales tienen alta preferencia por las tiendas de barrio obedecen a diferentes aspectos de orden económico, comercial y cultural. Según (Londoño Aldana & Navas-Rios, 2011) “cada grupo de variables presenta un peso diferente en la decisión de compra del consumidor, en su orden se encuentran: comerciales, socioculturales y económicas” (Espinell, Monterrosa Castro, & Espinosa Pérez, 2019). Esto se evidenció en la investigación adelantada en este estudio en el año 2011, se evaluaron 11 motivos de los cuales 6 fueron tomados por su relevancia estadística. Los resultados se presentan en la Tabla 3. “El resultado ha sido la generación de unos consumidores conscientes de una realidad (disminución de sus ingresos), quienes tienen la oportunidad de acceder a unos beneficios comerciales actuales los cuales se han convertido en definidores de su traslado del supermercado a la tienda de barrio.” (Londoño Aldana & Navas-Rios, 2011)

Tabla 3. Motivos de traslado y/o aumento de compras en la tienda de barrio. Fuente: Tomado de (Londoño Aldana & Navas-Rios, 2011).

MOTIVOS	% Respuesta conjunta	% Respuesta individual
Trato amistoso	100	90,9

Cercanía a la tienda	91	100
No rigurosidad en presentación	91	72,9
Fraccionamiento a pedidos	82	90,9
Tamaño de la presentación	73	90,9
Número de tiendas cercanas	73	100

### 6.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

En la gerencia de empresas modernas, se ha destacado la gran utilidad y aceptación que tiene el diseño estratégico; sin importar el sector objetivo, se debe competir tanto en el mercado regional como en el internacional, por lo tanto, por medio de este proceso, las organizaciones deben apuntar a mejorar su productividad y rentabilidad (González, Salazar, Ortíz, & Verdugo, 2018).

Diversos autores han desarrollado el concepto de planeación estratégica y coinciden en que se debe planear y medir para alcanzar los resultados deseados, siendo competitivos en el mercado global. Como lo establece (Fuentes & Luna Cardozo, 2011) , la planeación estratégica es “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo” (p. 4).

Los objetivos trazados en los planes de acción presentan una serie de herramientas, por medio de las cuales se alcanzan los objetivos propuestos para la organización, a través de las estrategias. De este modo, (Suárez Gil & Altahona Quijano, 2009) la definen como “el proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles” (p. 12).

En toda organización, planeación significa lograr anticiparse a los cambios del sector objetivo y responder de una forma eficiente a ellos, esto a partir del diseño de planes generales y específicos, que plantean pasos a seguir (acciones concretas), los posibles resultados de estos, permitiendo a los directivos de la empresa seleccionar la estrategia más adecuada en función de los objetivos trazados y los recursos disponibles (Maldonado Castro & Perez Gil, 2017).

#### 6.3.1. Características de la planeación estratégica

La planeación estratégica posee un grupo de características que la diferencian de otras herramientas administrativas, desde el punto de vista de diferentes autores ( (Serna Gómez, 2008), (Mintzberg & Quinn, 1993), (Terry & Franklin, 1986)) estas confluyen así:

- Está centrada en aspectos propios del negocio: sector objetivo, clientes actuales y conocimiento del presente y futuro de la empresa.
- Genera una perspectiva más amplia al ente gerencial de cuál es la opción más adecuada según la estrategia.
- Es una propuesta enmarcada en un largo plazo, lo que le da periodos de mayor maniobrabilidad.
- Utiliza todo tipo de recursos que permitan el alcance de la estrategia.
- Se realiza desde la alta gerencia, la cual posee la visión general de la organización y de todos los entornos organizacionales.

#### 6.3.2. Partes de la planeación estratégica

Un proceso de planeación estratégica presenta diferentes partes según Pérez (2010):

- Fines: se especifican metas y objetivos.
- Medios: se eligen políticas, programas, procedimientos y prácticas que se utilizan para alcanzar los objetivos.
- Recursos: se determinan los tipos y cantidades de recursos que se necesitan, formas de generación, adquisición y asignación de las actividades.
- Ejecución: se diseñan los procedimientos de toma de decisiones, la forma de organizarlos para alcanzar la meta propuesta.
- Control: “se diseña un procedimiento que permita detectar con anticipación errores o fallas en el plan, así como para prevenirlos y corregirlos” (Pérez, 2010).

#### 6.3.3. Proceso de planeación estratégica

El proceso inicia con la elaboración de una reseña histórica y los valores corporativos de la organización, de esta forma se elaboran la misión y la visión. Posteriormente se hace el análisis del entorno (oportunidades y amenazas) y el análisis interno (debilidades y fortalezas), continuando con la elaboración de matrices, para así llegar a diseñar los objetivos y estrategias.

Finalmente, se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica seguido del control y evaluación de esta (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019). Este proceso se resume en la figura 4.



Figura 4: Planeación Estratégica de Empresas. Fuente: Elaboración a partir de (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019).

#### 6.4. METODOLOGÍA DEL OPM3

El OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) es un modelo de maduración de la organización diseñado por el PMI para evaluar el nivel de madurez de gerencia de proyectos presentes en la organización de acuerdo con las prácticas utilizadas, además brinda indicios sobre el plan de mejora que debe implementar la organización. (Medina R, 2015). El modelo OPM3 determina cuatro etapas de mejora de procesos:

**Estandarizado:** Donde todos los procesos de la organización están documentados y repetibles.

**Medido:** Priorizando características de los requisitos solicitados por la organización, determinando sus entradas y posibles salidas.

**Controlado:** Acciones que le permitan a la organización monitorear los procesos y tomar acciones correctivas si el proceso se sale de los valores aceptados.

**Mejora continua:** Tomar las anteriores acciones y determinar las posibles mejoras que le permitan a la organización aumentar su productividad.

El modelo del OPM3 está elaborado a partir de tres componentes interrelacionados entre sí: Mejores prácticas, Capacidades y Resultados; se entiende como capacidad la característica de la organización de realizar una actividad. (Medina R, 2015).

El OPM3 se utiliza para evaluar las capacidades actuales de las organizaciones a nivel de gestión de proyectos exclusivamente.

- I. La evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos debe contar con hitos de medida de las 231 buenas prácticas de dirección de proyectos.
- II. Los resultados de la evaluación deben ser factibles de ser consolidados por: áreas de conocimiento, procesos de gestión, procesos de dirección, y procesos OPM3.
- III. El plan de mejora debe permitir identificar las acciones a realizar e implementar por parte de la organización, clasificadas por: tiempo (corto, mediano y largo plazo), áreas de conocimiento (alcance, integración etc.), procesos de gestión, procesos de dirección y por procesos del OPM3. (Carlos L, 2022)

Luego de haber establecido los contextos organizacionales para la implementación del modelo, se procede al desarrollo de las herramientas para la evaluación. Los cuatro primeros pasos para la preparación de la evaluación de madurez son:

- 1) Realizar el inventario de los activos organizacionales
  - 2) Clasificar las “Mejores Prácticas” por área de conocimiento
  - 3) Clasificar las “Mejores Prácticas” por proceso de gestión
- Elaborar cuadros de apoyo para la elaboración de las preguntas OPM3<sup>2</sup>. Ver sección 6.4.3

#### 6.4.1. Inventario de los activos organizacionales

Se debe elaborar y clasificar un listado de todos los activos de la organización relacionados con la gestión de proyectos, de acuerdo con su vínculo con las nueve áreas del conocimiento especificadas en el PMBOK. Esta acción permitirá tener una base inicial respecto al nivel de madurez de la organización, además, será bastante útil en el momento de construir los cuestionarios, revisar la documentación y elaborar el plan de mejora. La siguiente tabla muestra una guía que indica las características mínimas para realizar este inventario.

---

<sup>2</sup> Tomado de (Carlos L, 2022)

Tabla 4: Ejemplo de inventario de Activos Organizacionales. Fuente: Tomado de (Carlos L, 2022)

Inventario de Activos Organizacionales						
No.	Código	Nombre	Tipo	Estado	Area PMBOK	Procesos
1	(MP - APR - OP Rev .0)	Análisis de Prefactibilidad MP	Mapa de proceso	Vigente y Distribuido	Integración	Inicio
2	(PL - IER - OP Rev .1)	Identificación y Evaluación de Riesgos	Plantilla	Vigente y Distribuido	Riesgos	Planificación
3	(PL - RMP - OP Rev .2)	Reporte Mensual del Proyecto	Plantilla	Vigente y Distribuido	Comunicación	SyC
4	(PL - RSP - OP Rev .2)	Reporte Semanal de Proyecto	Plantilla	Vigente y Distribuido	Comunicación	SyC
5	(FO - ITE - OP Rev .1)	Instrucción de Terreno	Formulario	Vigente y Distribuido	Integración	Ejecución
6	(FO - ODC - OP Rev .3)	Orden de Cambio Proyecto	Formulario	Vigente y Distribuido	Integración	SyC
7	(IN - PVP - OP Rev .0)	Protocolo de Verificación y Prueba	Instructivo	Vigente y Distribuido	Alcance	Ejecución
8	(PL - ADR - OP Rev .0)	Acta de Reunión	Plantilla	Vigente y Distribuido	Integración	Ejecución
9	(PL - TDR - OP Rev .0)	Términos de Referencia	Plantilla	Vigente y Distribuido	Adquisiciones	Planificación
10	(MP - PPR - OP Rev .0)	Planificación del Proyecto	Mapa de proceso	En aprobación	Integración	Planificación
11	(FO - SDP - OP Rev .3)	Solicitud de Proyecto	Formulario	Vigente y Distribuido	Integración	Inicio
12	(MP - GDR - OP Rev .2)	Gestión de Riesgos	Mapa de proceso	Vigente y Distribuido	Riesgos	Planificación
13	(MP - EDC - OP Rev .2)	Elaboración de Contratos	Mapa de proceso	Vigente y Distribuido	Adquisiciones	Ejecución
N	(PL - ATC - OP Rev .2)	Acta de Terminación de Contrato	Plantilla	Vigente y Distribuido	Adquisiciones	Cierre

#### 6.4.2. Mejores prácticas por área de conocimiento

Se debe clasificar las buenas prácticas del estándar OPM3 (Project Management Institute (PMI), Inc., 2013) según las nueve áreas del conocimiento utilizando una tabla de Excel configurada como base de datos como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5: Ejemplo de construcción de la base de datos para buenas prácticas clasificadas por área de conocimiento. Fuente: Tomado de (Carlos L, 2022)

ID	Buenas Prácticas	Descripción	Área de conocimiento		
			Ámbito	Proceso OPM3	Área de conocimiento
<a href="#">1005</a>	Estandarización de procesos para el desarrollo del Charter del proyecto	Están establecidos los procesos estandar para el desarrollo del charter del proyecto	Proyecto	Estandarización	Integración
<a href="#">1050</a>	Estandarización de procesos para la definición de actividades de los proyectos	Están establecidos los procesos estandar para la definición de las actividades de los proyectos	Proyecto	Estandarización	Tiempo
<a href="#">1120</a>	Estandarización de los procesos de planificación de gestión de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estandar para gestion de los riesgos en los proyectos	Proyecto	Estandarización	Riesgo
<a href="#">1130</a>	Estandarización de los procesos de planificación de calidad en los proyectos	Están establecidos los procesos estandar para la planificación de calidad en los proyectos	Proyecto	Estandarización	Calidad
<a href="#">1150</a>	Estandarización de los procesos la contratación del personal de proyectos	Están establecidos los procesos estandar para la contratación del personal de proyectos	Proyecto	Estandarización	RRHH
<a href="#">1160</a>	Estandarización de los procesos para la planificación de las comunicaciones en proyectos	Están establecidos los procesos estandar para la planificación de las comunicaciones en proyectos	Proyecto	Estandarización	Comunicación
<a href="#">1180</a>	Estandarización de los procesos para el análisis cualitativo de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el análisis cualitativo de los riesgos en los proyectos	Proyecto	Estandarización	Riesgo
<a href="#">1210</a>	Estandarización de los procesos para la planificación de los procesos de adquisiciones en proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de los procesos de adquisiciones en proyectos	Proyecto	Estandarización	Adquisiciones
<a href="#">1240</a>	Estandarización de procesos para el aseguramiento de la calidad en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el aseguramiento de la calidad en los proyectos	Proyecto	Estandarización	Calidad
<a href="#">1250</a>	Estandarización de procesos para el desarrollo del equipo en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el desarrollo del equipo en los proyectos	Proyecto	Estandarización	RRHH

Inmediatamente, se recomienda agrupar por área de conocimiento usando como herramienta las tablas dinámicas de manera que se visualice de la siguiente manera.

Tabla 6: Ejemplo de construcción de base de datos para buenas prácticas clasificadas por área de conocimiento y proceso de gestión. Fuente: Tomado de (Carlos L, 2022)

Área de Conocimiento	Proceso OPM3	ID	Buenas Prácticas PMI OPM3	Proceso de Gestión	Descripción
Riesgo	Estandarización	<a href="#">1120</a>	Estandarización de los procesos de planificación de gestión de los riesgos en los proyectos	Planificar gestión de riesgos	Están establecidos los procesos estándar para gestión de los riesgos en los proyectos
		<a href="#">1170</a>	Estandarización de los procesos para la identificación de riesgos en los proyectos	Identificación de riesgos	Están establecidos los procesos estándar para la identificación de riesgos en los proyectos
		<a href="#">1180</a>	Estandarización de los procesos para el análisis cualitativo de los riesgos en los proyectos	Análisis cualitativo de riesgos	Están establecidos los procesos estándar para el análisis cualitativo de los riesgos en los proyectos
		<a href="#">1190</a>	Estandarización de los procesos para el análisis cuantitativo de los riesgos en los proyectos	Análisis cuantitativo de riesgos	Están establecidos los procesos estándar para el análisis cuantitativo de los riesgos en los proyectos
		<a href="#">1200</a>	Estandarización de los procesos para la planificación de respuesta a los riesgos en proyectos	Respuesta a riesgos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de respuesta a los riesgos en proyectos
		<a href="#">1370</a>	Estandarización de procesos para el control y monitoreo de los riesgos en los proyectos	Monitoreo y control de riesgos	Están establecidos los procesos estándar para el control y monitoreo de los riesgos en los proyectos
	Medición	<a href="#">1810</a>	Procesos de medición para la planificación de la gerencia de los riesgos de los proyectos	Planificar gestión de riesgos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la planificación de la gerencia de los riesgos de los proyectos
		<a href="#">1860</a>	Procesos de medición para la identificación de los riesgos en proyectos	Identificación de riesgos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la identificación de los riesgos en los proyectos
		<a href="#">1870</a>	Procesos de medición para el análisis cualitativo de los riesgos en proyectos	Análisis cualitativo de riesgos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el análisis cualitativo de los riesgos en los proyectos
		<a href="#">1880</a>	Procesos de medición para el análisis cuantitativo de los riesgos en proyectos	Análisis cuantitativo de riesgos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el análisis cuantitativo de los riesgos en los proyectos
		<a href="#">1890</a>	Procesos de medición para el plan de respuesta a los riesgos en proyectos	Respuesta a riesgos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la planificación de respuesta a los riesgos en los proyectos
		<a href="#">2060</a>	Procesos de medición para el control y monitoreo de los riesgos en proyectos	Monitoreo y control de riesgos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el control y monitoreo de los riesgos en los proyectos

### 6.4.3. Cuadros de apoyo para la construcción del cuestionario OPM3

Una vez se tengan los cuadros de la clasificación de las “Mejores prácticas” por área del conocimiento y por proceso de gestión, el paso a seguir es elaborar cuadros “diccionario de buenas prácticas”. Estos diccionarios vinculan los procesos de gestión con los activos organizacionales y buenas prácticas relacionadas como se muestra a continuación.

Tabla 7: Ejemplo de diccionario de buenas prácticas. Fuente: Tomado de (Carlos L, 2022)

1. GESTION DE COMUNICACIONES					
Proceso de gestión de Alcance:		Planificar las comunicaciones			
Descripción		Entradas, Técnicas y Herramientas			
Proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones. Quién necesita qué información?; cuándo la necesitara?; Cómo le será proporcionada?; Por quién?	Entradas	Téc. y Herramientas		Salidas	
	Registro de interesados	Análisis de requisitos de las comunicaciones		Plan de gestión de las comunicaciones	
	Estrategia de gestión de los resultados	Tecnología de las comunicaciones		Actualizaciones a los documentos del proyecto	
	Factores de la organización Normas y procedimientos de la organización	Modelos de comunicación Métodos de comunicación			
2. ACTIVOS ORGANIZACIONALES ACTUALES					
AREAS DE GESTIÓN	PROCESOS DE DIRECCIÓN				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Comunicación		Manual de gestión de Archivos (MGA-GP -001 Rev.0) Manual de gestión de Documentos Técnicos (MGD - GP 002 Rev 0) Guía del Plan del Proyecto (GPP -GP -001 Rev 0)	Entrega y/o Recepción de Documentos (ERP -GP -001 Rev.2) Planilla de Transmittal (PTR - GP - 003 Rev.2)	Plantilla de reporte mensual del proyecto (PRMP - GP - 001 - Rev.3) Reporte de supervisión semanal del proyecto ( RSSP - GP - 003 Rev.0) Reporte diario del contratista (RDC - GP 003 Rev.0)	
3. BUENAS PRACTICAS PROCESO DEL PROCESO DE GESTIÓN					
ID	Buenas prácticas		Descripción		
<a href="#">1160</a>	Estandarización de los procesos para la planificación de las comunicaciones en proyectos		Están establecidos los procesos estándar para la planificación de las comunicaciones en proyectos		
<a href="#">1850</a>	Procesos de medición para la planificación de la comunicación en los proyectos		Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la planificación de la comunicación en los proyectos		
<a href="#">2390</a>	Procesos de control para la planificación de las comunicaciones en proyectos		Los procesos de control para la planificación de las comunicaciones en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos		
<a href="#">2780</a>	Procesos de mejora para la planificación de comunicación en proyectos		Los problemas en los procesos de planificación del plan de comunicación en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados		

Donde

- El punto 1 se obtiene de la guía PMBOK para recordar rápidamente el proceso de gestión.
- El punto 2 es extraído del paso 7.4.1 Inventario de los activos organizacionales.
- El punto 3 es la clasificación de las buenas prácticas por áreas del conocimiento y proceso de gestión (numeral 7.4.2 Mejores prácticas por área de conocimiento).

La tabla 7 constituye el insumo clave para la elaboración de los cuestionarios del OPM3; el cual permite reforzar la comprensión de cada una de las buenas prácticas de gestión de proyectos en la organización.

Como se mencionó con anterioridad, el modelo de madurez del OPM3 permite realizar un diagnóstico de madurez que le facilita a la gerencia determinar en qué punto se encuentra en gestión organizacional de proyectos. El objetivo de utilizar este modelo en este documento, es cuantificar el nivel de organización de gestión de proyectos de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S para que los facilitadores organizacionales puedan formular e implementar un plan de mejora de la empresa y convertirla en un referente en el sector comercial minorista de abarrotes.

El proceso metodológico, la tabulación y análisis de datos del modelo de madurez OPM3 implementado en la empresa CANDY GLOBAL S.A.S se encuentra en la sección 7 y 8.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1. METODOLOGIA

#### 7.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación está encaminado a la aplicación de los conocimientos en gerencia de pequeñas empresas y su direccionamiento estratégico a través de la metodología OPM3, la cual impacta directamente la consolidación, crecimiento y expansión de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S. hacia el municipio de Villeta (Cundinamarca). Debido a que no se encontró un estudio preliminar desarrollado en la zona, la profundidad fue de tipo exploratoria, esto busco esclarecer las necesidades del sector minorista y la incursión de mercados mayoristas que brinden mayores beneficios al consumidor final y visibilidad a los pequeños productores. Las fuentes de datos fueron de tipo mixto; cuantitativos a través de encuestas internas y al sector minorista, y cualitativos por medio de entrevistas y observación, esta información permitió describir el mercado en la zona y el aporte que puede dar la organización.

Del mismo modo, para complementar la investigación, se realizó un análisis de tipo deductivo y longitudinal, con el fin de describir el mercado minorista partiendo de la idea general del mercado y la experiencia de la empresa en otros sectores hasta enfocarlo en la región del municipio de Villeta y sus exigencias específicas que han evolucionado con el tiempo.

#### 7.1.2. PROCEDIMIENTO

El presente documento se desarrolló en cinco fases que permitieron dar respuesta a los objetivos de la investigación, las cuales se describen a continuación:

**Fase 1:** Se inició con la investigación preliminar de la organización, identificando cuáles son sus referentes estratégicos, estructura organizacional, productos o servicios ofertados y un pequeño análisis del sector tomando como referente el municipio de Villeta y su población; posterior a esto se realizó revisión literaria para definir en qué consistían los canales de

distribución, el mercado minorista en Colombia como público objetivo de la organización, la planeación estratégica de empresas y la metodología OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), con el fin de buscar indicios sobre el plan de mejora que debe implementar la organización

**Fase 2:** Para el análisis interno de la empresa se analizó el nivel de madurez de gerencia de proyectos presentes en la organización de acuerdo con las prácticas utilizadas mediante el PMI y su metodología OPM3.

Se tomó el cuestionario del OPM3 compuesto por más de 500 preguntas, las cuales se revisaron y establecieron 64 preguntas que estaban más relacionadas con las actividades de CANDY GLOBAL S.A.S. Las preguntas seleccionadas se encuentran en el (ANEXO B.) Una vez definidas las preguntas se realizó un análisis interno de la organización, para eso se diseñó un instrumento (encuesta) de medición para levantamiento de información interna de la organización y teniendo como base la estructura organizacional de la empresa, fueron escogidos los encargados de realizar las encuestas, teniendo en cuenta su rol, el cual tenía que ir ligado a la ejecución de proyectos en la organización; Finalmente se encuestando a un total de 8 líderes en proyectos de la empresa.

**Fase 3:** Para el análisis externo se realizó un PESTAL y un estudio de las cinco fuerzas de Porter para la empresa, posteriormente con el fin de determinar averiguar los posibles clientes o interesados e indagar en sus preferencias para obtener un panorama claro, se realizó el estudio de mercado, estableciendo inicialmente el número de tiendas del municipio de Villeta inscritas en la cámara de comercio de Facatativá a la cual está adscrito el mismo, para identificar nuestro público objetivo; Posterior a esto se identificaron cuáles eran los productos ofertados por CANDY GLOBAL S.A.S. y así proyectar la encuesta que nos permitirá obtener información del sector; Una vez aprobada la encuesta y con el número de tiendas identificadas se procedió a calcular la cantidad de encuestas necesarias a realizar; Finalmente se realizaron 78 encuestas en campo, directamente en el municipio de Villeta.

**Fase 4:** Una vez levantada la información de las encuestas, tanto para el análisis interno mediante la metodología OPM3 y el análisis externo mediante el estudio de mercado, se procedió a tabular la información y realizar el análisis de los resultados que nos permitiría validar la

viabilidad del proyecto y los insumos necesarios; Finalmente y una vez procesada toda la información, se desarrolló la propuesta base para la expansión de CANDY GLOBAL S.A.S., teniendo en cuenta el número de vendedores, entregadores y productos de entrada necesarios para suplir la demanda presentada en el municipio de Villeta, como capital y punto base de la provincia del Gualivá, Cundinamarca.

### 7.1.3. HERRAMIENTAS Y MATERIALES

OPM3: La metodología el OPM3 es un estándar que cuenta con un directorio de preguntas que determinan la existencia de buenas prácticas de gestión organizacional en la gestión de proyectos, programas, multiproyectos y portafolio en las organizaciones. Estas preguntas se encuentran en el anexo D del OPM3 “OPM3 SAM QUESTIONS”. Para este trabajo de tesis, se analizaron las 151 preguntas del estándar y se seleccionaron las que tenían relación con la línea de negocio de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S; se seleccionaron 64 preguntas divididas en las siguientes áreas de conocimiento: Madurez, Metodología, Competencia, Portafolio, Programas y Multiproyectos y PMO.

Estudio de mercado: Con la finalidad de obtener información relevante del mercado objetivo, se diseñó una encuesta a ser aplicada a algunas de las tiendas que se encuentran en el casco urbano del municipio de Villeta, identificando diferentes puntos que permitan definir los diferentes aspectos a tener en cuenta al momento de definir una propuesta de expansión de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S.

### 7.1.4. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

OPM3: Una vez definidas las preguntas relacionadas con la línea de negocio de CANDY GLOBAL S.A.S., se procedió a realizar las encuestas mediante la plataforma Froms y teniendo en cuenta la estructura organizacional, se buscó que las personas líderes en los procesos de gerencia de la organización se encargaran de resolver dichas preguntas para definir el nivel de madurez en el que se encontraba la misma, por esta razón las encuestas fueron resueltas por 8 personas, en las que encontramos: Gerente general (dueño), Gerente administrativo (dueña), Gerente comercial, Gerente logístico, dos (02) supervisores y dos (02) vendedores con más experiencia.

Estudio de mercado: Las encuestas fueron resueltas en campo directamente, se ejecutó un proceso tienda a tienda, mediante el cual con el apoyo de personal del municipio, a quienes se les explicó cómo realizar la encuesta y una vez definido el total de encuestas a realizar mediante el cálculo de la muestra, se realizaron un total de 78 a diferentes dueños de tiendas del municipio de Villeta, Cundinamarca.

#### 7.1.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS

OPM3: Fue necesario recolectar la información sobre la línea base tomando en cuenta parámetros relacionados con: a) Área de Madurez en Dirección de Proyectos; b) Área de Metodología y herramientas en Dirección de Proyectos; c) Área de Herramientas en Dirección de Proyectos; d) Área de Desarrollo de Competencias en Dirección de Proyectos; e) Área de Metodología en Dirección de Portafolio, Programas y Multiproyectos y f) Área de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

Estudio de mercado: Fue necesario recolectar la información sobre la línea base tomando en cuenta parámetros relacionados con: a) Perfil del comerciante; b) Bienes; c) Servicios; d) Fuentes de financiación; e) Estrategias de marketing y f) Análisis del sector e interés.

A continuación, se procedió al desarrollo de acciones orientadas a lograr un criterio base para la expansión de la empresa, mediante una nueva modelación y simulación del comportamiento a partir de las mejoras de las falencias encontradas en la línea base. Finalmente, se definieron los parámetros sobre los cuales se puede intervenir para darle alcance a la propuesta y de este modo obtener calidad de replicabilidad por parámetros en el departamento de Cundinamarca.

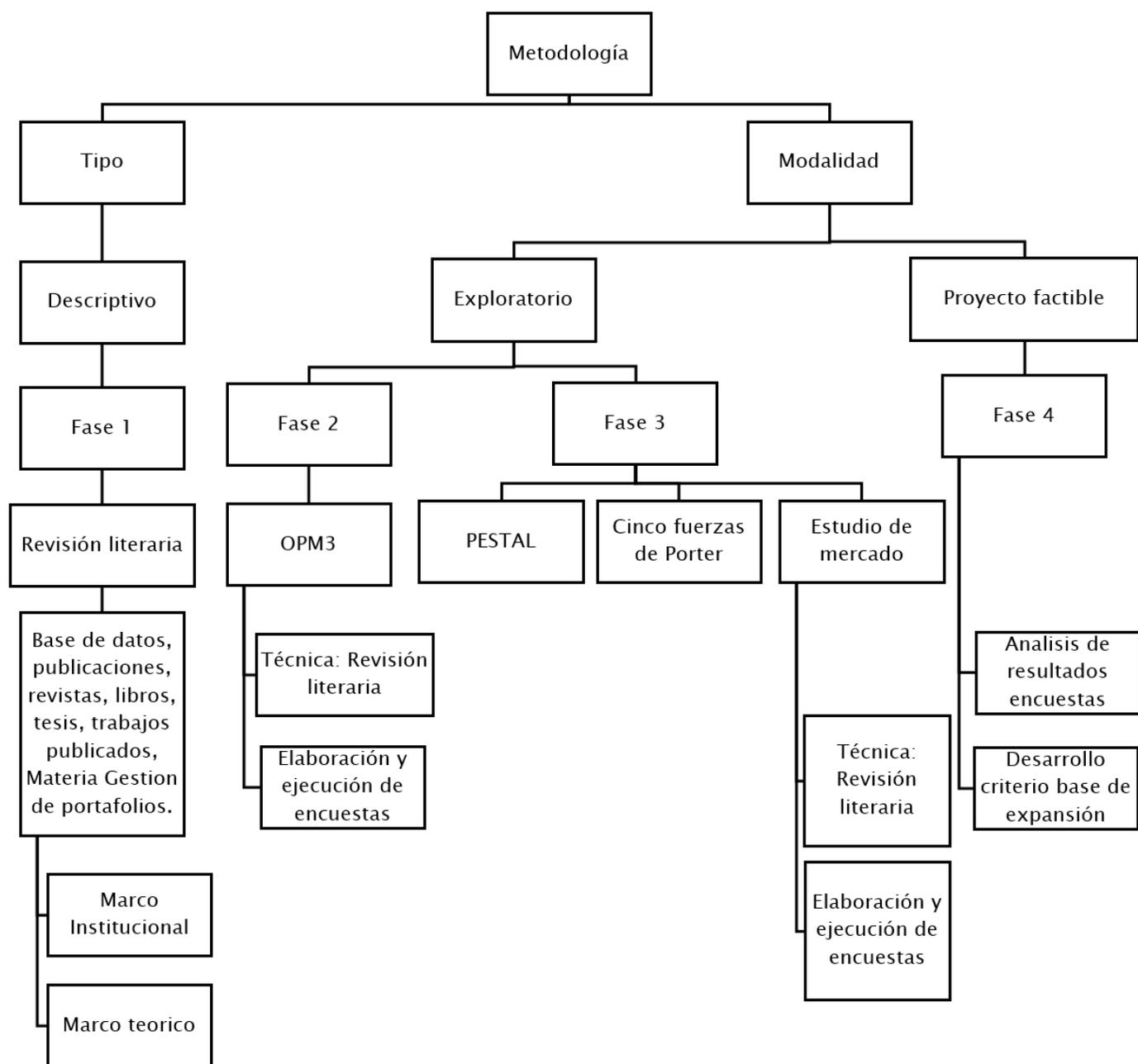


Figura 5. Síntesis diseño metodológico. Fuente: (AUTOR, 2022)

## 8. ANÁLISIS INTERNO

### 8.1. Diagnóstico de madurez en gestión organizacional del OPM3.

Como se mencionó en el capítulo 7, la metodología del OPM3 es un modelo de madurez organizacional que le permite a las empresas que lo implementan, obtener ventajas adicionales sobre otros tipos de diagnósticos, dado que el OPM3 es un modelo estandarizado y validado por el PMI. Este modelo ofrece las siguientes ventajas:

1. Fortalece la relación entre la planeación estratégica y la ejecución del proyecto para que los resultados sean predecibles realizables y consistentes y se relacionen con el éxito y objetivos de la organización.
2. Identifica las mejores prácticas que soporta la implementación de estrategias organizacionales a través de proyectos que han logrado el éxito.
3. Identifica capacidades puntuales que hacen las mejores prácticas, y las diferentes subordinaciones entre esas capacidades y las mejores prácticas.
4. Práctica y capacidades con el contexto no solo de una gestión prudente, sino también de la gestión de programas y el programa de gestión de carteras.
5. Proporciona un medio para evaluar la madurez de una organización en relación con un cuerpo de mejores prácticas y capacidades identificadas.
6. Provee bases a partir del cual las organizaciones pueden implementar mejoras en la maduración de proyectos.
7. Provee guías y flexibilidad en la aplicación del modelo a las necesidades en cada configuración única de la organización.
8. Es basado en la guía del PMBOOK
9. Incorpora la experiencia y conocimiento de cientos de profesionales de la gestión de proyectos y consultores de un amplio rango de industrias y áreas geográficas.

La metodología el OPM3 es un estándar que cuenta con un directorio de preguntas que determinan la existencia de buenas prácticas de gestión organizacional en la gestión de proyectos, programas, multiproyectos y portafolio en las organizaciones. Estas preguntas se encuentran en el anexo D del OPM3 “OPM3 SAM QUESTIONS”. Para este trabajo de tesis, se analizaron las 151 preguntas del estándar y se seleccionaron las que tenían relación con la línea de negocio de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S; se seleccionaron 64 preguntas

divididas en las siguientes áreas de conocimiento: Madurez, Metodología, Competencia, Portafolio, Programas y Multiproyectos y PMO.

Se prefiere usar la metodología OPM3 sobre encuestas propias u otros modelos de madurez o análisis (como DOFA), ya que este modelo ofrece ventajas de reevaluación que están estandarizadas por el PMI, es decir, luego de la aplicación de los planes de mejora, se puede volver a aplicar la metodología para evaluar la efectividad de estos y diagnosticar la madurez en gestión organizacional de CANDY GLOBAL S.A.S las veces que se requiera.

## 8.2. Población, muestra y ficha técnica

Los grupos poblacionales a los que se les aplicaran los cuestionarios contruidos a partir de la metodología del OPM3 comprenden: el nivel gerencial de la empresa (gerencia general, gerencia administrativa, gerencia comercial y gerencia logística), vendedores y algunos colaboradores del área de logística (entrega de mercancía).

El nivel gerencial conoce el manejo y administración de la empresa, las metodologías que se han implementado en la empresa para los procesos de compra, entrega y devolución de los productos. Igualmente conocen los programas, indicadores y manejo de las comunicaciones que se han establecido en la empresa. Los vendedores y personal del área logística (entrega de mercancía) son quienes tienen contacto directo y personal con los clientes, saben cuáles son sus preferencias de consumo, sus preferencias en las entregas y lo que esperan de los productos que la empresa les vende.

### 8.2.1. Cuestionario: Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos

1. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?
2. ¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?
3. ¿Su organización cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?
4. ¿Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?
5. ¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?

6. ¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?
7. ¿Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?
8. ¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?
9. ¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?
10. ¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?
11. ¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?
12. ¿Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?
13. ¿Los gerentes de programas o multiproyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?
14. ¿Los gerentes de programas o multiproyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?
15. ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de proyectos de sus Programas o Multiproyectos?
16. ¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?
17. ¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?

18. ¿Su organización esta "proyectizada" en lo referente a las políticas y valores de la administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?

19. ¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de administración de proyectos para todos sus proyectos?

20. ¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?

21. ¿Su organización establece estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?

22. ¿Su organización balancea la mezcla de proyectos dentro de un portafolio para asegurar la salud del mismo?

23. ¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?

24. ¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?

25. ¿Su organización utiliza métricas de sus proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios?

26. ¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos?

27. ¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?

28. ¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?

29. ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos?

#### 8.2.2. Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos

1. ¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización (¿ej. considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de

sistemas es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos?

- a. No tenemos ninguna metodología estandarizada
- b. Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología
- c. Entre 2 y 3
- d. 1

2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

- a. No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo
- b. Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo
- c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad
- d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo
- e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos.

3. La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPiS) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:

- a. No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada
- b. Alcance y Tiempo
- c. Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad
- d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo
- e. Se integran de manera eficiente KPIs de las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

4. La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:
  - a. Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada
  - b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS)
  - c. Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma
  - d. Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones
  - e. Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (Stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios de.
  
5. En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.
  - a. No se administran los cambios.
  - b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
  - c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.
  - d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
  - e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.
  
6. En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:
  - a. No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua
  - b. Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos

- c. Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto
- d. Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos
- e. Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados

### 8.2.3. Cuestionario: Herramientas de Dirección de Proyectos

1. En mi Organización, las herramientas de Software disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:

- a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos
- b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
- c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
- d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
- e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

2. En mi Organización, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:

- a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos
- b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.

c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.

d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real

e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

3. Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.

b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.

c. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.

d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.

e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo,...)

4. Con respecto a la Dirección de Programas y Multi-Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.

b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.

c. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.

d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.

e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo,...)

5. Con respecto a la Dirección del Portafolio, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

a. No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discreción

b. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los Gerentes de Programas y Proyectos con la información del estado de los proyectos.

c. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, pero sin poder llegar a mayores detalles.

d. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.

e. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que tienen un Panel de Control Ejecutivo, con indicadores de desempeño tanto de objetivos de negocio, como de objetivos de proyecto, en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del portafolio, Programas o Proyectos.

6. Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los Miembros del equipo, Gerentes Funcionales o de Línea, y cualquier participante en los proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y o presentan igual), para:

a. No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.

b. Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos estandarizados (papel o electrónicos), que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyecto.

c. Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas en herramientas individuales por proyecto.

d. Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso (interno o externo) que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.

Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y en tiempo real (Servidor de Proyectos), con un sistema de autorizaciones por parte de sus Líderes Funcionales y de Proyecto, ligado automáticamente al sistema de correo electrónico de la organización.

#### 8.2.4. Cuestionario: Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos

1. En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos

b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras

c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la empresa

d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo

e. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño

2. En mi Organización. El estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

a. Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos

b. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero sólo lo usa el que esté interesado por sí mismo

c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa

d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de Directores de Portafolio, Gerentes de

Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados

e. Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos

3. En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:

a. Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de

Proyectos

b. Está dirigido a los Gerentes de Proyecto

c. Lo indicado en (b) y a los Miembros del Equipo

d. Lo indicado en (c) y a los Gerentes de Programas y multiproyectos

e. Lo indicado en (d) y a los Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos de la Organización

Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos y específicamente en el conocimiento de la metodología en Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

f. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos

g. Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan

h. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo

i. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)

j. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas Internacionales

4. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso de las herramientas de software de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

a. No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta

b. Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan

c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo

d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)

e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales

5. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos

b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.

c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto

d. Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Multiproyectos, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).

e. Lo indicado en (d) con un sistema auditorias de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.

6. Con respecto a la Competencia Persona de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

a. No se tiene contemplado la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Dirección de Proyectos

b. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a las diferentes posiciones relacionadas con la Dirección de Proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.

c. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Gerentes de Proyectos, y se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.

d. Lo indicado en (c) pero también para Gerentes de Programas y Multiproyectos y Directores de Portafolio.

e. Lo indicado en (d) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Proyecto, Gerentes de Programas y Multiproyectos, Miembros del Equipo, Gerentes Funcionales, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos)

#### 8.2.5. Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio

1. La metodología de la administración del riesgo de proyectos en mi Organización es:

a. Inexistente

b. Más informal que formal

c. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos

d. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas

e. Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel Programas, Multi-Proyectos y Portafolio de Proyectos de la Organización

2. La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:

a. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

b. Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro-administración

c. Con políticas y procedimientos pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales

d. Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales,

Sponsors, Gerentes de Programas o Multi-proyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización

e. Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación

3. En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:

a. No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo

b. La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización o grito más fuerte

c. Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de los mismos, y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización

d. Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorización de proyectos, basado en algún modelo de medición de beneficios, factibilidad financiera, balance score card, u otros

e. Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde se publica claramente para los involucrados autorizados el proceso de selección y priorización, además de balancear los recursos estratégicos, de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, para generar planes realistas acordes con la capacidad de la Organización

4. Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:

a. No hay criterios

b. Clientes y grado de dificultad

c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros

d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo

e. Lo indicado en (d), alineación con obj. Estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas

5. En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones

- a. Definitivamente no
- b. En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes
- c. Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización
- d. Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos
- e. En todo el portafolio corporativo

6. Los Indicadores de Desempeño Principales (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio corporativo son:

- a. No se tienen definidos Indicadores de Desempeño
- b. Se tienen algunos Indicadores por proyecto pero no es posible integrarlos en Programas o Portafolios
- c. Se cuenta con Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo, alcance, calidad, etc.) estandarizados y de fácil integración a Programas y Portafolio
- d. Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio (NPV, ROI, IRR, etc.)
- e. Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con objetivos estratégicos corporativos.

#### 8.2.6. Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos

1. Mi Organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multiproyectos (Proceso de Inicio)

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

2. Mi Organización identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programas y Multi-Proyectos:

- a. Definitivamente no se hace nada al respecto
- b. Para los procesos de Planeación
- c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Ejecución
- d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Control y Cierre
- e. Lo indicado en (d), además de contar con un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continúa

3. Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Multi-proyectos

- a. Definitivamente no
- b. Tiempo y Costo
- c. Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad
- d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos Comunicaciones y Riesgo
- e. Se integran en forma eficiente las nueve áreas del conocimiento

4. Mi Organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente sí

5. Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:

a. No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos

b. Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización

c. Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos

d. Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobre-asignaciones en un horizonte de no más de 6 meses

e. Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.

### 8.3. Identificación de las variables

La principal variable que se quiere evaluar es el nivel de madurez en gerencia de proyectos que actualmente tiene la empresa CANDY GLOBAL S.A.S. El nivel de madurez en gerencia de proyectos se define como la capacidad de una empresa u organización de generar resultados estratégicos que se puedan controlar y sean confiables, es decir, que a un nivel mayor de madurez, la organización tendrá mayor seguridad de los resultados de los proyectos ejecutados en la empresa, lo que traduce una mayor calidad en los entregables, disminución de las devoluciones, colaboradores con mayores índices de motivación, mejores indicadores de la

relación costo-calidad-tiempo y en general mejores resultados de la empresa. (Gomez, Et, & Al, 2021)

#### 8.4. Aplicación de los cuestionarios de la metodología del OPM3

El cuestionario fue diligenciado por ocho personas dentro de la organización de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S como se indica en el numeral “8.3.2. Población, muestra y ficha técnica”.

Cada respuesta de cada una de las preguntas del cuestionario le corresponde una puntuación específica como se muestra a continuación:

- a. 2 puntos
- b. 4 puntos
- c. 6 puntos
- d. 8 puntos
- e. 10 puntos

El rango y nivel de madurez se determina de acuerdo a la siguiente puntuación:

##### Rangos y Nivel

- \_ De 0 a 213 = Bajo
- \_ De 214 a 320 = Medio Bajo
- \_ De 321 a 426 = Medio Alto
- \_ De 427 a 640 = Alto

Realizando la tabulación de cada una de los cuestionarios aplicados a la población encuestada se muestra que el nivel de maduración de la empresa CANDY GLOBALA S.A.S es bajo. En el (ANEXO A) se muestra el diligenciamiento de la evaluación y en el (ANEXO B), cuyo resultado se muestra en la figura 6.

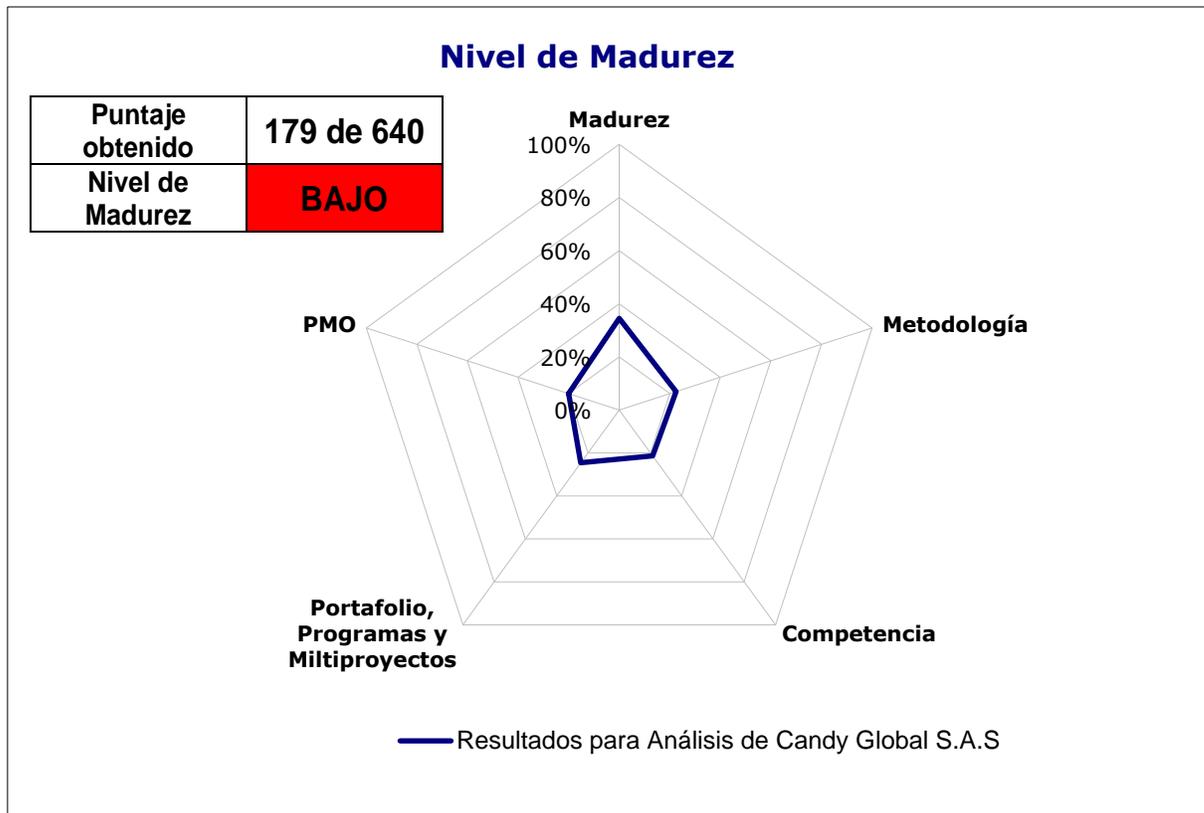


Figura 6: Resultados de la Evaluación del Nivel de Madurez para Candy Global S.A.S. Fuente: Elaboración propia a partir de hoja de cálculo relacionada en ambiente de aprendizaje para la materia Gestión Organizacional de Proyectos

## 8.5. Análisis de los resultados obtenidos

### 8.5.1. Área de Madurez en Dirección de Proyectos

Candy Global S.A.S tiene un puntaje bajo (34,5%), dado que la empresa actualmente no tiene definido importantes estrategias organizacionales como:

1. Los objetivos estratégicos de la organización no son claros para todos los miembros de la organización. Estos son claros solamente para los gerentes de áreas que hacen las veces de gerentes de proyectos, cuando sus áreas planean o ejecutan un proyecto.
2. La organización no cuenta con estandarización, medición ni control en ninguno de los procesos que se realizan actualmente en la empresa.
3. No existen roles definidos en la administración de proyectos, así mismo, no tiene definido entregables de proyectos ni gestión del riesgo.
4. Aunque la empresa CANDY GLOBAL cuenta con un organigrama, esta estructura no cuenta con mecanismos de comunicación efectiva ni de colaboración entre proyectos.

En general dentro de la empresa no se implementan nuevos proyectos y los que se implementan no cuentan con la documentación que evidencia la colaboración entre dependencias, comunicación, gestión del riesgo ni tampoco estándares, mediciones o control de los proyectos.

#### 8.5.2. Área de Metodología y herramientas en Dirección de Proyectos.

La empresa Candy Global S.A.S tiene un puntaje de 22.5% en esta área, dado que la organización no cuenta con metodologías de dirección de proyectos, metodologías estandarizadas ni indicadores de desempeño. Las lecciones aprendidas de anteriores proyectos se intentan implementar, pero quedan a nivel de gerencia general, que muchas veces se comunica de manera efectiva a las demás gerencias. La organización no utiliza ninguna herramienta para la dirección de proyectos, ni para la recopilación de la información. Sin embargo, se aclara, que la organización ha usado herramientas básicas del paquete office (Word, Excel Power Paint) para la dirección de proyectos.

#### 8.5.3. Área de Herramientas en Dirección de Proyectos.

En esta área, la empresa obtiene un puntaje de 21,7%, dado que la organización no utiliza ninguna herramienta para la dirección de proyectos, ni para la recopilación de la información. Sin embargo, se aclara, que la organización ha usado herramientas básicas del paquete office (Word, Excel Power Paint) para la dirección de proyectos.

#### 8.5.4. Área de Desarrollo de Competencias en Dirección de Proyectos.

En esta área, la organización obtuvo 21,4% pues no existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos.

#### 8.5.5. Área de Metodología en Dirección de Portafolio, Programas y Multiproyectos

En esta área, la organización obtuvo 24.5%. Candy Global S.A.S no cuenta con una metodología que administre el riesgo en los proyectos o este se maneja de manera informal, además que no hay un método de selección y priorización de los proyectos en el portafolio, por lo tanto, no se cuenta con indicadores de monitoreo de los proyectos. La organización hace un intento de implementar mejoras a nivel de proyectos, pero no a nivel de programas o multiproyectos. No hay una evaluación de la distribución del trabajo de los recursos involucrados en los proyectos.

#### 8.5.6. Área de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

Candy Global S.A.S alcanza un puntaje en esta área (20,0%) pues la organización no cuenta con una oficina de dirección de proyectos.

## 10. ANÁLISIS EXTERNO

### 10.1 PESTAL

El análisis de macro entorno del comercio minorista y mayorista en Colombia presenta una influencia directa del comportamiento de la Pandemia del COVID-19 que inició en el año 2020 y marcó el inicio del estudio de diferentes variables que se vieron afectadas y no son comparables con niveles de años anteriores. Durante el año 2022 se plantea la recuperación económica que dejó al país en recesión, por lo tanto, el gobierno ha tomado acciones como la reapertura del turismo y comercio que para el año 2020 estaban cerradas o funcionando de manera parcial. El gobierno entrante propone un aumento la actividad de turismo y comercio dentro del PIB para cambiar la dependencia minero-energética de la economía colombiana En la figura 7 se pueden observar, de forma resumida, los aspectos principales tenidos en cuenta para la realización del análisis externo.



Figura 7: Aspectos generales del análisis externo PESTAL. Fuente: (AUTOR, 2022)

#### 10.1.1. Aspectos políticos

##### 10.1.1.1. Déficit fiscal y ajustes tributarios

La pandemia del COVID-19 generó un choque adverso en diferentes variables macroeconómicas y fiscales en 2020 y 2021, esto ha requerido la ejecución de una política pública sin precedentes, todo esto con el fin de mitigar la afectación de esta en la salud de los colombianos, sus condiciones socioeconómicas y la actividad productiva. De acuerdo con el Ministerio de Hacienda, en el año 2020 el déficit fiscal del Gobierno

Nacional se ubicó en 7,8% del PIB, sustancialmente superior al del 2019, esto se explica por el aumento de los gastos de 4,3 puntos porcentuales (pp) del PIB y una caída en los ingresos en 1,0 pp. En el año 2020, los gastos estuvieron enfocados en transferencias monetarias a los hogares menos favorecidos, subsidios de apoyo a las nóminas y atención en salud, además de las transferencias realizadas a Colpensiones por el aumento del desempleo, los subsidios a los servicios públicos, entre otros. Por otro lado, la disminución de los ingresos en este mismo periodo se dio por la caída del recaudo tributario. Debido a esto, el Gobierno Nacional esbozó una política fiscal para el año 2021 “que incluye un plan de reactivación económica, a través de inversión pública concentrada principalmente en infraestructura para dinamizar el crecimiento económico y la generación de empleo” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2021). Esto contempla un déficit fiscal de 8,6% de PIB para el 2021, influenciado principalmente por la dinámica de la pandemia (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2021).

En consecuencia, el Gobierno Nacional tiene previsto la implementación de regulaciones en materia tributaria, las cuales ayudarían a cubrir los gastos imprevistos del 2020 y 2021, esto se haría a través del recaudo y ajuste de nuevos impuestos. Lo anterior, se vería reflejado en grandes desafíos para las MiPymes, ya que se deberían sumar sobrecostos a su operación y podría limitar planes futuros de expansión.

#### 10.1.1.2. Política Monetaria

“La Política Monetaria en Colombia tiene como objetivo mantener una tasa de inflación baja y estable (3% admisible en  $\pm 1\%$ ), y alcanzar el máximo nivel sostenible del producto y del empleo. De esta forma, se cumple con el mandato de la Constitución de velar por mantener el poder adquisitivo del peso y contribuye a mejorar el bienestar de la población” (Banco de la República, 2022). En este contexto, en el año 2020 la Pandemia afectó las expectativas de inflación, las cuales cayeron a mínimos históricos, y las diferencias entre plazos se ampliaron, del mismo modo, se afectaron las expectativas del mercado financiero sobre la tasa de interés de política para los distintos plazos, reflejando un decrecimiento económico (Banco de la República, 2021). Los ajustes en política monetaria para el año 2021, prevén que las tasas de interés derivadas de los instrumentos del mercado financiero tengan una relación positiva y significativa frente a las expectativas de inflación a diferentes plazos y por ende una recuperación económica (Banco de la República, 2021). Esta proyección genera expectativas de inversión en las empresas, inventiva la generación de empleo y, en consecuencia, el consumo de bienes

y servicios de la población colombiana. En el segundo trimestre de 2022 la inflación del país se sitúa en el 9.67%, manteniéndose por encima de lo pronosticado por los expertos del Banco de la República, debido a los conflictos internacionales entre Rusia y Ucrania, excesos de demanda, un mercado laboral más ajustado y aumento en los precios IPC (Banco de la república, 2022)

#### 10.1.1.3. Políticas públicas para el desarrollo de MiPymes.

Entre los planes de desarrollo económico para en el sector productivo, el Gobierno Nacional a través de una política de emprendimiento presentada en el año 2020, busca financiar a MiPymes con el fin de incentivar su desarrollo por medio de una inversión de 212.961 millones de pesos que se ejecutarán en un periodo de 5 años a partir del año 2021 (Consejo Nacional de política económica, 2020).

#### 10.1.1.4. Otras políticas de impacto

A nivel general, el sector de la distribución mayorista y minorista puede verse afectado en gran medida por políticas de inversión extranjera que incentiven la incursión de nuevos esquemas en los canales de distribución, lo que afecta el comercio en las tiendas de barrio en las grandes ciudades debido a modelos de negocio obsoleto, precios poco competitivos, mala imagen y falta de regulación. Por otro lado, esto puede motivar la incursión en nuevos focos de mercado, incentivando expansión de empresas distribuidoras a regiones más pequeñas, aportando a su desarrollo y formalizando nuevos empleos (Téllez, 2014).

Tabla 8: Resumen aspectos políticos. Fuente: (AUTOR, 2022)

Aspecto político	Oportunidad	Amenaza
Déficit fiscal y ajustes tributarios		X
Política Monetaria		X
Políticas públicas para el desarrollo de Mipymes	X	
Otras políticas de impacto		X

### 10.1.2. Aspectos económicos

#### 10.1.2.1. Economía nacional y sector comercio

Las medidas implementadas para combatir la pandemia del COVID-19 se reflejaron en un gran impacto en la economía mundial, lo que afectó las actividades de operación de las empresas, el sistema de distribución y abastecimiento de bienes y servicios, provocando choques de oferta y demanda, disminución considerable del índice de precios al consumidor (IPC) y por ende en la inflación (1,61% en diciembre de 2020), lo que se tradujo en un periodo de gran recesión económica (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2021). Esto ha obligado a las empresas a adaptar y modernizar sus modelos de negocio dirigidos a una mayor resiliencia y permanencia en el mercado (Boza & Torres, 2020).

Según él (DANE, 2021), “durante el mes de diciembre de 2020 las ventas del comercio al por menor, tuvieron una reducción de 3,4% respecto a diciembre de 2019.” En Bogotá varió -5,1% con una contribución de -1,6 pp. Cundinamarca por su parte “fue la excepción con un crecimiento de 10,6% y una contribución de 0,6 pp a la variación total nacional. En cuanto al año anterior, las ventas nacionales finalizaron en 2020 con una variación de -7,8%, negativa en la mayoría de las regiones, excepto Cundinamarca que presentó un aumento de 14,5%” (DANE, 2021). Por otro lado, el comercio al por mayor a nivel nacional tuvo una variación del margen comercial de 17,5%, para el mes de enero de 2021 en relación con enero de 2020 con un aporte de 4,5% aportado por la comercialización de materias primas agropecuarias, alimentos, bebidas y tabaco (DANE, 2021).

La región que integran Bogotá y su área metropolitana de Cundinamarca es la más importante del país y su dinámica en los últimos años ha sido positiva y determinante en el desempeño de la economía colombiana, para el año 2019, representó el 31,5% del PIB en Colombia, distribuidos en 25,5% para Bogotá D.C y 6% el resto de Cundinamarca. En el 2020, la pandemia del COVID-19 entorpeció la tendencia en el crecimiento de la región, convirtiendo su proceso de reactivación en una prioridad para la activación de la economía nacional, la amplia base empresarial y la dinámica laboral. Villeta, por su parte, registra una participación del valor agregado provincial (PIB) del 0,7%, su índice de competitividad alcanza el 0,94% (Wilches et al., 2020). Por lo tanto, su ubicación es estratégica debido a que hace parte de la región con mayor desarrollo económico del país, lo que se traduce en mayor dinamismo del mercado, y ventajas de abastecimiento del comercio mayorista por la cercanía con el sector productivo e industrial.

#### 10.1.2.2. Modelos de negocio Hard Discounters y resistencia de las tiendas de barrio

La aparición de novedosos formatos *Hard Discounters* como D1, Justo y Bueno y ara ha cambiado las reglas del consumo masivo. En estas tiendas, los clientes pueden encontrar marcas de baja popularidad a menor costo, con la finalidad de reemplazar productos tradicionales que son vendidos a mayor precio. A este modelo de negocio se le suma que el inventario es definido, con un alto porcentaje de marcas propias, no invierten en publicidad ni hacen campañas de descuento y además se ahorran costos en la logística de organización de la mercancía al interior de la tienda (Simbaqueba Tolosa, 2020). Si bien, estos modelos son atractivos para una parte de la población nacional, el comercio tradicional de las tiendas de barrio está muy lejos de desaparecer, debido a diversos factores culturales y económicos que influyen la compra sobre todo en estratos bajos (Páramo Morales, 2012). Las tiendas de barrio ofrecen mayor cercanía con el consumidor final, flexibilización de los pagos, acceso a productos básicos de la canasta familiar en presentaciones pequeñas.

Tabla 9: Resumen aspectos económicos. Fuente: (AUTOR, 2022)

Aspecto económico	Oportunidad	Amenaza
Economía nacional y sector comercio	X	
Modelos de negocio <i>Hard Discounters</i> y resistencia de las tiendas de barrio		X

### 10.1.3. Aspectos sociales

Latinoamérica ha sido una de las regiones más afectadas por la pandemia, ya que se visibilizaron problemas estructurales que ya se venían presentando como el “desempleo, la informalidad, pobreza y altos niveles de desigualdad” (Boza & Torres, 2020). Afrontar una crisis de la magnitud actual ha sido un reto en materia económica, fiscal y social, que ha dado como resultado un aumento de la brecha social entre ricos y pobres.

#### 10.1.3.1. Pobreza monetaria y pobreza extrema

En Colombia, para el año 2020, la pobreza monetaria fue de 42,5%, 6,8 pp mayor a la registrada en 2019. Estas cifras se traducen en 3,5 millones de personas más que ingresaron a la pobreza monetaria, es decir, el ingreso per cápita fue inferior a \$331.688 mensuales, en el caso de un hogar de cuatro personas fue inferior a \$1.326.752. La pobreza monetaria extrema fue de 15,1% en el total nacional, 5,5 pp superior a 2019; 2,8

millones de personas ingresaron a esta situación debido a que su ingreso mensual per cápita no superó los \$145.004; en el caso de un hogar de 4 personas fue \$580.016 (DANE, 2021). Este grupo de personas no puede adquirir una canasta básica de alimentos y los demás bienes y servicios necesarios para vivir.

Adicionalmente, el DANE también reporta el índice GINI, el cual mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto) entre individuos u hogares dentro de la economía colombiana se desvía de una distribución perfectamente equitativa, por lo tanto, un índice GINI de 0 representa una equidad perfecta. Para el año 2020, para el total nacional fue de 54,4%; para 2019 fue de 52,6% (DANE, 2021).

Específicamente en Cundinamarca, aunque la pobreza monetaria aumentó 6,6 pp, fue la menor registrada por el DANE dentro de las 25 regiones estudiadas. En la región del Gualivá, a raíz de la pandemia el índice de pobreza multidimensional (IPM) logró una cifra del 30,2%, y el índice de necesidades insatisfechas se estableció en 13% (Wilches et al., 2020).

#### 10.1.3.2. Desempleo y condición económica

“Para el mes de marzo de 2021, la tasa de desempleo fue 14,2%, lo que representó un aumento de 1,6 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del 2020 (12,6%)” (DANE, 2022). Siendo las mayores afectadas las mujeres con una tasa de 21%, 9% más que la reportada para los hombres. Adicionalmente, en la encuesta Pulso social, realizada por el DANE en 2021, se encontró que “el 51,7% de las personas jefes de hogar y sus cónyuges en las 23 ciudades y áreas metropolitanas afirmó en marzo de 2021 que la situación económica de su hogar era peor en comparación con la vivida 12 meses atrás.” (DANE, 2022)

Esto refleja un aumento en la inequidad del país y, por ende, más población afectada por la crisis económica y gran cantidad de necesidades básicas insatisfechas, además de disminución en la capacidad de consumo de los colombianos.

#### 10.1.3.3. Estrategias de consumo responsable en los colombianos

La estrategia denominada “*No comas más mentiras*” busca que el país refiera, de manera prioritaria una política que reglamente sellos de advertencia, con información clara, visible y veraz que les permita a los padres de familia identificar fácilmente la comida chatarra, alimentos ultra procesados con exceso de azúcar, sodio o grasas

saturadas no lo advierten en sus empaques. Con esta regulación se podrían evitar numerosas enfermedades cardiovasculares y reducción de la obesidad y sobrepeso en adultos y niños, que son la mayor causa de muerte en el país. Este tipo de políticas afectan directamente el consumo, ya que crea mayor conciencia y descarta productos ofrecidos en el mercado minorista por su bajo aporte nutricional y afectación a la salud.

Tabla 10: Resumen aspectos sociales. Fuente: (AUTOR, 2022)

Aspecto social	Oportunidad	Amenaza
Pobreza monetaria y pobreza extrema		X
Desempleo y condición económica		X
Estrategias de consumo responsable en los colombianos		X

#### 10.1.4. Aspectos tecnológicos

##### 10.1.4.1. Cambios en las dinámicas de consumo

Para los negocios con comercio electrónico tanto desarrollado como en proceso, las oportunidades creadas por la pandemia del COVID-19 han forjado impactos importantes frente a las compras a través de internet, impactos que se incrementaron a medida que las restricciones de movilidad de los consumidores se volvieron más estrictas. El mercado alimenticio mostró un fuerte cambio en la preferencia de los consumidores, por lo tanto, “presentó un crecimiento de más del 600% en términos de la participación en el mercado de comercio electrónico en Colombia. Igualmente, la categoría de tecnología y electrodomésticos presentó un crecimiento del 95% en su participación en las ventas a través de canales digitales” (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020). Entre los más usados en el mercado se encuentran las plataformas *Rappi*, *Ifood* y *Domicilios.com* (Pérez Godoy, 2021) que ofrecen diferentes servicios de entrega puerta-puerta, evitando el contacto, disminuyendo tiempos de compra y mitigando el contagio. Lo que lo hace una herramienta muy utilizada por jóvenes y adultos para la adquisición de sus artículos de primera necesidad.

##### 10.1.4.2. Transformación digital de las empresas

Durante la crisis del Covid-19, las empresas han enfrentado varias dificultades y desafíos en materia tecnológica y han dedicado grandes esfuerzos y sacrificios para

adaptarse a las nuevas necesidades y tendencias del mercado y los consumidores. Para muchas empresas, la integración de nuevas herramientas digitales sus operaciones y, en general, de adaptarse a una estrategia de transformación digital llegó más rápido de lo esperado. Este último año se ha “convertido en un desafío, tanto desde el punto de vista de la oferta como desde la demanda. En esta dirección, el comercio electrónico ha tomado una fuerza significativa, permitiendo fortalecer la relación con los clientes y aprovechando todas las ventajas derivadas de este modelo” (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2021).

Por otro lado, uno de los objetivos específicos enmarcados en la Política Nacional de emprendimiento busca “facilitar el desarrollo tecnológico y la innovación en los emprendimientos para fortalecer su potencial de crecimiento y competitividad en los mercados actuales” (Consejo Nacional de política económica, 2020), apoyos que permitirán a CANDY GLOBAL S.A.S en su búsqueda por crear un nuevo mercado con nuevas y mejores rutas que sean eficaces y eficientes para la distribución de productos de la canasta familiar en esta región del país.

Tabla 11: Resumen aspectos tecnológicos. Fuente: (AUTOR, 2022)

Aspecto tecnológico	Oportunidad	Amenaza
Cambios en las dinámicas de consumo		X
Transformación digital de las empresas	X	

#### 10.1.5. Aspectos ambientales

##### 10.1.5.2. Políticas de desarrollo sostenible

En los objetivos de desarrollo sostenible se establece que las empresas deben garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles consignadas específicamente en sus políticas. Esta tendencia ha tomado gran influencia en los nuevos modelos de negocio adoptados por las industrias de bienes y servicios, quienes se deben desarrollar en función del cuidado del medio ambiente y la generación de bajo impacto, incluyendo su imagen, sus productos y sus empaques. Esto genera una influencia en la cadena de valor de los productos ofrecidos y la demanda de los consumidores finales (UNSDG, 2018).

La responsabilidad ambiental de las empresas tiene una relación directa con la estrategia competitiva, y está relacionada con las dinámicas de “consumo, políticas ambientales, que la sociedad reconozca, por lo tanto, las organizaciones que empleen estas dinámicas podrán fortalecer su reputación corporativa, ya que, al irse involucrando en los estándares de minimización ambiental, control de desechos y liberación de información responsable de los productos, se genera alta credibilidad e información sobre el desarrollo medio ambiental sostenible de las organizaciones. De esta forma, el consumidor podría ser un agente activo, que compara información de los productos a la hora de elegir y se hace responsable también del impacto ambiental” (Giraldo Correa & Collantes Rubio, 2020). Esto a nivel del comercio minorista y mayorista podría generar influencia en las preferencias de las diferentes marcas de los productos ofrecidos, ajustando precios en el mercado y dando mayor espectro en la oferta de los proveedores.

Tabla 12: Resumen aspectos ambientales. Fuente: (AUTOR, 2022)

Aspecto ambiental	Oportunidad	Amenaza
Políticas de desarrollo sostenible	X	

#### 10.1.6. Aspectos legales

##### 10.1.6.2. Ley 2069 de 2020. Ley de emprendimiento.

“Esta ley tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad” (Ley 2069 de 2020. Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia, 2020). Está enfocada principalmente al apoyo de Mipymes, “incluye varios artículos específicos para las cooperativas y empresas de la economía solidaria, además de una serie de disposiciones comunes para la promoción de estas” (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2021). Esta regulación permite desarrollar nuevos proyectos en las empresas, organizar a los integrantes de sector para el desarrollo de proyectos productivos, estabilidad laboral, el consumo responsable y ético, además de la inclusión económica y financiera.

##### 10.1.6.3. Decreto 937 de 1995. “Por el cual se reglamenta el artículo 54 de la Ley 101 de 1993”

En este se define el mercado mayorista y el compromiso que este tiene de facilitar el proceso de modernización de la comercialización, mediante el mejoramiento de las técnicas de manejo de productos y de las prácticas de mercadeo. Establece los estatutos de funcionamiento, la promoción y creación, administración y operación, coordinación de políticas definidas por los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural, de Desarrollo Económico, de Salud y de Medio ambiente. Adicionalmente se establecen los parámetros de vigilancia y control.

#### 10.1.6.4. Resolución 2674 de 2013

El gobierno nacional define la normatividad relacionada con el transporte y almacenamiento de alimentos, la cual impacta directamente el funcionamiento de las empresas distribuidoras mayoristas que deben seguir las regulaciones allí establecidas para evitar sanciones y delimitar su funcionamiento, con el fin de proteger la integridad de los productos y garantizar la protección de los consumidores finales.

#### 10.1.6.5. Resolución 666 de 2020

En esta se adapta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar adecuado manejo la pandemia del COVID-19 para todos los sectores económicos del país, con el fin de minimizar los factores de riesgo que puedan generar la transmisión del virus. Esto involucra disminución de los aforos de lugares cerrados y la reducción en la capacidad de atención a los consumidores de cada sector económico.

Tabla 13: Resumen aspectos legales-jurídicos. Fuente: (AUTOR, 2022)

Aspecto ambiental	Oportunidad	Amenaza
Ley de emprendimiento	X	
Decreto 937 de 1995		X
Resolución 2674 de 2013		X
Resolución 666 de 2020		X

## 10.2. CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis meso entorno estará enfocado en la posibilidad de incursión de un nuevo modelo de negocio de distribución mayorista al municipio de Villeta (Cundinamarca), el cual actualmente refleja la informalidad, las limitaciones logísticas, la

baja frecuencia de distribución y el aumento del número de intermediarios en el canal. En la figura 8 se resumen las 5 fuerzas competitivas y las puntuaciones obtenidas después de realizar el análisis.

Para identificar el nivel de amenaza final de cada una de las cinco fuerzas de Porter y como en cada una hay que tener en cuenta varias variables, se le dio un valor a cada nivel, siendo baja (1), media baja (2), media (3), media alta (4) y alta (5); Lo anterior con el fin de sumar y promediar cada una de las variables e identificar el nivel de amenaza final por cada fuerza.

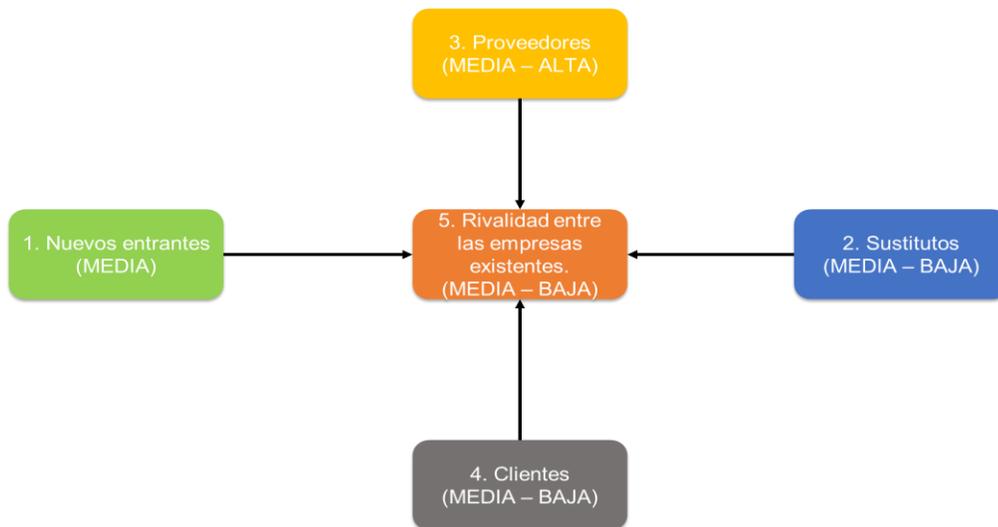


Figura 8. Aspectos generales Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: (AUTOR, 2022)

#### 10.2.4. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

##### 10.2.4.2. Inversión necesaria o Requisitos de Capital (Media)

La expansión de empresas mayoristas a otras regiones involucra altas inversiones de capital y reestructuración de los gastos. Está relacionada con la infraestructura y la logística de distribución de productos de la canasta familiar.

##### 10.2.4.3. Economías de escala (Alta)

Esta se refleja como una amenaza alta debido a la capacidad y modelos de negocio que pueden ofrecer los nuevos competidores como las grandes tiendas minoristas (Éxito, D1, Ara, Justo & Bueno) que afectan directa e indirectamente al mercado mayorista, ya que lo suprime del canal de distribución y representa competencia

inmediata a las tiendas de barrio (cliente), ofreciendo precios más bajos al consumidor final conforme al volumen de compra al productor.

#### 10.2.4.4. Curva de experiencia (Media)

Se observa como amenaza media, debido a la incertidumbre del comportamiento del mercado en la región, lo cual involucra un completo entendimiento y mapeo inicial de los clientes directos para el mercado mayorista. En contraste, esto se mitiga con la incursión de modelos de negocio mayorista que estén estructurados y posean experiencia en otras ciudades de la región, lo que permite ingresar de una forma más ordenada y con objetivos de expansión claros.

#### 10.2.4.5. Ventaja absoluta en costos (Baja)

En el municipio de Villeta (Cundinamarca), generalmente, el mercado mayorista es manejado por agentes oriundos o dueños de las tiendas que se encargan de surtir el mercado minorista a partir de la adquisición de productos en regiones cercanas con mayor comercio, esto modifica el canal de distribución, agrega valor a los productos y limita las frecuencias de entrega, lo cual afecta el suministro al consumidor final. La incursión de un mercado mayorista en esta región ayudaría a solucionar estos problemas de tipo logístico, a disminuir el costo por lo grandes volúmenes ofertados y a incluir mayor número de productos en el portafolio del mercado minorista.

#### 10.2.4.5. Diferenciación del servicio (Baja)

Esta es una amenaza baja, debido a que el esquema de distribución mayorista en la región posee las desventajas ya mencionadas, las cuales se pueden mitigar con la incursión de un mercado mayorista que cuente con una alta calidad del servicio, mayores frecuencias de entrega, amplia gama de productos y facilidades de pago.

#### 10.2.4.6. Acceso a canales de distribución (Media)

A pesar de que los mayoristas oriundos han posicionado un esquema de distribución en la región, el cual adiciona más intermediarios y encarece los productos, esto hace parte de la cultura del mercado minorista, que se puede ver como una barrera de entrada a un negocio mayorista más estructurado y con mayor oferta de productos.

#### 10.2.4.7. Identificación de marca (Alta)

Para el mercado objetivo y conforme a los nuevos competidores que se pueden identificar como empresas de distribución minorista (Éxito, tiendas D1, Ara, Justo & Bueno) que están creciendo dinámica y exponencialmente por el reconocimiento de marca llegando a ciudades pequeñas, lo que genera que este tipo de modelos de negocio se posicionen y sean competencia directa a los clientes del mercado mayorista (tiendas de barrio) lo que se traduce en una amenaza fuerte al sector.

#### 10.2.4.8. Barreras gubernamentales (Baja)

En la zona no se identifican procesos relacionados con licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyright, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. Buscar barreras gubernamentales necesarias para crear y operar la empresa.

#### 10.2.4.9. Represalias (Baja)

Debido a la ausencia de grandes empresas mayoristas en la región, esta amenaza tiene poca influencia en la incursión de una nueva empresa de este tipo, ya que el modelo de distribución foráneo no maneja contratos exclusivos con el mercado minorista, por lo tanto, las campañas de entrada no serían tan agresivas ni limitantes.

Tabla 14: Amenaza de nuevos competidores. Fuente: (AUTOR, 2022)

Amenaza entrada de nuevos competidores	Baja	Media Baja	Media	Media Alta	Alta	Total
	1	2	3	4	5	
Inversión necesaria o Requisitos de Capital				X		4
Economías de escala					X	5
Curva de experiencia			X			3
Ventaja absoluta en costos	X					1
Diferenciación del producto			X			3
Acceso a canales de distribución			X			3
Identificación de marca				X		4
Barreras gubernamentales			X			3
Represalias	X					1
<b>Promedio</b>						<b>3</b>

### 10.2.5. Amenaza de posibles productos sustitutos

#### 10.2.5.5. Disponibilidad de sustitutos (Baja)

En la zona de estudio no se identificaron empresas que realizaran la comercialización y distribución mayorista de productos de la canasta familiar.

#### 10.2.5.6. Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido (Alta)

Esta es una amenaza alta, debido a que posibles sustitutos como D1, Ara, Justo & Bueno ofrezcan un precio competitivo que pone un límite a los precios que se pueden ofrecer en el sector, lo cual los convierte en competencia directa del mercado minorista de la región, influenciando el desarrollo de la distribución mayorista.

#### 10.2.5.7. Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto (Baja)

Al posicionarse un modelo de negocio mayorista estructurado en la región, se puede ofrecer una amplia gama de productos de la canasta familiar, con una mayor calidad de servicio al mercado minorista, lo cual disminuiría los precios y aumentaría el rendimiento económico del sector.

#### 10.2.5.8. Costos de cambio para el cliente (Baja)

No hay costos de cambio en el sector

Tabla 15: Amenaza de posibles sustitutos. Fuente: (AUTOR, 2022)

Amenaza de posibles productos Sustitutos	Baja	Media Baja	Media	Media Alta	Alta	Total
	1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos		X				2
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido					X	5
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	X					1
Costos de cambio para el cliente	X					1
Promedio						<b>2.25</b>

## 10.2.6. Poder de negociación de los proveedores

### 10.2.6.5. Concentración de proveedores (Alto)

Se cuenta con un poder de negociación alto, debido a que son los proveedores los que asignan el valor final al producto que la empresa mayorista comercializa.

### 10.2.6.6. Importancia del volumen para los proveedores (Bajo)

Esta importancia es baja debido a que la compra que hacen las compañías del sector a los proveedores de la empresa mayorista es baja. En la región no se encuentran empresas que se dediquen a realizar la distribución mayorista de productos de la canasta familiar, lo cual puede centralizar en un futuro la distribución del proveedor al mayorista.

### 10.2.6.7. Diferenciación de insumos (Baja)

La diferenciación de productos conforme a los comercializados en la zona es baja, debido a que los productos ofrecidos en las tiendas de barrio básicamente son los mismos, con la diferencia que la empresa mayorista puede interactuar directamente con el proveedor y ofrecer precios más bajos a sus clientes.

### 10.2.6.8. Costos de cambio (Altos)

Algunas marcas de productos de la canasta familiar exigen contratos de exclusividad con los agentes mayoristas, lo cuales podrían dificultar la comercialización de un amplio portafolio de productos de un mismo tipo y limitar la oferta a los clientes. Adicionalmente, si estos no son cumplidos, la empresa mayorista se puede ver económicamente afectada con multas y restricciones de venta.

### 10.2.6.9. Disponibilidad de insumos sustitutos (Media)

Se habla de una incidencia media, debido a la amenaza de expansión de esquemas minoristas como lo son las tiendas D1, Ara, Justo & Bueno en la región de estudio y la oportunidad de disminuir costos logísticos de distribución mayorista buscando alianzas con productores de la región.

### 10.2.6.10. Impacto de los insumos (Media)

Los insumos ofrecidos por una empresa mayorista corresponden a todos los que puede ofrecer una tienda de barrio con beneficios en la logística y bajos precios.

Tabla 16: Poder de negociación de los Proveedores. Fuente: (AUTOR, 2022)

Poder de negociación de los Proveedores	Baja	Media Baja	Media	Media Alta	Alta	Total
		2	3	4	5	
Concentración de proveedores					X	5
Importancia del volumen para los proveedores						1
Diferenciación de insumos		X				2
Costos de cambio					X	5
Disponibilidad de insumos sustitutos			X			3
Impacto de los insumos			X			3
Promedio						<b>3.8</b>

### 10.2.7. Poder de negociación de los clientes

#### 10.2.7.5. Concentración de clientes (Media – Baja)

Se identifica un número de clientes bajo, que pueden ser más exigentes a la hora de la compra, pero que se acomodan a los precios altos de los pocos proveedores existentes, que en la mayoría de los casos son los mismos dueños de la tienda los que se encargan de viajar a los centros poblados para distribuirlos.

#### 10.2.7.6. Volumen de compras (Baja)

Los clientes encontrados en la zona de estudio son tiendas de barrio, veredas, centros poblados que se encargan de realizar la distribución de sus tiendas con compras mínimas, conforme a la necesidad del consumidor final.

#### 10.2.7.7. Diferenciación (Alta)

Una empresa mayorista puede incursionar en el mercado de distribución en la región presentando un servicio que tenga un valor agregado a la distribución foránea. A menor percepción de calidad en el servicio mayor será el poder de negociación de los clientes.

#### 10.2.7.8. Información acerca del proveedor (Media – Baja)

Las tiendas de barrio identificadas en la zona se acomodan a las necesidades básicas del consumidor final y no disponen de la oferta de muchas empresas mayoristas que se comprometan a realizar una distribución constante tienda a tienda.

#### 10.2.7.9. Identificación de la marca (Alta)

Este aspecto está gobernado por las necesidades del consumidor final, quien selecciona por precio y calidad las marcas que debe ofertar el distribuidor minorista. Lo cual es usado como un poder de negociación fuerte al momento de solicitar un pedido a un distribuidor mayorista.

#### 10.2.7.10. Productos sustitutos (Baja)

Actualmente no existen de productos sustitutos que le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Tabla 17: Poder de negociación de los Clientes. Fuente: (AUTOR, 2022)

<b>Poder de negociación de los Clientes</b>	<b>Baja</b>	<b>Media Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Media Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Total</b>
	1	2	3	4		
Concentración de clientes		X				2
Volumen de compras	X					1
Diferenciación					X	5
Información acerca del proveedor		X				2
Identificación de la marca					X	5
Productos sustitutos	X					1
<b>Promedio</b>						<b>2.67</b>

#### 10.2.8. Rivalidad entre competidores existentes

##### 10.2.8.5. Concentración (Baja)

En el estudio realizado en la cámara y comercio de Facatativá no se encuentran empresas que se dediquen a la distribución de productos de la canasta familiar, se

identifican agentes oriundos independientes que no son constantes en el abastecimiento y en la mayoría de los casos los encargados son los mismos dueños de la tienda.

#### 10.2.8.6. Diversidad de competidores (Media)

En los competidores principales se encuentra los trabajadores independientes y las tiendas minoristas (D1, Ara, Justo & Bueno, Éxito, etc.) que no tienen mayor participación en el sector, pero de incursionar en la región representarían una competencia directa con los clientes, lo que los convierte en competencia directa para el mercado mayorista.

#### 10.2.8.7. Condiciones de los costos (Media)

Se identifican costos por debajo de los ofrecidos por los proveedores oriundos. Pero, esto debe ser estudiado cuando la empresa mayorista se expanda a la región y se le incrementen los costos de distribución.

#### 10.2.8.8. Diferenciación del producto (Baja)

Una empresa mayorista bien estructurada busca ofrecerles a sus clientes un servicio de calidad, cuyo principal foco es entregar productos de la canasta familiar tienda a tienda con valores que se encuentren por debajo de los ofrecidos actualmente por los distribuidores existentes.

#### 10.2.8.9. Costos de cambio (Bajo)

En este mercado es muy complejo condicionar al cliente con el cambio, pero se busca ofrecer beneficios en los que el cliente prefiera siempre realizar sus compras a distribuidores mayoristas con mayor experiencia en el mercado.

#### 10.2.8.10. Grupos empresariales (Medio)

Se identifica la posible expansión de grandes minoristas como tiendas D1, Ara, Justo & Bueno hacia la zona de estudio, con alta expectativa de participación en el mercado objetivo y afectación directa a la distribución minorista oriunda de la región, lo que limitaría la entrada de otros esquemas de distribución.

#### 10.2.8.11. Efectos de demostración (Media – Alta)

Se identifica la necesidad de triunfar en los mercados más importantes como lo son las zonas urbanas de los municipios para poder introducirse con mayor facilidad y experiencia adquirida en los centros poblados y las veredas.

#### 10.2.8.12. Barreras de salida (Media)

Los costos de la empresa para abandonar el sector son inferiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir. Adicionalmente, el posicionamiento en la zona acarrea costos de instalación e infraestructura que podrían generar afectaciones económicas a las empresas al momento de retirarse del sector.

Tabla 18: Competidores existentes. Fuente: (AUTOR, 2022)

Competidores existentes	Baja	Media Baja	Media	Media Alta	Alta	Total
	1	2	3	4	5	
Concentración	X					1
Diversidad de competidores			X			3
Condiciones de los costos			X			3
Diferenciación del producto	X					1
Costos de cambio	X					1
Grupos empresariales			X			3
Efectos de demostración				X		4
Barreras de salida		X				2
Promedio						<b>2.25</b>

### 10.3. ESTUDIO DE MERCADO

De acuerdo con el interés académico del proyecto “EXPANSIÓN DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN CANDY GLOBAL S.A.S A MERCADOS MINORISTAS UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE VILLETA - CUNDINAMARCA”, se describe uno de los objetivos visionarios del presente estudio, el cual su objetivo fue:

“Recolectar información primaria en las tiendas comercializadoras de la canasta familiar (ANEXO C), para analizar el comportamiento del mercado en el municipio de Villeta – Cundinamarca”.

El instrumento válido (Encuesta) en la población objetó aspectos como: funcionalidad y posicionamiento de los establecimientos comerciales, identificación y disponibilidad de bienes y servicios, determinación de las fuentes financieras, aplicación del marketing e innovación, análisis del sector y la percepción de los comerciantes con la actual económica colombiana.

Por tanto, el resultado del presente estudio de investigación es fundamental para la articulación y toma de decisiones, que apunta la intención prospectiva de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S, en evidenciar los procesos de comportamiento de mercado en bienes y servicios en el municipio de Villeta - Provincia del Guaviare

### 10.3.1. Estructuración de la encuesta

Con la finalidad de obtener información relevante del mercado objetivo, se diseñó una encuesta a ser aplicada a algunas de las tiendas que se encuentran en el casco urbano del municipio de Villeta, identificando diferentes puntos que permitirían definir los diferentes aspectos a tener en cuenta al momento de definir una propuesta de expansión de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S.

Previo al desarrollo de las encuestas, se realizó una propuesta donde se incluyeron aspectos de: perfil del comerciante, identificación de bienes a comercializar, los servicios prestados en la tienda, las fuentes de financiación que utilizan los propietarios de las tiendas, las estrategias de marketing que se utilizan al momento de las ventas y la percepción que se tiene del servicio prestado a los clientes que llegan a las tiendas. Se presentaron propuestas de preguntas al director del trabajo para cada aspecto definido y después de dos mesas de trabajo se acordó cuales preguntas harían parte del trabajo de campo a desarrollar en el municipio.

#### 10.3.1.1. Perfil del comerciante

Se definieron preguntas que permitan conocer datos del encuestado, si es propietario o administrador, cantidad de negocios que tienen en el municipio, cantidad de empleados, atención a clientes, como se abastece el negocio y la cantidad de proveedores que utiliza para abastecer el negocio. Esta información permite conocer el estado actual de negocio y definir si se cuenta con una oportunidad de generación de posibles de ventas por parte de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S. Las preguntas formuladas se muestran a continuación.

<b>I PERFIL DEL COMERCIANTE</b>																																												
1. Nombre completo del encuestado																																												
2. Sexo  Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	3. ¿Qué rango de edad tiene?  De 18 a 28 <input type="checkbox"/> 29 a 59 <input type="checkbox"/> Mayor de 60 <input type="checkbox"/>	4. ¿Su lugar de residencia es: Marque con una <b>X</b>  Urbana <input type="checkbox"/> Rural <input type="checkbox"/>																																										
5. ¿Indique su lugar de residencia? Marque con una <b>X</b>																																												
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; padding: 2px;">Albán</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 35%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">La Peña</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">La Vega</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Nimaima</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Nocaima</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Quebrada Negra</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">San Francisco</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Sasaima</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Supatá</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Útica</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Vergara</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Villeta</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Otro</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">¿Cuál? _____</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			Albán		<input type="checkbox"/>	La Peña		<input type="checkbox"/>	La Vega		<input type="checkbox"/>	Nimaima		<input type="checkbox"/>	Nocaima		<input type="checkbox"/>	Quebrada Negra		<input type="checkbox"/>	San Francisco		<input type="checkbox"/>	Sasaima		<input type="checkbox"/>	Supatá		<input type="checkbox"/>	Útica		<input type="checkbox"/>	Vergara		<input type="checkbox"/>	Villeta		<input type="checkbox"/>	Otro		<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____		<input type="checkbox"/>
Albán		<input type="checkbox"/>																																										
La Peña		<input type="checkbox"/>																																										
La Vega		<input type="checkbox"/>																																										
Nimaima		<input type="checkbox"/>																																										
Nocaima		<input type="checkbox"/>																																										
Quebrada Negra		<input type="checkbox"/>																																										
San Francisco		<input type="checkbox"/>																																										
Sasaima		<input type="checkbox"/>																																										
Supatá		<input type="checkbox"/>																																										
Útica		<input type="checkbox"/>																																										
Vergara		<input type="checkbox"/>																																										
Villeta		<input type="checkbox"/>																																										
Otro		<input type="checkbox"/>																																										
¿Cuál? _____		<input type="checkbox"/>																																										
6. Frente al negocio, usted está en calidad de: Marque con una <b>X</b>																																												
Propietario <input type="checkbox"/> Administrador <input type="checkbox"/> Encargado <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/> _____																																												
7. En el municipio de Villeta, ¿Cuántos negocios tiene para la venta de productos de la canasta familiar? Marque con una <b>X</b>																																												
1 <input type="checkbox"/> Entre 2 a 3 <input type="checkbox"/> Más de 4 <input type="checkbox"/>																																												
8. ¿Cuánto tiempo lleva el negocio en el mercado? Marque con una <b>X</b>																																												
Menor a 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 a 4 años <input type="checkbox"/> Más de 4 años <input type="checkbox"/>																																												
9. ¿Cómo clasifica su negocio? Marque con una <b>X</b>																																												
Mayorista <input type="checkbox"/> Minorista Tradicional <input type="checkbox"/> Minorista Libre de servicios <input type="checkbox"/>																																												

Figura 9. Preguntas perfil del comerciante – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022)

<p><b>10.</b> ¿Número de empleados que laboran en su negocio durante el año? Marque con una <b>X</b></p> <p>De 1 a 5 <input type="checkbox"/></p> <p>De 6 a 10 <input type="checkbox"/></p> <p>Más de 10 <input type="checkbox"/></p>	<p><b>11.</b> ¿Cuál es el promedio de clientes que ingresan mensualmente a su negocio? Marque con una <b>X</b></p> <p>Entre 10 a 20 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 20 a 40 <input type="checkbox"/></p> <p>Más de 50 <input type="checkbox"/></p>
<p><b>12.</b> ¿Con que frecuencia funciona su negocio? Marque con una <b>X</b></p> <p>1 vez a la semana <input type="checkbox"/></p> <p>3 veces a la semana <input type="checkbox"/></p> <p>Todos los días <input type="checkbox"/></p>	<p><b>13.</b> ¿El proveedor que abastece su negocio es: Marque con una <b>X</b></p> <p>Local <input type="checkbox"/></p> <p>Bogotá <input type="checkbox"/></p> <p>Otro <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál _____ <input type="checkbox"/></p>
<p><b>14.</b> ¿Cuántos proveedores maneja para el abastecimiento de su negocio? Marque con una <b>X</b></p> <p>1 proveedor <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 2 a 3 <input type="checkbox"/></p> <p>Más de 3 <input type="checkbox"/></p> <p>Mencione ¿Cuáles?</p> <p>a) _____</p> <p>b) _____</p> <p>c) _____</p> <p>d) _____</p>	<p><b>15.</b> ¿Qué tipos de garantías le ofrece el proveedor?</p> <p>Mencione</p> <p>a) _____</p> <p>b) _____</p> <p>c) _____</p> <p>d) _____</p>

Figura 10: Continuidad preguntas perfil del comerciante – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022)

### 10.3.1.2. Bienes

Se definieron preguntas que permitan conocer los productos que se comercializan, aquellos que se considera faltantes para comercializar y la forma como se comercializa los productos. Esta información permite definir si los productos comercializados por la empresa CANDY GLOBAL S.A.S hacen parte del catálogo. Las preguntas formuladas se muestran a continuación.

<b>II BIENES</b>														
<p><b>16.</b> De acuerdo al catálogo (anexo 1) ,</p> <p>Identifique que productos comercializa en su negocio e indique la frecuencia (diaria, una vez a la semana, quincenal, mensual) con que los abastece:</p>														
<p><b>PRODUCTOS</b></p> <p>Farmacia</p> <p>Droguería</p> <p>Aseo Personal</p> <p>Limpieza</p> <p>Dulces y Paquetes</p>	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Marque con una X</th> <th style="text-align: center;">Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Marque con una X	Frecuencia											
Marque con una X	Frecuencia													
<p><b>17.</b> ¿Cuál es el producto que más comercializa en su negocio?</p>														
<p><b>18.</b> ¿Desde su experiencia comercial, que productos de la canasta familiar considera que le falta por comercializar?</p> <p>Cuál _____</p>														

**19.** ¿Con que frecuencia (diaria, una vez a la semana, quincenal, mensual, anual) realiza las siguientes actividades y cómo la elabora en su negocio?

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	¿CÓMO LA ELABORA?
Promociones		
Descuento		
Ofertas		
Asesoramiento		
Domicilios		
Atención al cliente		
Otro ¿cuál?		

**20.** Cree que disminuirían los costos si existiera un proveedor mayorista local: Marque con una X

Sí  Porqué \_\_\_\_\_  
 No  Porqué \_\_\_\_\_

Figura 11. Preguntas Bienes – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022)

### 10.3.1.3. Servicios

Se definieron preguntas para conocer cómo se rota la mercancía que se comercializa en el local, como se maneja el inventario y como se abastece la tienda. Esta información permite definir cómo enfocar posibles estrategias de ventas por parte de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S, en especial para las veces que se proyectaría desarrollar las ventas. Las preguntas formuladas se muestran a continuación.

<b>III SERVICIOS</b>					
<b>21. ¿Cuál es el tiempo de rotación que mantiene la siguiente mercancía en inventario? Marque con una X</b>					
	Semanal	Quincenal	Mensual	Depende la provisión	Otro ¿Cuál?
Farmacia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Droguería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paquetes y/o Dulces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aseo personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>22. ¿Cuál es el mejor servicio que le brinda al cliente final?</b>					
<b>23. ¿Califique el servicio que le brinda al cliente final? Marque con una X</b>			<b>24. ¿En su negocio maneja inventario? Marque con una X</b>		
Bueno Malo Regular Excelente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es <b>NO</b> indique porqué:		
<b>25. ¿Utiliza algún software o programa informático para llevar un control de los productos que comercializan? Marque con una X</b>					
Sí No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		¿Cuál? _____ Porqué _____		
<b>26. ¿Qué tipo de transporte implementa para el abastecimiento de su negocio? Marque con una X</b>					
Transporte propio Convenio con transportadora El proveedor le brinda el servicio Otro ¿Cuál? _____			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

Figura 12. Preguntas servicios – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022)

#### 10.3.1.4. Fuentes de financiación

Se definieron preguntas para conocer la forma como sostiene el negocio económicamente, como se hace el pago a los proveedores y si se ha pensado en el uso de alianzas estratégicas para el sostenimiento del negocio. Esta información permite definir cómo la empresa CANDY GLOBAL S.A.S realizaría las ventas y el pago de la cartera por las ventas efectuadas a la tienda. Las preguntas formuladas se muestran a continuación.

<b>IV FUENTES DE FINANCIACIÓN</b>	
<b>27. ¿Qué fuentes de financiación utiliza para el sostenimiento de su negocio? Marque con una X</b>	
Recursos propios	<input type="checkbox"/>
Créditos	<input type="checkbox"/>
Inversiones	<input type="checkbox"/>
Otro ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>
<b>28. ¿Cómo es la forma de pago con los proveedores? Marque con una X</b>	
Contado	<input type="checkbox"/>
Pago por semana	<input type="checkbox"/>
Pago por mes	<input type="checkbox"/>
Otro ¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>
<b>29. ¿Ha utilizado o tiene alianzas estratégicas para el sostenimiento de su negocio? Marque con una X</b>	
Sí <input type="checkbox"/>	¿Cuáles? _____
No <input type="checkbox"/>	

Figura 13. Preguntas fuentes de financiación – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022)

#### 10.3.1.5. Estrategias de marketing

Se definieron preguntas para conocer la forma como se desarrollan promociones en las tiendas, como se innova al momento de realizar ventas y si se utiliza herramientas online para la comercialización de los productos. Esta información permite definir cómo la empresa CANDY GLOBAL S.A.S puede ofrecer apoyo en las ventas de los productos y mejorar las proyecciones de ingresos por medio de promociones. Las preguntas formuladas se muestran a continuación.

<b>V ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>																							
<p><b>30.</b> ¿Cada cuánto realiza promoción y publicidad de su negocio?</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Semanal</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Quincenal</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Semestral</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Anual</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Otro</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">¿Cuál? _____</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>		Semanal		Quincenal		Semestral		Anual		Otro		¿Cuál? _____											
Semanal																							
Quincenal																							
Semestral																							
Anual																							
Otro																							
¿Cuál? _____																							
<p><b>31.</b> ¿Realiza procesos de innovación en su negocio? Marque con una <b>X</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Tecnológicos</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Diseño</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Software</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Cambio de proveedores</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Cambio de personal</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Otro ¿Cuál? _____</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	Tecnológicos		Diseño		Software		Cambio de proveedores		Cambio de personal		Otro ¿Cuál? _____		<p><b>32.</b> ¿Utiliza herramientas online para la venta de los productos de la canasta familiar? Marque con una <b>X</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Aplicaciones</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Página WEB</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">WhatsApp</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Telefonía Móvil</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Otro ¿Cuál? _____</td> <td style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	Aplicaciones		Página WEB		WhatsApp		Telefonía Móvil		Otro ¿Cuál? _____	
Tecnológicos																							
Diseño																							
Software																							
Cambio de proveedores																							
Cambio de personal																							
Otro ¿Cuál? _____																							
Aplicaciones																							
Página WEB																							
WhatsApp																							
Telefonía Móvil																							
Otro ¿Cuál? _____																							

Figura 14. Preguntas estrategias de marketing – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022)

### 10.3.1.6. Análisis del sector e interés

Se definieron preguntas para conocer la percepción del negocio en el municipio, las ventajas y desventajas que se han identificado en el tiempo que tiene en el entorno, si existe limitantes para la ampliación del negocio y la percepción del escenario económico por el nuevo gobierno. Esta información le permite definir a la empresa CANDY GLOBAL S.A.S cuales negocios tienen más ventas y, durante la fase de implementación, centra su estrategia de comercialización. Las preguntas formuladas se muestran a continuación.

<b>VI ANALISIS DEL SECTOR E INTERES</b>																			
<p><b>33.</b> Según su percepción ¿Qué tan posesionado (os) está su negocio en el sector? Marque con una <b>X</b></p> <table style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;"><b>Muy Alto</b></td> <td style="width: 20%;"><b>Alto</b></td> <td style="width: 20%;"><b>Medio</b></td> <td style="width: 20%;"><b>Bajo</b></td> <td style="width: 20%;"><b>Muy Bajo</b></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> </table>					<b>Muy Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Muy Bajo</b>										
<b>Muy Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Muy Bajo</b>															
<p><b>34.</b> ¿Qué desventaja tiene su negocio en el sector?</p>																			
<p><b>35.</b> ¿Qué ventaja tiene su negocio en el sector?</p>																			
<p><b>36.</b> De los siguientes aspectos, ¿Cuál cree que es un limitante para ampliar su negocio? Marque con una <b>X</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Presupuesto</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 35%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Demanda de Productos</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Espacio</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Instalaciones</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Otro ¿Cuál? _____</td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>					Presupuesto		<input type="checkbox"/>	Demanda de Productos		<input type="checkbox"/>	Espacio		<input type="checkbox"/>	Instalaciones		<input type="checkbox"/>	Otro ¿Cuál? _____		<input type="checkbox"/>
Presupuesto		<input type="checkbox"/>																	
Demanda de Productos		<input type="checkbox"/>																	
Espacio		<input type="checkbox"/>																	
Instalaciones		<input type="checkbox"/>																	
Otro ¿Cuál? _____		<input type="checkbox"/>																	
<p><b>37.</b> ¿Cómo percibe la económica del sector de la industria alimentaria con el actual gobierno?</p>																			

Figura 15. Preguntas Análisis del sector e interés – Estudio de mercado. Fuente: (AUTOR, 2022)

Finalmente, las encuestas fueron realizadas por parte del autor con el apoyo de personas del municipio, a quienes se les explicó cómo realizar la encuesta. Una vez se contó con la información levantada en campo fue tabulada para su análisis, según la muestra definida.

### 10.3.2. Metodología cálculo de muestra

Con la finalidad de establecer la cantidad encuestas que se realizarán como parte del análisis de mercado que servirán como población objetivo, se utilizará la fórmula para cálculo de muestras de poblaciones finitas, por medio de la siguiente ecuación.

$$T = \frac{Z^2 * p * (1 - p) * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde:

N = Tamaño de la Población objetivo

Z = Nivel de confianza

p = proporción esperada de análisis

q = complemento de proporción esperada del análisis = (1-p)

e = error de estimado del análisis

T = Tamaño de la muestra

Para el caso de la muestra de las tiendas que serían la población objetivo, se determinó una cantidad de 215.

Las demás variables a tener en cuenta consistirán en:

- Se determinará una probabilidad del 90% con la finalidad de contar la mayor cantidad de datos posibles que permitan obtener datos significativos
- Para el caso de la probabilidad definida, se tendrá un nivel de confianza de 1,65
- La proporción esperada de análisis será de 0,50
- El error estimado se definirá con un valor de 0,075, dado que, al contar con resultados subjetivos durante la aplicación de las encuestas, la información puede tener cierta variación que debe ser ajustada en el procesamiento de los datos, dependiendo de la interpretación de los registros.

De esta forma, el resultado de la ecuación es el siguiente:

$$T = \frac{1,65^2 * 0,5 * (1 - 0,5) * 215}{0,075^2 * (215 - 1) + 1,65^2 * 0,5 * (1 - 0,5)} = 78$$

De esta forma se determina que se realizarán, al menos 78 encuestas que permitan obtener datos significativos para el análisis de mercado.

A continuación, se da en detalle el siguiente análisis:

### 10.3.3. Perfil demográfico

Para esta variable de estudio se estableció 15 preguntas, registrando la siguiente información:

Se observa que en la **P2\_** la participación masculina está en un 26%, mientras que el femenina en un 74%, lo que se puede deducir desde una óptica social, según la precepción durante el proceso de recolección de información y como lo menciona señala (Duque, 2014):

“Es una oportunidad económica, de flexibilidad familiar, de auto sostenibilidad, de emprendimiento basado en una habilidad individual que llevará al éxito, por tanto, las mujeres serán más propensas a iniciar su propio negocio”.

Y afirma (Blasco, Isabel, Luisa, & Margarita, 2016)

“Involucran variables como logros en los negocios a la edad, el nivel educativo, y bajas las oportunidades laborales, destacando que las mujeres tienen menos probabilidades laborales”.

Para esta población objeto, en la **P3\_** el rango de edad en mayor proporción está entre 29 a 59 años con el 79%; seguido entre 18 a 28 con el 18% y en menor porcentaje mayores de 60 años con el 3%.

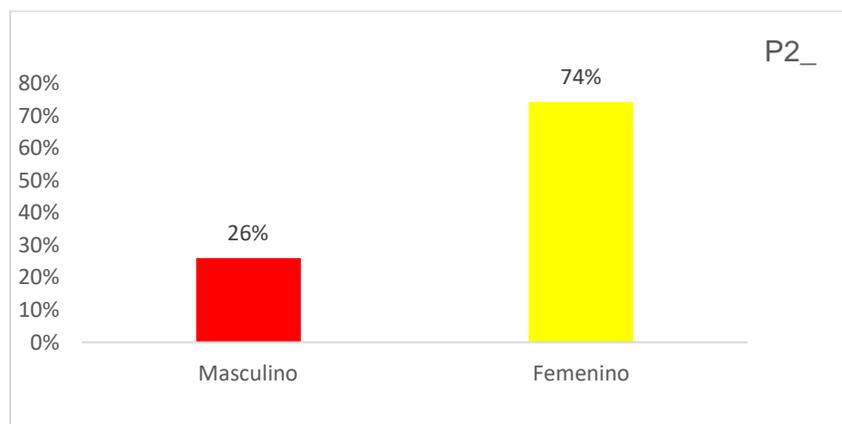


Figura 16: Género. Fuente: (AUTOR, 2022)

Respecto a la **P6\_** los encuestados se destacaron por ser administradores con el 31%; propietarios con el 26%; encargados con el 25% y empleados el 18%. Lo que puede interpretarse que, entre las dos primeras respuestas, mantienen una impresión de apropiación y jerarquía, basados en una condición de confianza y asertividad en las funciones que desarrollan en sus negocios.

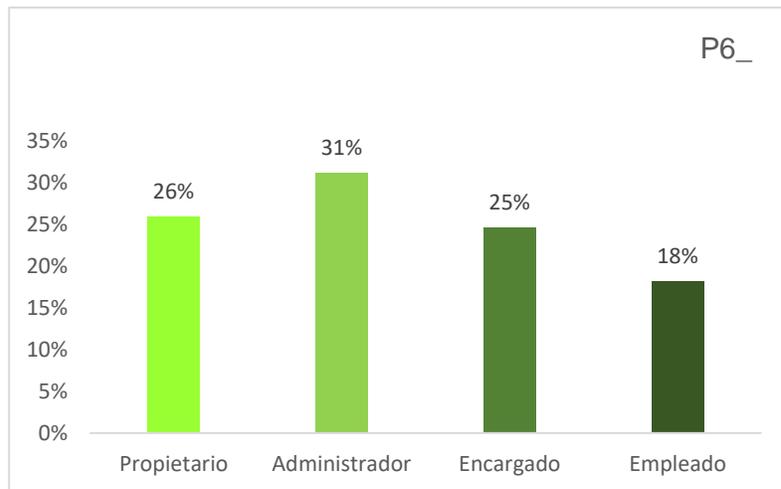


Figura 17: En qué calidad se encuentra. Fuente: (AUTOR, 2022)

En la **P7\_** al indagar por la tenencia de varios establecimientos comerciales, los encuestados señalan, que tan solo tienen un negocio con el 73%; entre 2 a 3 el 21% y Más de 4 establecimientos el 6%. Ahora bien, la **P8\_** refiere el tiempo en que estos negocios llevan comercializando en el mercado, donde se destacó Más de 4 años con el 45%; entre 1 a 4 años el 29% y menor a 1 año el 26%.

Estas dos últimas percepciones, por su nivel de porcentaje, podrían interpretarse que, desde hace un tiempo corto, en el casco urbano de Villeta se podría estar presentando un crecimiento de nuevos establecimientos para la compra de productos de la canasta familiar.

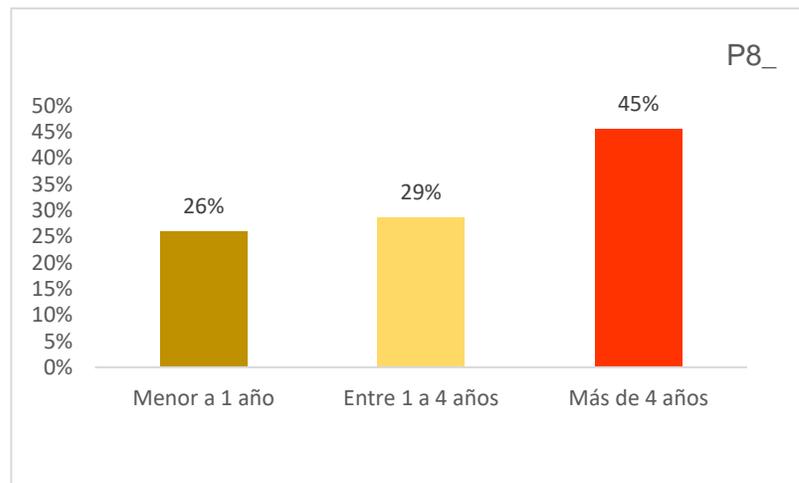


Figura 18: Tiempo en el mercado. Fuente: (AUTOR, 2022)

Cabe señalar, que los encuestados en la **P9\_** consideran que su establecimiento comercial, está dentro de una clasificación de minorista tradicional con el 78%, mayorista con el 16% y minorista de libre servicio con el 6%.

De acuerdo al concepto de minorista tradicional, según (Guerra, 2012) “Panorama del negocio minorista en Colombia” refiere:

“El negocio minorista en Colombia en los últimos años ha tenido una destacable evolución con la entrada de nuevos jugadores a lo largo y ancho del país, lo cual les ha permitido a los consumidores poder seleccionar la mejor opción de compra. Es así que las estrategias del negocio minorista se han diversificado con objeto de fidelizar y conquistar nuevos clientes. (p. 2).

Y afirma (Guerra, 2012) que:

“Ancestralmente en Colombia ha existido el canal de distribución minorista como es la tienda de barrio, cuyo formato corresponde al de un segmento de la población de escasos recursos, y que poco a poco se ha ido adaptando a esta necesidad hasta llegar a convertirse en una muralla frente a las multinacionales, a menos que éstas cambien sus tácticas y sus prácticas comerciales. (p.117).

En cuanto a mayorista según (Sierra, Moreno, & Harold, 2015) lo define como:

“Las ventas al por mayor incluyen todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial. De esta forma, los mayoristas agregan valor al realizar diversas funciones dentro del canal de distribución”.

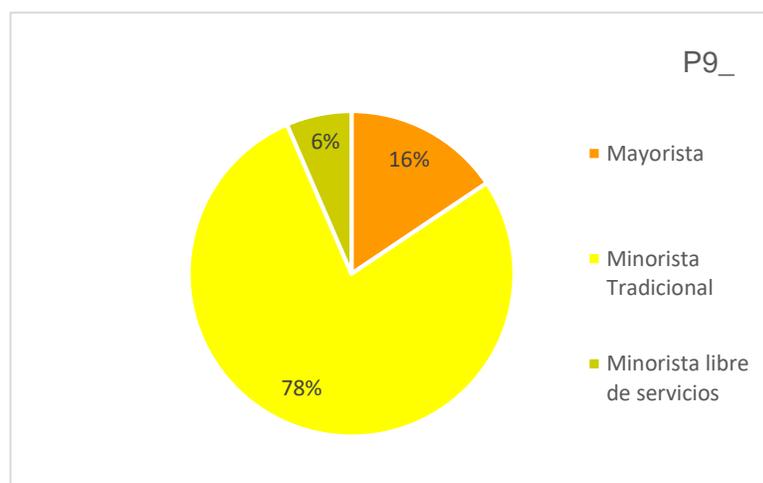


Figura 19: Clasificación. Fuente: (AUTOR, 2022)

Al entrar a evidenciar por el funcionamiento de los establecimientos comerciales identificados, en la **P10\_** manifiestan que el número de empleados está en un rango de 1 a 5 personas con el 74%, entre de 6 a 10 personas con el 19% y Más de 10 personas con el 6%. Lo que puede interpretarse que las relaciones interpersonales podrían ser cercanas u familiares, dado a la primera respuesta.

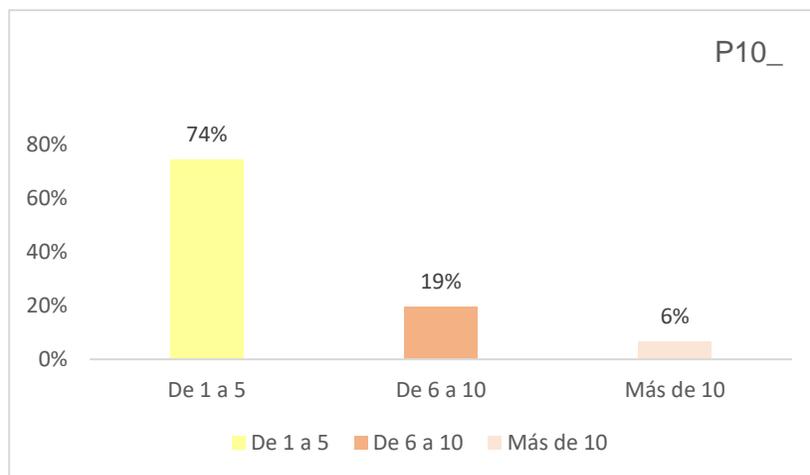


Figura 20: Número de empleados. Fuente: (AUTOR, 2022)

Con relación a la **P11\_** el promedio de clientes que ingresan mensualmente a estos establecimientos comerciales está por encima de 50 personas con el 78%; entre 20 a 10 personas con el 19% y entre 10 a 20 con el 3%.

Por lo cual, se considera que el tránsito de clientes es permanente para la satisfacción de los comerciantes, y al relacionarse con la **P12\_** la cual hace referencia a la frecuencia de operatividad de los negocios se mantiene con el 94% lo que demuestra una aparente sostenibilidad.

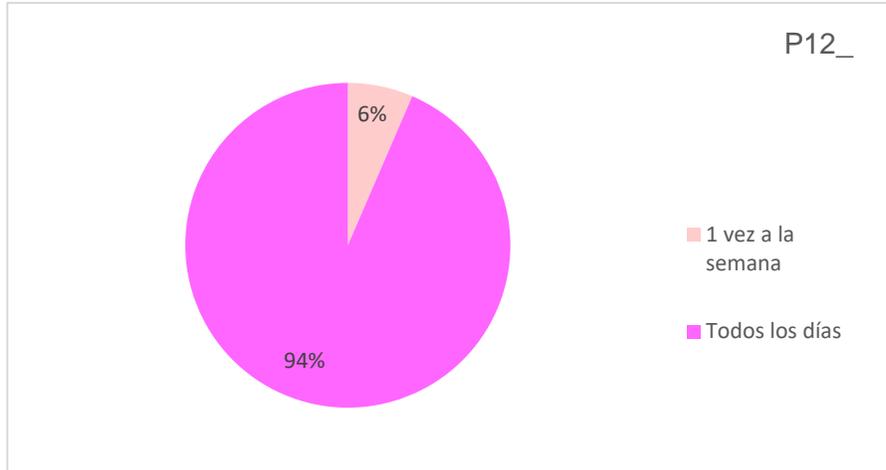


Figura 21: Funcionamiento de los negocios. Fuente: (AUTOR, 2022)

Por otro lado, en la **P13\_** al indicar por el proveedor, los comerciantes refieren que son de Bogotá con el 62%; entre Bogotá y local el 19% y tan solo local el 14%. Esto evidencia una dependencia centralizada en la capital y un mayor costo para el comerciante en aspectos de compra y abastecimiento, lo que terminaría asumiendo el valor agregado el cliente final.

Adicionalmente, se observa que a nivel local, no se cuenta con almacenes u empresas que brinden una satisfacción total para la adquisición y distribución de productos, de los cuales los comerciantes requieren en sus negocios.

Por tanto, los proveedores según (Vega, 2014) se definen como:

“Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad. Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos”.

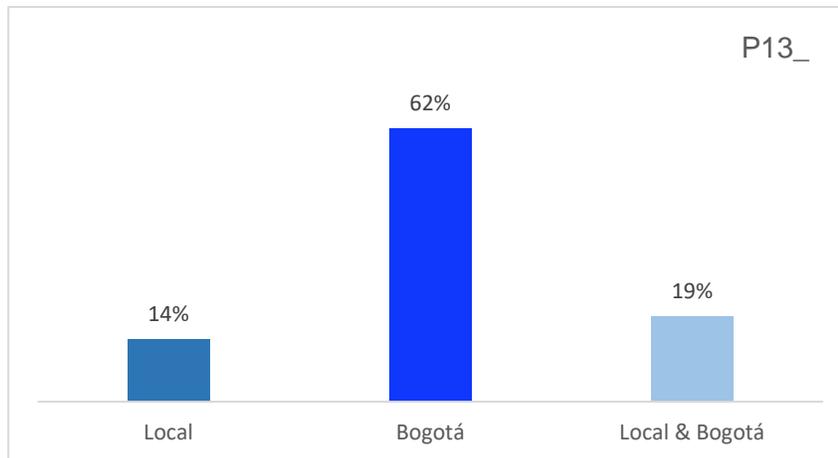


Figura 22: Proveedores. Fuente: (AUTOR, 2022)

En la **P14\_** los encuestados indican que para el abastecimiento de los productos tienen Más de tres proveedores con el 65%; entre 2 a 3 proveedores con el 30% y un proveedor con el 3%, al relacionarla con la **P14B\_** los proveedores de mayor demanda por parte de los encuestados es Ceneca, Bavaria, Coca Cola, Copidrogas, Familia, Nutresa, Postobon, Unimarcas y Zuluaga.

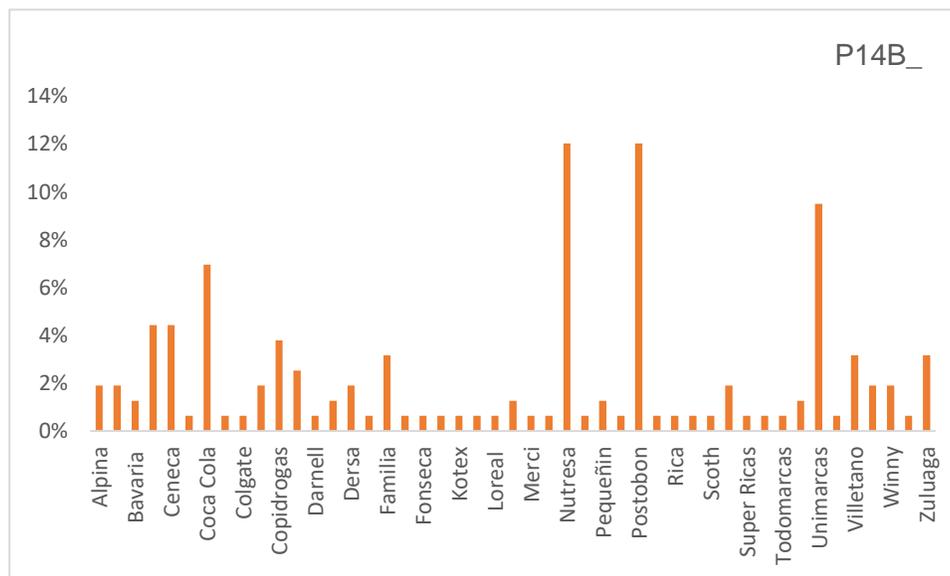


Figura 23: Mayor participación de Proveedores. Fuente: (AUTOR, 2022)

Finalmente, se indago en la **P15\_** las garantías que ofrecen los proveedores y de las cuales son calidad con el 33%, buenos servicio con el 21%; buenos precios con el 15%; cumplimiento de los proveedores con el 14%, garantías de los productos con el 9% y entre promociones, entrega de los productos puerta a puerta, crédito y descuento suman el 8%. Esto denota una

percepción de conformidad y satisfacción que tienen los comerciantes con los proveedores y por tanto la adquisición de productos.

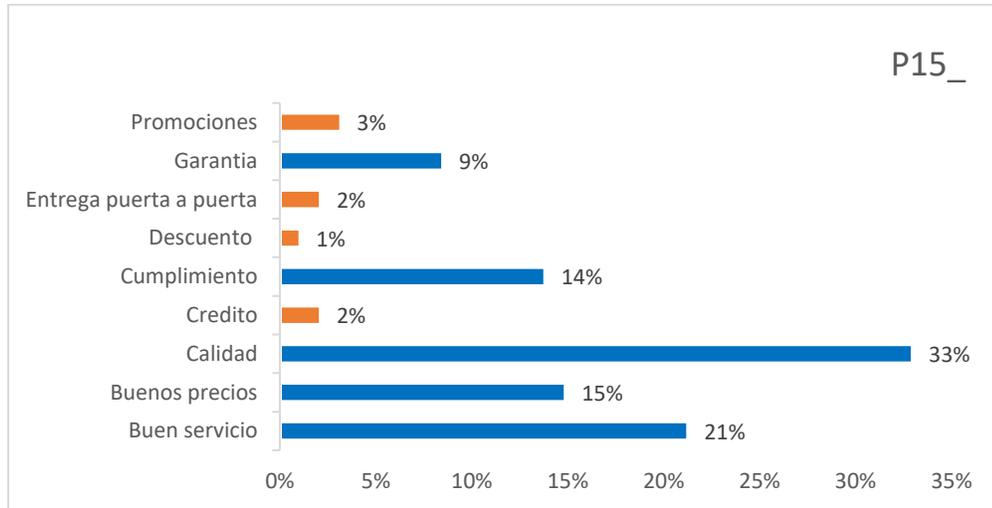


Figura 24: Garantías de los Proveedores. Fuente: (AUTOR, 2022)

#### 10.3.4. Bienes

Para esta variable de estudio se estableció 5 preguntas, registrando la siguiente información:

Respecto a la identificación de productos que venden los comerciantes, se trabajó en referencia con los que comercializa la empresa CANDY GLOBAL S.A.S, indicando en la **P16A\_** que el producto de mayor comercialización es: aseo personal, continúa dulces y paquetes; limpieza y droguería, y en menor frecuencia farmacia.



Figura 25: identificación de productos. Fuente: (AUTOR, 2022)

Ahora bien, en la **P16B\_** se investigó por la rotación de los productos, está según (Holger, 2020) es:

“La rotación específicamente consiste en dar una ubicación adecuada a los productos en un almacén para posteriormente rotarlos según su importancia o demanda en el mercado, una de las variables e indicadores fundamentales para el almacenamiento logístico es la rotación, si hay una información clara, precisa y detallada de las variables e indicadores de rotación se puede evaluar “la rentabilidad del negocio, gestionar mejor y ajustar los niveles de inventario”.

Los resultados arrojaron que el aseo personal, limpieza, dulces y paquetes su rotación es diaria como se observa en la gráfica dando respuesta a la **P16A**.

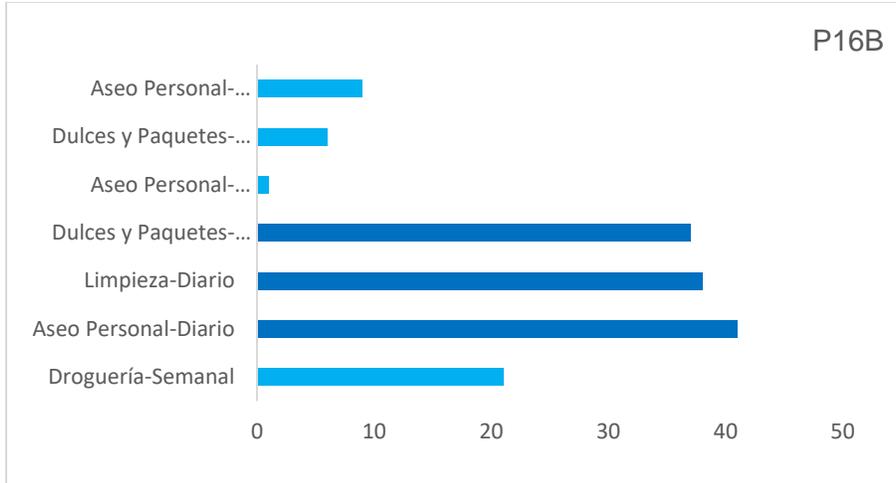


Figura 26: Frecuencia de abastecimiento. Fuente: (AUTOR, 2022)

En este entendido en la **P17\_** los productos de mayor demanda son: limpieza con el 23%; aseo personal con el 22% dulces y paquetes con el 21%; medicamentos con el 8%; víveres con el 6%; lácteos y pañales con el 5%; no respondió el 4% y los demás productos de la canasta familiar suman el 11%.

Lo anterior, se reflejó en la **P16A\_** interpretándose en una probabilidad de mercado para la empresa CANDY GLOBAL S.A.S, teniendo en cuenta su portafolio que en mayoría son los productos que vende y distribuye.

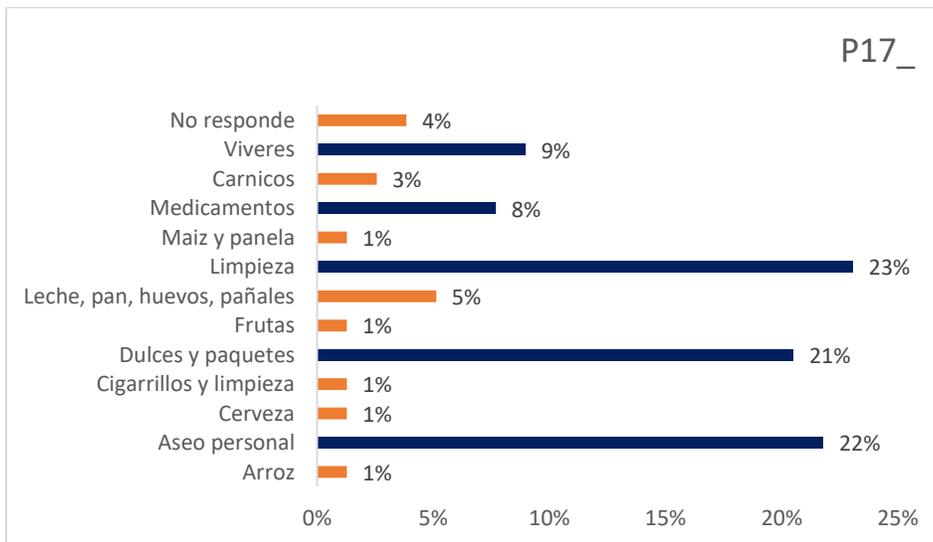


Figura 27: Producto de mayor demanda. Fuente: (AUTOR, 2022)

De igual manera, en la **P18\_** se indago por el producto que menos comercializa, deduciendo que todos los productos se venden. Sin embargo, algunos encuestados manifestaron que los productos como granos, embutidos, helados y verduras son los de menor consumo.

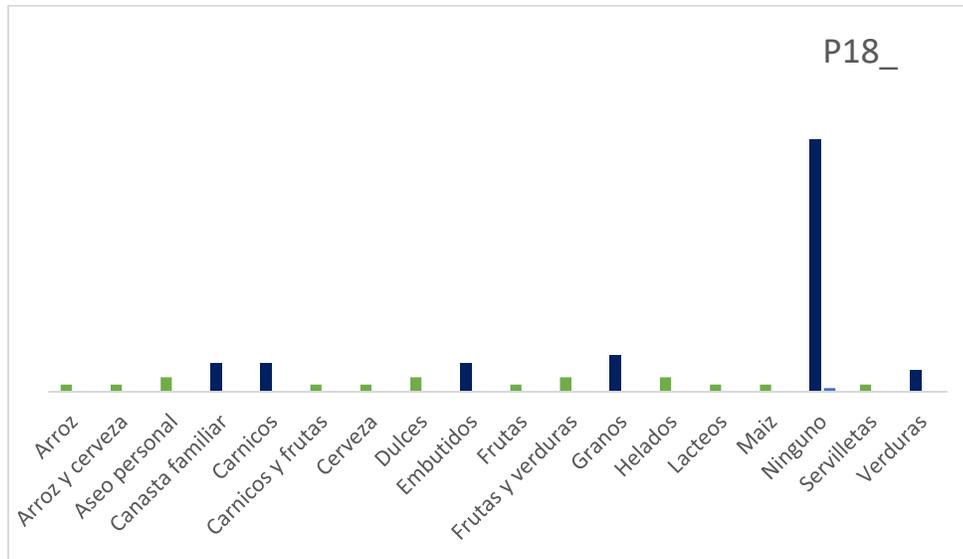


Figura 28: Productos de menor demanda. Fuente: (AUTOR, 2022)

Ahora bien, en la **P19A\_** al sondear por aquellas actividades que incentivan la compra por parte de los consumidores, se respondió, que es primordial la atención al cliente con el 34%, entregar los domicilios puerta a puerta con el 22%; entre promociones y asesoramiento de los productos con el 24%, descuentos con el 11% y ofertas el 9%.

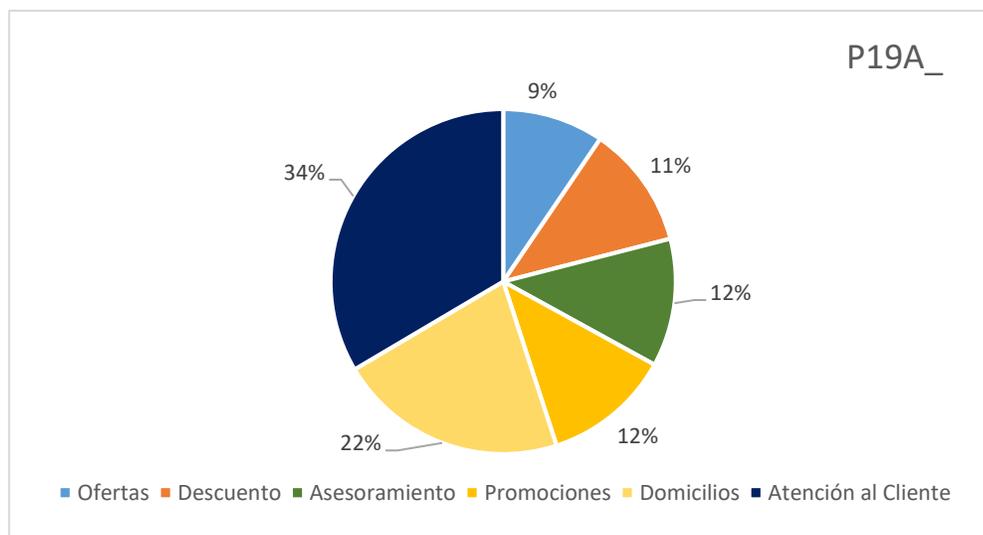


Figura 29: Actividades para incentivar la compra. Fuente: (AUTOR, 2022)

Dadas estas respuestas, también se preguntó por la frecuencia en que la realizan, en la **P19B\_** se evidencio que, la atención al cliente y asesoramiento de los productos para la venta a sus clientes lo hacen diariamente, continúa descuentos de manera mensual y quincenal; domicilios semanal y promociones esta entre semanal y quincenal.

En estas percepciones, se destacó que estos incentivos para el consumidor final, están proporcionados en mayoría por la compra de artículos que hace el comerciante al proveedor, también los productos nuevos y de lanzamiento al mercado generan un espacio para adquirir estos beneficios, algunos productos de media calidad se postulan para los descuentos u ofertas y por ultimo realizan descuentos de manera aleatoria a clientes frecuentes o nuevos dado a las relaciones interpersonales y a la necesidad de ofrecer buen un servicio.

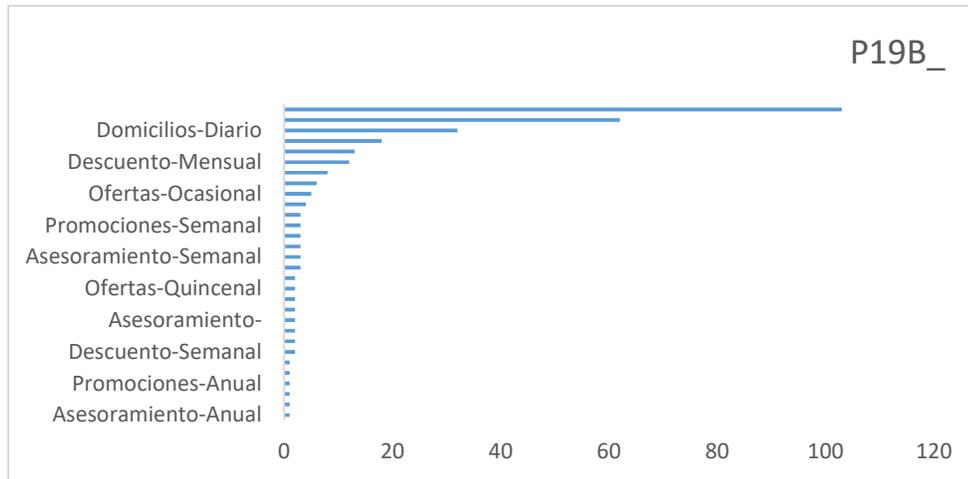


Figura 30: Frecuencia de incentivos de compra. Fuente: (AUTOR, 2022)

En lo referente a como se elaboran las actividades de la **P19A\_** los comerciantes respondieron en mayor frecuencia en la **P19C\_**, que se presenta en la interacción de la atención en el establecimiento; continua dependiendo del proveedor y de la calidad del producto; seguido de las ofertas; entrega de domicilios puerta a puerta y en ultimas la realizan a clientes seleccionados, esto se podría interpretar según (Tovar & Mendoza, 2009).

“A la existencia de factores estratégicos la amabilidad, el crédito que otorgan a sus clientes, la amistad y el trato personalizado, han permitido que las tiendas de barrio continúen manteniendo una fortaleza a nivel económico, cultural y comercial en Colombia”.

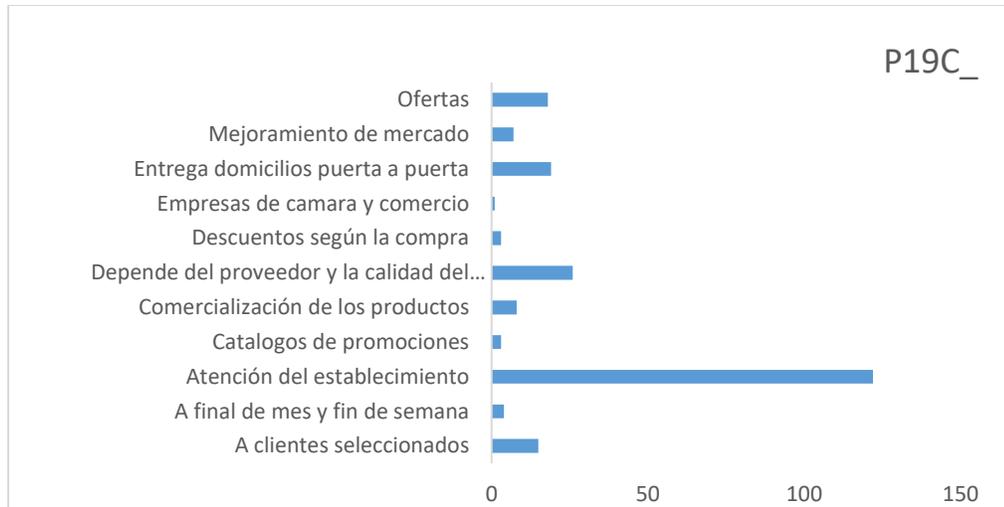


Figura 31: Elaboración de actividades para incentivar la compra. Fuente: (AUTOR, 2022)

Finalmente, en la **P20\_** a los encuestados se les sondeo por considerar sí al estar un mayorista local disminuirán los costos en los productos que adquieren, para el 75% de la muestra no se reducirían los costos y para el 21% podría ser favorable. Este último, obedece a razones como: nuevas ofertas, no se pagaría la mano de obra del flete, ahorro en el transporte de los productos y se eliminan los intermediarios.

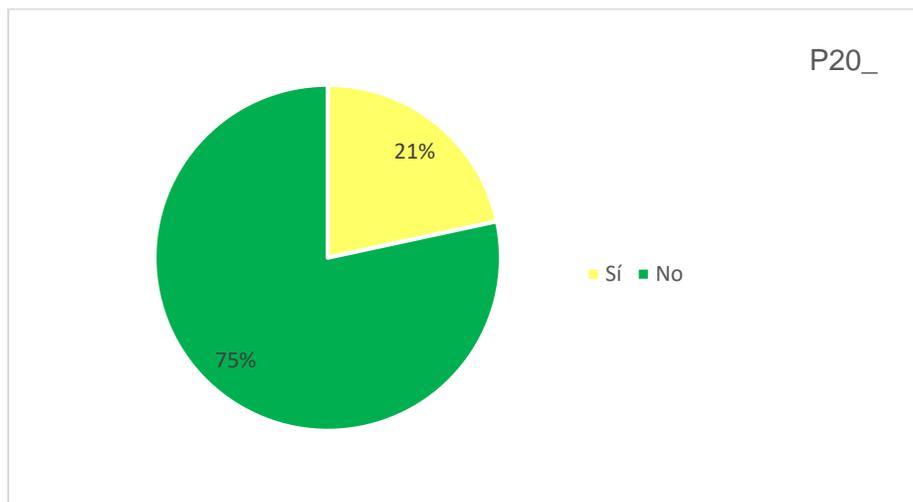


Figura 32: Mayorista Local. Fuente: (AUTOR, 2022)

### 10.3.5. Servicios

Para este análisis se estableció 6 preguntas, registrando la siguiente información:

En la **P21\_** se preguntó por tiempo de rotación de los productos en inventario y en relación a la identificación de los mismos en la **P16\_** los cuales son principales artículos de venta para la empresa CANDY GLOBAL S.A.S, se observa en la gráfica la frecuencia más recurrente es el aseo personal en un rotación mensual y quincenal; dulces y paquetes en una rotación mensual, semanal y dependiendo la provisión; droguería y farmacia en una rotación semanal y quincenal, en ultimas esta limpieza con una rotación semanal. Por consiguiente, en estas consideraciones se podría deducir que los productos mencionados tienen una buena rotación.

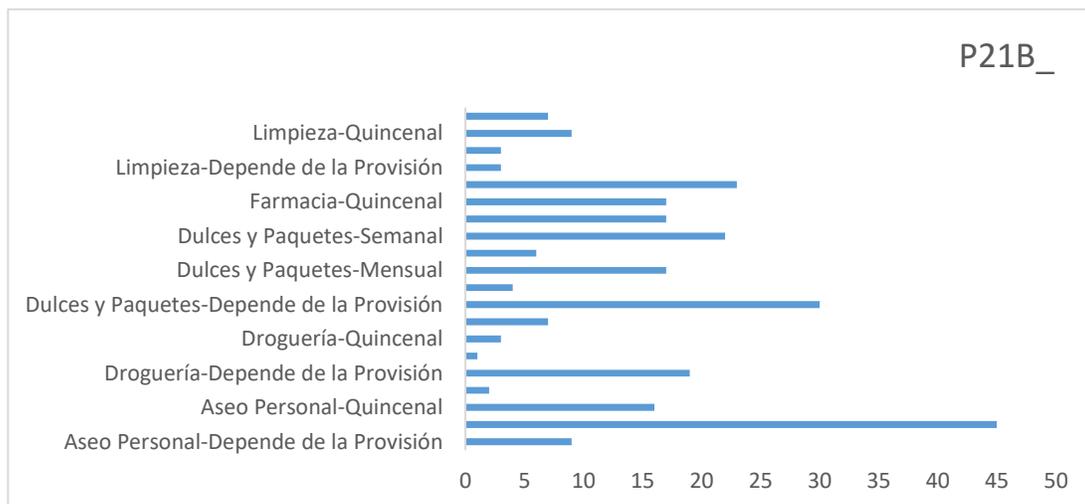


Figura 33: Rotación de los productos. Fuente: (AUTOR, 2022)

A partir de un propósito de confiabilidad por parte del comerciante, se investigó en la **P22\_** por el mejor servicio que brinda en su establecimiento, encontrando atención al cliente con el 68%; calidad de los productos con el 14%; no respondió con el 9%, bajos precios con el 5% entre horarios de atención, descuentos y disponibilidad de los productos suman el 3%. De igual manera, en la **P23\_** los mencionados servicios se calificaron entre buenos y excelentes.

Esta relación de respuestas, podrían darse bajo una estructura de tiendas de barrio según (Tovar & Mendoza, 2009)

“Las tiendas de barrio en Colombia son canales de distribución que aún representan oportunidades de crecimiento en algunas categorías, ya que se convirtieron en una herramienta de captación de capital, oportunidad de trabajo y apoyo a la industria nacional, al brindar mejoras en el acceso de productos, asequibilidad en precios y una relación interpersonal más cercana e íntima entre tendero y consumidor”.

“De igual manera, la existencia de factores estratégicos la amabilidad, el crédito que otorgan a sus clientes, la amistad y el trato personalizado, han permitido que las tiendas de barrio continúen manteniendo una fortaleza a nivel económico, cultural y comercial en Colombia”.

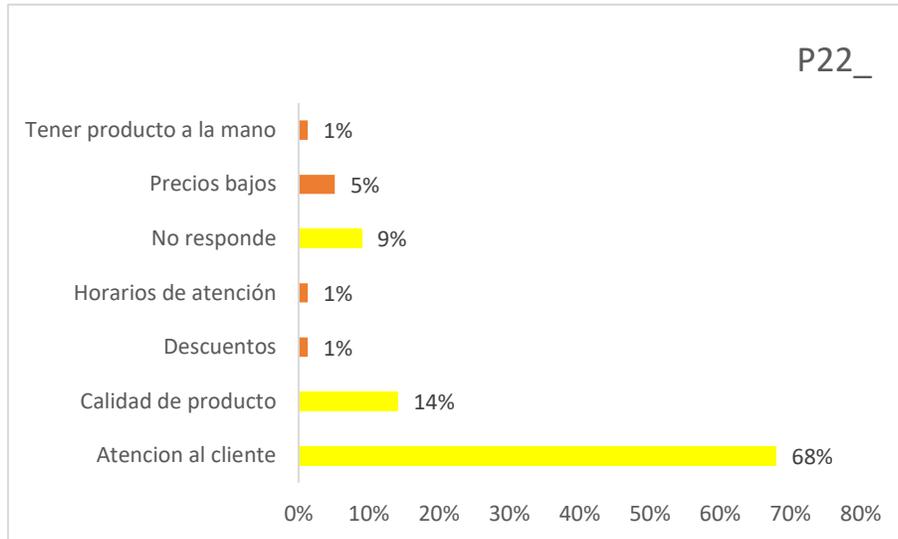


Figura 34: Servicio que mejor brinda al cliente final. Fuente: (AUTOR, 2022)

Por otro lado, en la **P24\_** se consultó por el manejo de inventario, determinando que para el 64% de los encuestados, no utilizan ningún programa o plataforma para realizar esta actividad y el restante aplican estas actividades con el 36%. Por consiguiente, en la **P25B\_** los comerciantes no responden con el 84% y quienes utilizan dichas herramientas esta el 6% el software es “SIIGO” (Anonimo, 2022)

“Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo, es un software genérico administrativo que permite llevar un registro detallado de las operaciones de la empresa y en general de todos los aspectos relacionados con la administración de negocios; su mercado objetivo son las medianas y pequeñas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, que utilizan computadores bajo los sistemas operacionales DOS, WINDOWS, LINUX o REDES”.

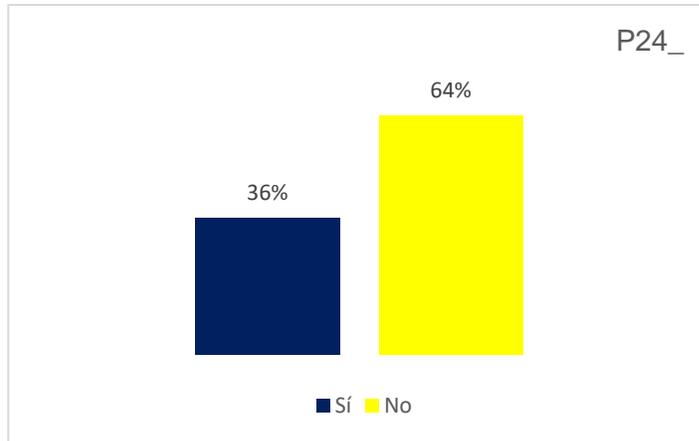


Figura 35: Manejo de inventario. Fuente: (AUTOR, 2022)

Adicionalmente, en la **P26\_** se averiguo por el tipo de transporte que utilizan para el abastecimiento de su negocio, destacando al proveedor quien brinda el servicio con el 48%; transporte propio con el 27%; convenio con trasportadoras con el 9%. Sin embargo, dependiendo la organización logística de estas dinámicas, terminan por utilizar el transporte disponible sumando el 16%.

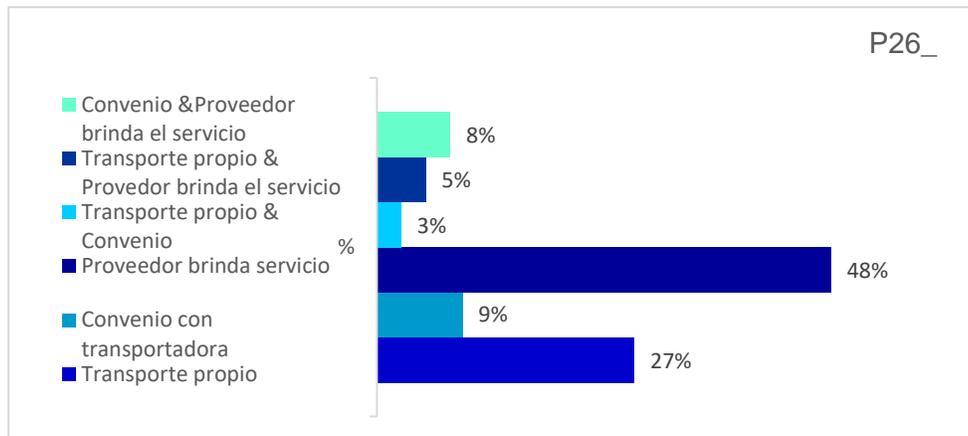


Figura 36: Tipo de Transporte. Fuente: (AUTOR, 2022)

### 10.3.6. Fuentes de financiación

Respecto a este interés se estableció 3 preguntas, registrando la siguiente información:

En la **P27\_** las fuentes de financiación que utilizan para el abastecimiento y sostenimiento de su negocio, están los recursos propios con el 69%; crédito con el 16% y entre las variables suman el 13%

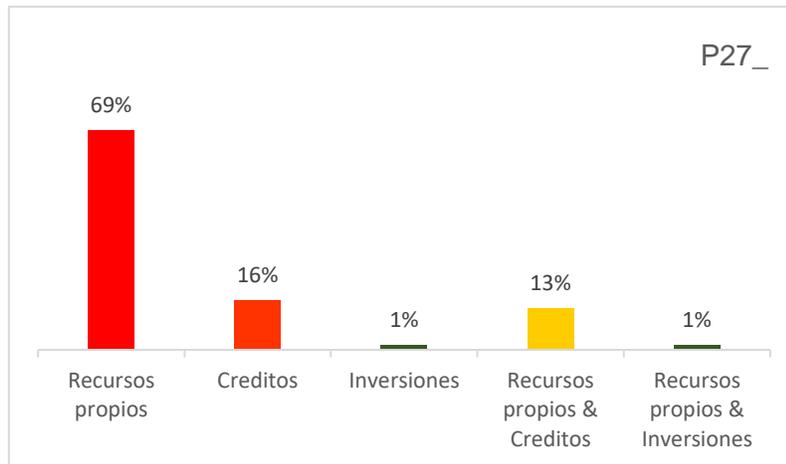


Figura 37: Fuentes de financiación. Fuente: (AUTOR, 2022)

Así mismo, en la **P28\_** la forma de pago a los proveedores usualmente es de contado con el 56%; pago semanal con el 18%; pago mensual con el 14% y entre la dinámica de estos medios de pago sumando el 11%.

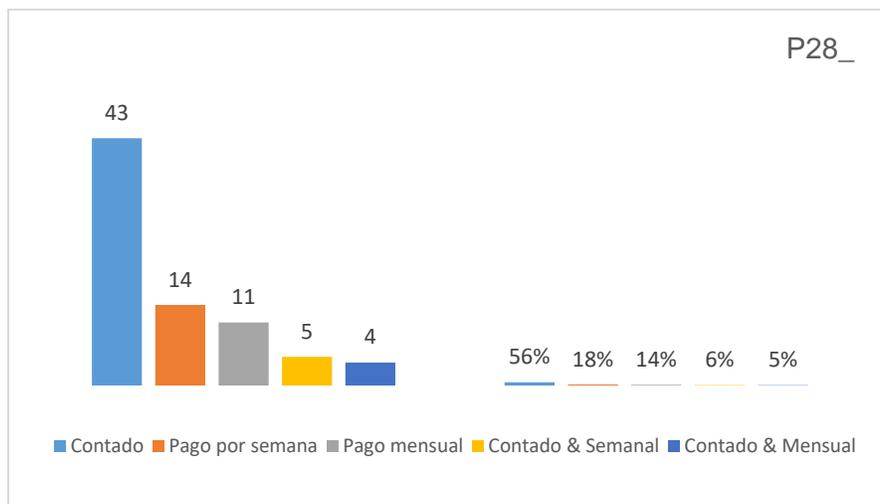


Figura 38: Forma de pago a proveedores. Fuente: (AUTOR, 2022)

En esta misma coherencia, en la **P29\_** ha utilizado o tiene alianzas estrategias para el sostenimiento de su negocio, encontrado que para la mayoría no contemplan estos objetivos comerciales con el 86% y tan solo un porcentaje del 13% lo ha realizado con las empresas Éxito, Alkosto y Copidrogas. Lo que se podría interpretar como una viabilidad de cooperación entre algunos establecimientos comerciales y la empresa CANDY GLOBAL S.A.S.

Alianzas estrategias en el mercado lo define (Aguilar, Cabral, Martinez, & Contreras, 2013)

“Con la práctica y desarrollo de una o varias alianzas estratégicas el sector puede buscar opciones de solución y/o expansión ante nuevos mercados asegurando con esto hacer frente a la competitividad.”

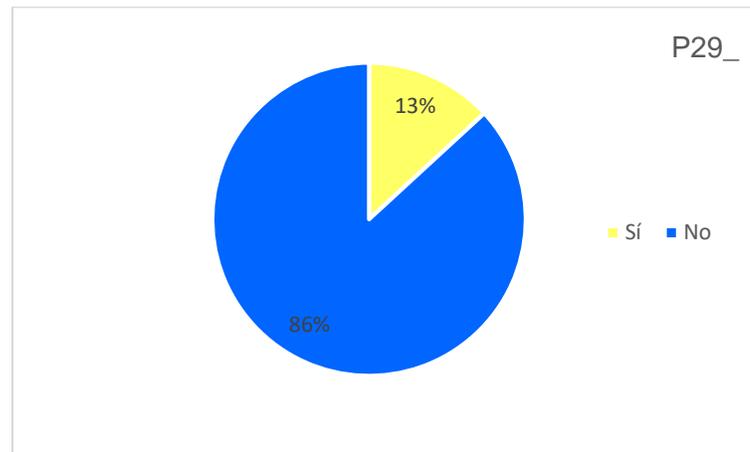


Figura 39: Alianzas estratégicas. Fuente: (AUTOR, 2022)

### 10.3.7. Estrategias de marketing

Para esta variable se estableció 3 preguntas, registrando la siguiente información:

En la **P30\_** se preguntó por las actividades de promociones y publicidad que realizan los comerciantes, donde se indican que no implementan estas herramientas de marketing con el 35%; semestral con el 23%; anual con el 18%; semanal con el 13%; quincenal con el 10%, y una persona no respondió

Según los resultados, y lo percibido obedece a los incrementos en los costos de los productos y en la formalización de la compra con los proveedores, situación que podría validar la empresa CANDY GLOBAL S.A.S.

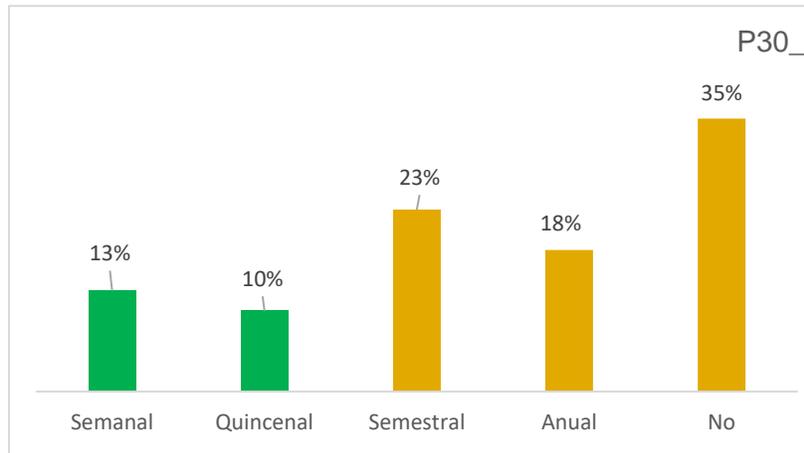


Figura 40: Promoción y Publicidad. Fuente: (AUTOR, 2022)

En ese orden de ideas y al relacionar la **P31\_** y la **P32\_** los procesos de innovación que implementan en los negocios, está el cambio de proveedores con el 48%, no hace ningún tipo de innovación con el 23%, desarrollan diseños en los negocios con el 10%, cambio de personal con el 9%, tecnológicos con el 5% y no respondió el 3%.

En cuanto a, las herramientas que utilizan los comerciantes para asegurar la venta y de facilidad para el consumidor, se encuentra el teléfono móvil con el 57%, no utilizan ninguna herramienta con el 29% entre aplicaciones y WhatsApp suman 13% y no respondió un encuestado.

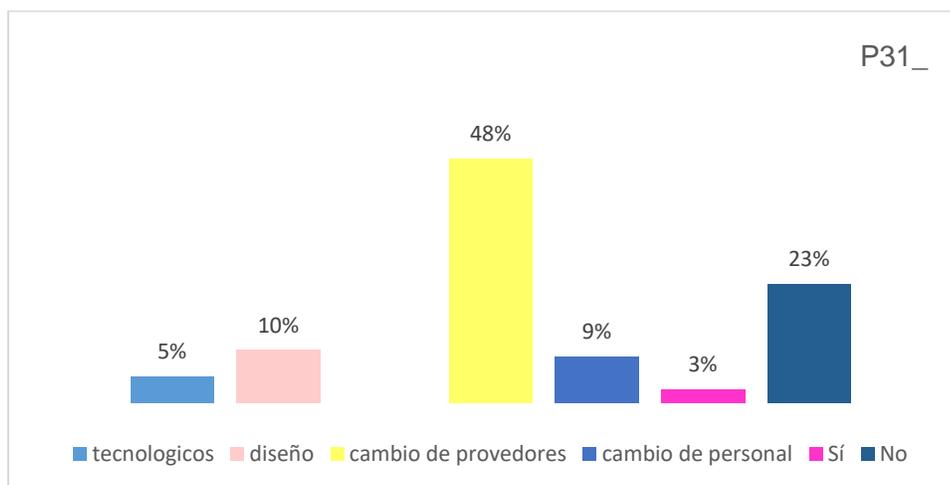


Figura 41: Procesos de Innovación. Fuente: (AUTOR, 2022)

Cabe señalar, en este punto de análisis, que estos factores no tienen una buena representación, pues en los procesos administrativos aún se desarrollan desde una visión u operatividad artesanal y su actuar basado en la acción de compra y venta. Además, podríamos interpretar que la falta de conocimiento, el presunto bajo presupuesto y la relación con el proveedor, no han fortalecido estas dinámicas para implementar cambios significativos que den un valor agregado al comerciante.

#### 10.3.8. Análisis del sector e interés

En este interrogante se estableció 5 preguntas, registrando la siguiente información:

En la **P33\_** al preguntar por el posicionamiento que tienen los establecimientos comerciales en el mercado del municipio de Villeta, se encontró una clasificación de media con el 74%, alto con el 18%, muy alto con el 5%, bajo el 1% y dos encuestados no respondieron.

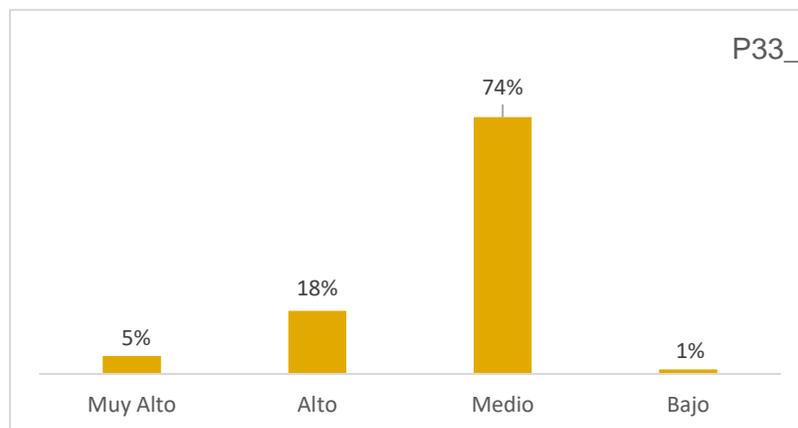


Figura 42: Posicionamiento del establecimiento en del sector. Fuente: (AUTOR, 2022)

Por ende, en la **P34\_** se sondeó por la desventaja que presentan los negocios en el sector, para la mayoría no tienen situaciones desfavorables con el 23%; la competencia con el 19%; no respondió con el 16%, no cuenta con espacio suficiente con el 12%, no tienen parqueadero con el 8%, y entre factores internos y externos de menor representación suman el 12%.

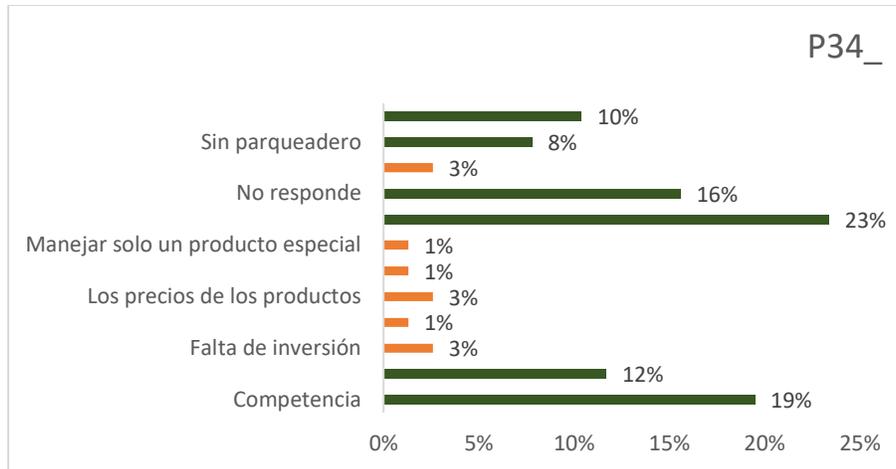


Figura 43: Desventaja que tiene su negocio en del sector. Fuente: (AUTOR, 2022)

Y en la **P35\_** la ventaja que tienen los negocios en el sector, esta ubicación con el 27%; fidelidad de los clientes con el 23%, no responde con el 5%; calidad de productos y buenos precios con el 10%; y finalmente horarios de atención el 8%

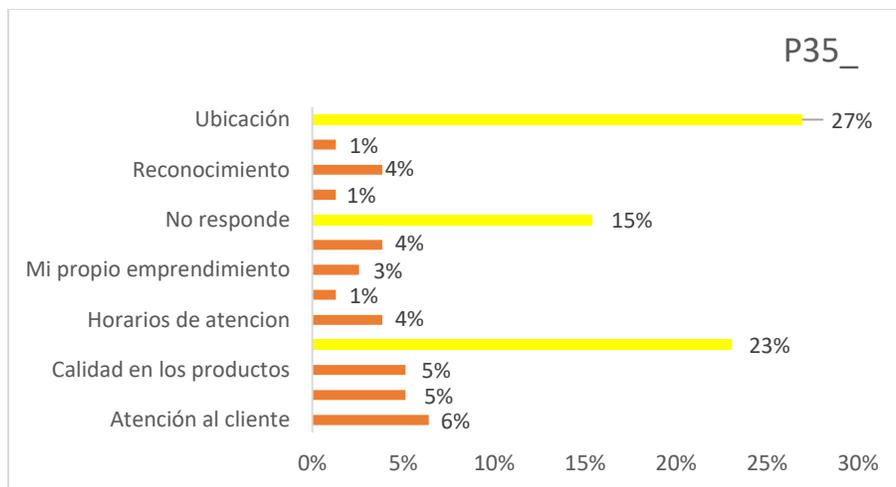


Figura 44: Ventaja que tiene su negocio en del sector. Fuente: (AUTOR, 2022)

Otro aspecto a valorar en la **P36\_** señala los limitantes que tienen los comerciantes para ampliar su negocio, respondiendo que por falta de presupuesto con el 51%; las instalaciones con el 19%; espacio con el 18%; demanda de los productos con el 4%, y en la combinación entre estas respuestas suman el 9%

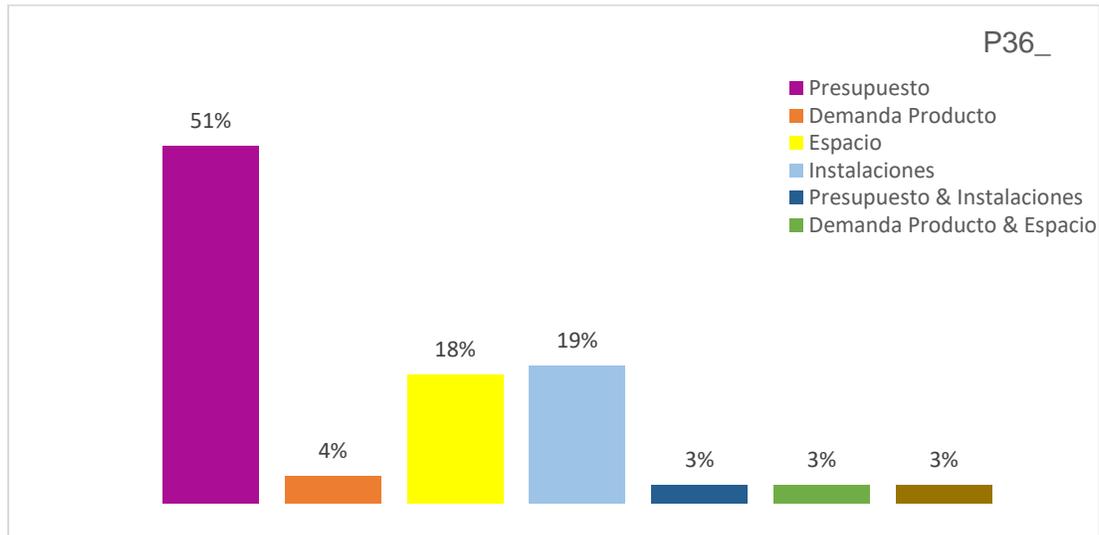


Figura 45: Limitantes de su negocio. Fuente: (AUTOR, 2022)

Claro este propósito, se da cierre a las preguntas del instrumento, no antes sin indagar en la **P37\_** por la percepción que tienen estos comerciantes, frente a la economía del país con el actual gobierno, teniendo en cuenta que pertenecen a un sector de mayor importancia social.

Se determinó una mala percepción por el incremento económico con el 53%; bueno con el 13%; entre complicado y a la expectativa suman el 18%; no respondió el 6%; y entre reservado, positivo, neutral y ser una oportunidad para el campo suma el 9%

Esto puede concluir que la percepción no arroja resultados positivos dado al incremento económico en el sector alimentario, a causa de la inflación, se ha limitado la adquisición de la materia prima y de los insumos que se necesitan para producirla, transformarla y transportarla, agregado a esto llevar los productos a zonas no centralizadas, continuaría aumentado el valor en la cadena de distribución y por ende al consumidor.

Por consiguiente, se ha generado una reducción adquisitiva en los comerciantes dado al patrón de ventas y de consumo que se ha dado en el país, según lo mencionado por el (DANE, 2022)

“Se ha reducido el consumo de artículos de la canasta familiar y como lo ha venido mencionando el encarecimiento de los productos desestima el poder adquisitivo, que agudiza aún más la crisis derivada de la alta inflación que se vive en el país, que, en junio, según las más

recientes cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, fue del 9,67 %, siendo esto el número más alto en las últimas 2 décadas”.

Y en cuanto a las respuestas de ser reservado, complicado, neutral y una oportunidad para el campo, los comerciantes tienen la percepción que el actuar del vigente gobierno podrían equilibrar la balanza económica, teniendo en cuenta que el sector alimentario es uno de sus pilares más fundamentales.

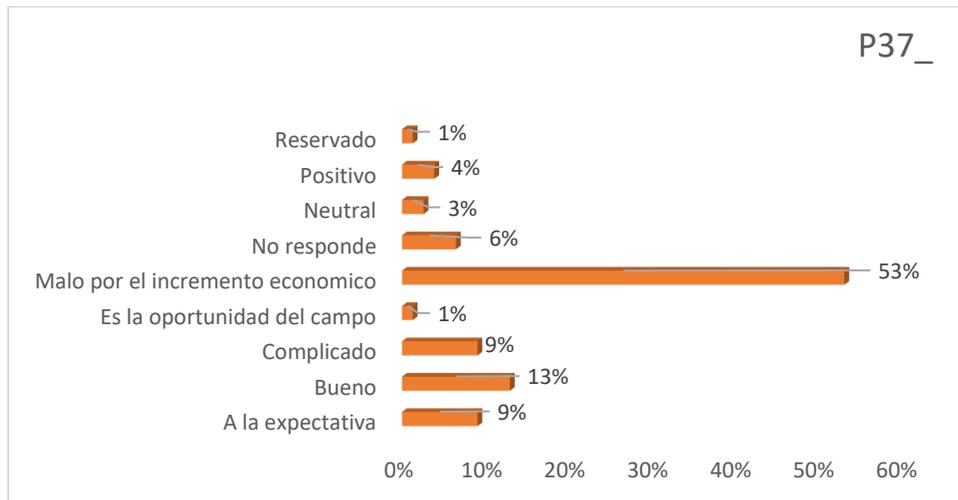


Figura 46: Percepción económica. Fuente: (AUTOR, 2022)

## 11. PLAN DE MEJORA DE LA EMPRESA CANDY GLOBAL S.A.S

### 11.1. FASE I

#### 11.1.1. SEDE BOGOTA

La empresa CANDY GLOBAL fue creada en el año 2007. La sede principal de dicha empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. Actualmente, en esta sede se proyecta en un tiempo estimado de 3 años, para realizar una estandarización de los procesos de gerencia según las indicaciones de la norma ISO 9001-2015. Para alcanzar los fines propuestos por la empresa, es menester establecer aquellos parámetros e indicadores bajo los cuales será evaluada la calidad de los procesos efectuados al interior de la compañía. Es más, uno de los objetivos principales en el establecimiento de dichos parámetros e indicadores buscar superar algunos de los principales desafíos que tiene la empresa por afrontar. Entre estos, resulta llamativa la detección del papel desempeñado por los objetivos estratégicos de la organización. Se ha observado que dichos objetivos no resultan ser del todo claros para todos los miembros que conforman la razón social, por lo que la consecución de los mismos puede resultar alterada. Por ahora, solo resultan claros para los gerentes de las áreas de la empresa. Así pues, cuando desde las diferentes áreas de la empresa se desea planear, proyectar o ejecutar proyectos, los gerentes de área cambian su rol a gerentes de proyectos.

Dado que la empresa CANDY GLOBAL no cuenta con un adecuado organigrama, no resultan claros los roles desempeñados por los miembros que la constituyen. Por lo anterior, se ha observado que los mecanismos de comunicación efectiva y de colaboración dentro de los proyectos no se realizan de manera asertiva. Esto podría poner en riesgo la correcta ejecución de los procesos y proyectos efectuados dentro de la empresa. Para remediar la situación anterior y prevenir a la empresa de dificultades emergentes, se hace necesario el establecimiento de la estandarización, medición y control de los procesos efectuados. Dicho esto, se piensa en implementar procesos operativos, de gestión y de soporte y apoyo que sean medidos mediante indicadores de seguimiento (tiempos de entrega, reducción de costos, salidas no conformes, etc.), llevando a cabo auditorías internas para identificar falencias en cada uno de los procesos para así crear planes de mejora.

#### 11.1.1. SEDE VILLETA

Se pretende, posteriormente, realizar la inauguración de una nueva sede que estaría ubicada en el municipio de Villeta, Cundinamarca. Allí, el afán principal para la instauración de

una bodega, proyecta la necesidad de realizar la definición de la localización y ubicación en un lugar de fácil acceso a la zona del Centro. Lo anterior, se debe ejecutar según la anterior instrucción dado que allí se encuentra la densidad demográfica más alta del municipio y, por tanto, se realiza una apertura a un mercado de clientes potenciales significativamente más amplio.

Se ha dividido en tres partes el espacio demográfico de la ciudad. Así, se han identificado tres zonas, a saber: Norte, Centro y Sur. Se proyecta que cada una de las anteriores cuente con un vendedor, de manera análoga a un modelo de TAT. Es necesario tener presente, sin embargo, que a pesar de la original distribución es innegable la superioridad en la demanda de comercio en la zona Centro, sobre todo debido a los corredores de compra y distribución, así como plazas de mercado que amplían el margen de mercadeo. Dado lo anterior, es necesario que los vendedores encargados de la zona Norte y zona Sur tengan en el itinerario de recorrido de clientes a algunos que pertenezcan a la zona Centro con el fin de apoyar la labor ejecutada por el empleado allí encargado.

Como estrategia de mercadeo, se ha proyectado en el área de ventas la realización de una visita a la semana a cada una de las tiendas minoristas del municipio. Las tiendas mayoristas, que cuentan con una mayor demanda de mercado tendrán proyectadas dos visitas a la semana. Por otra parte, en el área de despacho y entrega de la mercancía se efectuarán dichas acciones dentro de los dos días hábiles que se marcan como plazo a partir del día de realización del pedido.

Para el proceso stock se llevará a cabo el manejo del sistema PEPS, con el cual se pretende garantizar la reducción de la pérdida de productos por fecha de vencimiento. Es necesario considerar que, dado que el trato y manejo de alimentos responde a la categoría de alimentos no perecederos en el inicio de la operación, será conveniente el abastecimiento de la bodega según el comportamiento del mercado, así como la identificación de los productos con mayor salida de ventas.

Con la intención de que los fines y objetivos proyectados se lleven a cabo de la manera más efectiva es indispensable contar con instrumentos de medición y evaluación. Esto demanda la pertinencia de que los procesos de gerencia sean establecidos y estandarizados desde la sede principal, aquella ubicada en la ciudad de Bogotá. Este ejercicio será llevado a cabo bajo el direccionamiento de un profesional en proyectos que ejecute y coordine la evaluación de la calidad de los mismos.

Tabla 19. Presupuesto inicial criterio base de expansión. Fuente: (AUTOR, 2022)

No.	Personal	Un	Cant	Valor	Factor Prestacional	Meses	Total
1	Vendedor	Mes	3	\$ 1,000,000.00	1.6	12	\$ 57,600,000.00
2	Despachador	Mes	1	\$ 1,000,000.00	1.6	12	\$ 19,200,000.00
3	Entrega Insumos	Mes	1	\$ 1,000,000.00	1.6	12	\$ 19,200,000.00
4	Profesional Gerencia de Proyectos (PMO)	Mes	1	\$ 6,000,000.00	1	12	\$ 72,000,000.00
5	Gastos por Comisión	Mes	1	\$ 1,800,000.00	1.6	12	\$ 34,560,000.00
<b>TOTAL PERSONAL (1)</b>							<b>\$ 202,560,000.00</b>

No.	Ítem	Un	Cant	Valor	Factor Multiplicador	Valor Unidad	Total
1	Repartidores (Incluye Ayudante)	Día	2	\$ 150,000.00	1	360	\$ 108,000,000.00
3	Alquiler de Bodega	Mes	1	\$ 4,000,000.00	1	12	\$ 48,000,000.00
4	Gastos de Oficina	Mes	1	\$ 1,000,000.00	1	12	\$ 12,000,000.00
5	Gastos de Instalaciones	Única	1	\$ 20,000,000.00	1	1	\$ 20,000,000.00
<b>TOTAL INSUMOS (2)</b>							<b>\$ 188,000,000.00</b>
<b>TOTAL (1) + (2)</b>							<b>\$ 390,560,000.00</b>

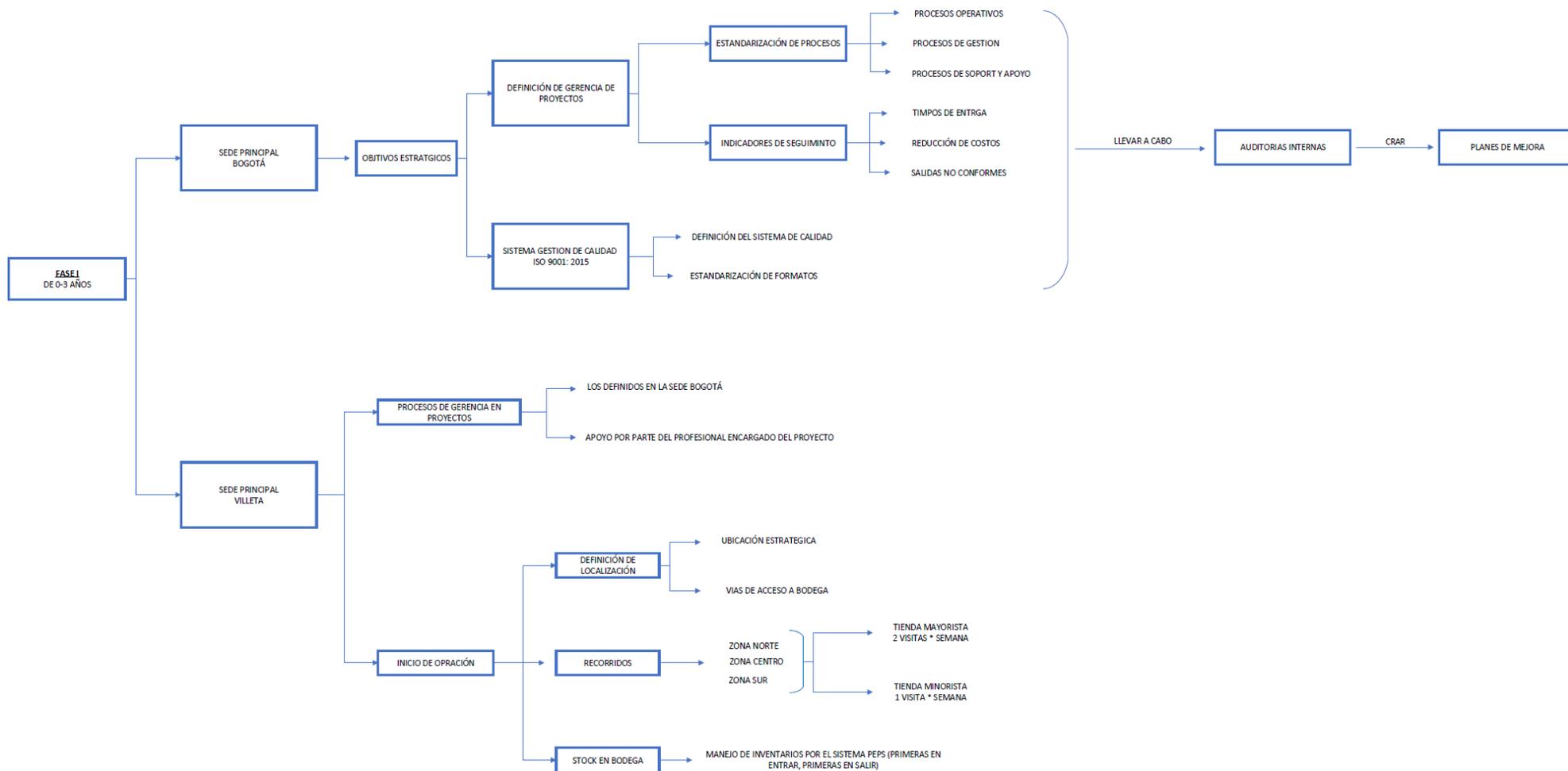


Figura 47. Síntesis fase I – Criterio base de expansión. Fuente: (AUTOR, 2022)

## 11.2. FASE II

### 11.2.1. SEDE BOGOTA

Se proyecta para la empresa que, en un plazo ubicado entre 8 y 10 años, exista un proceso de calidad plenamente establecido en Bogotá, D.C., la sede principal, que se halle en un proceso de maduración adecuado. Se trata de que a partir de lo anterior sea identificable, el proceso de mediciones y estandarizaciones involucrado a todos los miembros del área de gerencia de proyectos. Por ende, resulta oportuno para la eficacia de los proyectos, contar con una PMO estructurada en lo referente a los procesos de estandarización perseguidos en un primer momento. Además, la empresa ha de contar con la posibilidad de realizar periódicamente un proceso de capacitaciones en los diferentes puntos en que se identifique la ubicación de distribución.

### 11.2.2. SEDE VILLETA

Por otra parte, se ha proyectado que la sede ubicada en el municipio de Villeta, de manera análoga, se vea alimentada y apoyada gracias a los procesos establecidos en Bogotá. Se asume que para entonces estarán estandarizados los procesos de calidad en la ciudad, así como un desarrollo oportuno de las PMO de dicha sede. Lo anterior resulta importante para ofrecer apoyo a la sede de Villeta. De esta manera, se establece que las pautas de trabajo para la gerencia de proyectos en la sede de Villeta obedezcan a los elementos propuestos por las PMO de Bogotá. Sin embargo, en búsqueda de garantizar la independencia de dicha sede, se espera que esta actúe de acuerdo al modelo de negocios de las franquicias. Así, la sede de Villeta debe obedecer a las exigencias y necesidades propias de su territorio. Conviene por ello reconocer las diferencias presentadas entre la población netamente urbana de la capital en perspectiva a la población esperable en el municipio de Villeta.

Conviene además que ya sea establecido para entonces el itinerario de recorridos en lo referente tanto a los ejercicios de compra como al proceso de entrega a los potenciales compradores tanto mayoristas como minoristas. Esto indica la necesidad de que exista para entonces un listado tanto de ventas determinadas como de rutas establecidas con mercancías de circulación frecuente. Lo anterior exige que se realice una correcta gestión de stock de la bodega sometido a control de inventarios. Además, para entonces se espera que exista una correcta ampliación del mercado, sobre todo hacia áreas rurales.

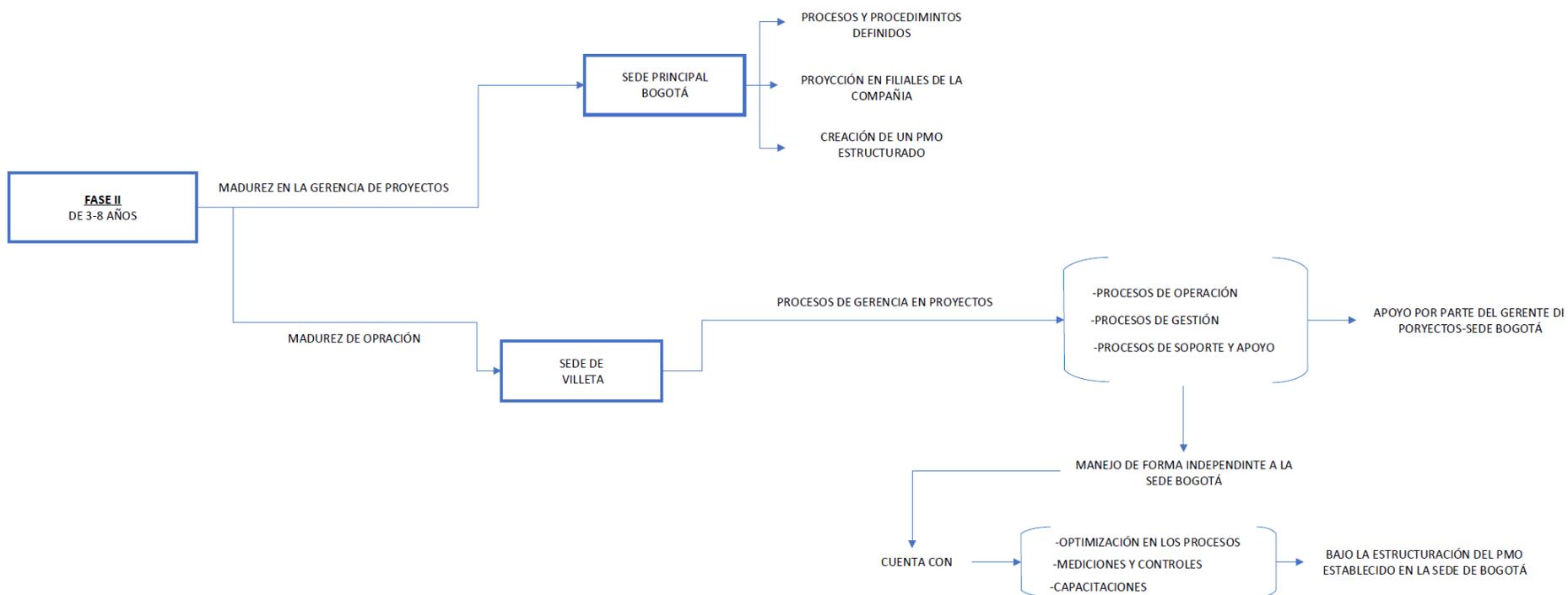


Figura 48. Síntesis fase II – Criterio base de expansión. Fuente: (AUTOR, 2022)

## 12. CONCLUSIONES

### OPM3

Deben compartirse metas y objetivos con los colaboradores, utilizarse políticas de medición y control, definirse roles para cada proyecto y dentro de la organización, con el fin de realizar medición al desempeño.

La comunicación debe tener trazabilidad y medición; El gerente general debe delegar trabajo en los gerentes de cada área y realizar controles utilizando metodologías en gerencia de proyectos estandarizadas, mediante indicadores de desempeño, control de cambios y lecciones aprendidas para la mejora continua.

Es importante utilizar herramientas para la dirección de proyectos en búsqueda de desarrollar competencia en los mismos y en cada área de la organización, el personal debe cumplir con el perfil de habilidades humanas (gerenciales y/o específicas para cada rol) para la selección de los directores de proyectos o de cada actividad a ejecutar.

Debe realizarse identificación de riesgos en cada proyecto y administrar los mismos durante la ejecución, los gerentes de cada área deben socializar las decisiones tomadas con los demás miembros de la organización para que los colaboradores confíen en los mismos.

Los programas y proyectos que surjan en la organización deben estar articulados entre ellos para cumplir con las políticas, metas, objetivos y estrategia organizacional, en búsqueda de cumplir con la misión y la visión de esta.

### PESTAL

Conforme al análisis PESTAL y para la incursión en el mercado del municipio de Villeta, CANDY GLOBAL S.A.S. debe tener en cuenta, los ajustes tributarios para este gobierno, el aumento de la inflación, las políticas empresariales de empresas extranjeras que pueden afectar la cadena de suministro, la normatividad relacionada con la operación, cambiar sus metodologías de trabajo para ser una empresa resiliente, entre otras.

### PORTER

Conforme al análisis de PORTER en el municipio de Villeta, CANDY GLOBAL S.A.S. debe ingresar de una forma más ordenada y con objetivos de expansión claros, siendo un mayorista más estructurado y con mayor oferta de productos; debido a que una empresa mayorista puede

incursionar en el mercado de distribución en la región presentando un servicio que tenga un valor agregado a la distribución foránea.

## **ESTUDIO DE MERCADO**

De la población analizada se puede definir que las tiendas están lideradas por sus propietarios y los administradores delegados, que suman un 57%, pudiendo indicar que al momento de realizar alguna negociación por el ofrecimiento del catálogo de la empresa es posible la viabilidad de una respuesta inmediata para la venta; Se podría definir que al realizar una venta es posible conseguir el abastecimiento a más de una tienda de forma simultánea, dado que el 27% es propietario de más de un negocio, y el porcentaje 73% define un trabajo de venta a un único propietario; por otro lado, el 78% de las empresas son minoristas y están compuestas por un grupo de trabajadores de 1 a 5 personas, lo que podría indicar que el tamaño de los comercios no es muy grande y permitirán realizar ventas continuas con los productos ofrecidos por la empresa ya que el 78% de los encuestados menciona que más de 50 personas al día ingresan al comercio a realizar alguna compra.

Se define que el 62% de los encuestados se abastece de proveedores que tiene origen en la ciudad de Bogotá, pudiendo convertirse en una oportunidad de negocio para la empresa, ante la posibilidad de estructurar una base en Villeta que permita la atención de las necesidades de las tiendas. Por otro lado, se establece que el 65% de los encuestados menciona que para comprar un insumo se requiere más de tres proveedores, en algunas opciones de productos, pudiendo convertirse en una oportunidad de negocio para la empresa, ante la posibilidad de estructurar una base en Villeta que permita la atención de las necesidades de las tiendas.

Los resultados obtenidos determinaron que las actividades que se desarrollan para aumentar la fidelidad de los clientes son: la atención al cliente y asesoramiento de los productos para la venta a sus clientes lo hacen diariamente, los descuentos de manera mensual y quincenal; y los domicilios semanalmente, por otro lado, las promociones se realizan entre semanal y quincenal; También se determinó que las garantías más significativas para su negocio se concentran en calidad, buen servicio, buenos precios, cumplimiento de los proveedores y garantía de los productos; de esta forma, y como lo establece CANDY GLOBAL S.A.S en sus políticas organizacionales, es importante que los elementos mencionados sean primordiales en cada venta realizada.

Se determinó que los productos de mayor comercialización corresponden a aseo personal, dulces, paquetes y limpieza, los cuales serían los bienes a ofrecer durante las primeras etapas

de venta de la empresa y ya que tienen una rotación diaria las visitas de los posibles vendedores deberían hacerse con una frecuencia similar o muy próxima a este valor, equilibrando el stock con los requerimientos de los tenderos.

Para el 75% de los encuestados se considera que al estar un mayorista local no disminuirán los costos en los productos que se adquieren, pero también se define que el 48% de los encuestados manifiesta que los proveedores brindan el servicio de abastecimiento y el 52% lo realiza con transporte propio o por medio de convenio con transportadora; Por otro lado, se determinó que el 69% de los encuestados utiliza sus recursos para hacer las compras de abastecimiento del local y el restante 31% lo hacen con otros recursos como créditos. De igual forma, también se estableció que el 56% de los encuestados hacen los pagos a contado y el restante 44% lo hacen en pagos semanales y/o mensuales; esta situación genera un gran reto para la empresa dado que podría ofrecer el transporte de la mercancía sin generar un costo adicional en los productos y estrategias de crédito para los mejores clientes; lo que sería valor agregado para cada venta.

## **TRABAJO**

Por medio de la metodología planteada por el Project Management Institute (PMI) en su estándar Organizational Project Management Maturity Mode (OPM3®), se logró determinar el nivel de madurez de la organización de la empresa Candy Global S.A.S dando como resultado un nivel bajo de madurez organizacional con un puntaje de 179 de 640 puntos posibles (ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.), dado que la empresa no cuenta con las dependencias, herramientas, metodologías ni procedimientos descritos en la evaluación de madurez.

Gracias al estándar OPM3, se logró observar que dentro de su marco de ejecución brinda la libertad al PMO o profesional encargado de implementarla, el poder agregar técnicas, conceptos y/o herramientas que ayuden a realizar un diagnóstico completo de cada organización; lo que también traduce a un flexibilidad de adaptarse a los problemas o necesidades de cualquier empresa en Colombia y en el mundo, con la intención de fortalecer su potencial de crecimiento y competitividad en los mercados actuales, introduciendo innovaciones en los procesos y ejecutando las buenas prácticas en gerencia de proyectos, mediante la estandarización y ejecución de cada proceso.

Al finalizar, el estudio permitió entender el entorno actual en cual está inmersa la empresa “CANDY GLOBAL S.A.S” su marco institucional, sus variables, los aspectos externos e internos

que afectan directamente a la empresa y diseñar su crecimiento de manera estratégica con base a sus capacidades, recursos y ventajas competitivas.

Se estableció criterio base para plan de expansión de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S a los mercados minoristas del municipio de Villeta adecuado y diseñado a la medida del municipio, de la empresa y el entorno industrial y comercial en el que ejecuta sus actividades, que le permitirá consolidarse, ser competitiva, sustentable en el tiempo y un referente en el sector comercial nacional.

Este criterio al plan de expansión se basó en el diagnóstico de madurez en gestión organizacional de la empresa CANDY GLOBAL S.A.S con base en la metodología de OPM3 del PMI, y del estudio de mercado del sector comercial minorista realizado en el municipio de Villeta con el fin de determinar la viabilidad de expansión de la empresa en este municipio de Cundinamarca. Paralelamente al plan de expansión, se espera que de acuerdo al diagnóstico del OPM3, la empresa realice un plan de mejora para garantizar que el plan de expansión sea efectivo y eficiente; Si se tiene en cuenta lo anterior, aumentaría la cantidad de clientes, volúmenes de ventas y aclararía la incertidumbre que hay conforme a la incursión en nuevas regiones y la prestación de sus servicios por fuera del distrito capital. Por otro lado, se alinea con el propósito y el plan de estudios del programa de maestría en gerencia de proyectos, ya que se deben aplicar conocimientos aprendidos en las diferentes asignaturas como lo son: formulación y evaluación de proyectos, habilidades gerenciales, pensamiento estratégico y gerencia global, costos y presupuestos, gestión del cambio en gerencia de proyectos, gestión de equipos en proyectos, entre otros.

## 13. ANEXOS

1. ANEXO A: Excel de la aplicación de la evaluación de madurez OPM3
2. ANEXO B: Word del análisis de cada pregunta del OPM3
3. ANEXO C: Encuestas resueltas Estudio de Mercado
4. ANEXO D: Tabulación encuestas Estudio de mercado.

## 14. REFERENCIAS

- Aguilar, A., Cabral, M., Martínez, A., & Contreras, T. (Diciembre de 2013). *Redalyc*. Obtenido de Revista Mexicana de Agronegocios: <https://www.redalyc.org/pdf/141/14127709022.pdf>
- Alfonso Díaz, K. Y. (2019). *El marketing empírico utilizado en las tiendas de barrio y la contribución del marketing estratégico para responder a la competencia. Caso barrio Lucero*. Bogotá. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Alviar Romero, A. A. (2015). *Caracterización del comercio tradicional de distribución minorista de productos de consumo masivo. caso barrio La Enea de Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia .
- Anonimo. (2022). *SIIGO*. Obtenido de <http://portal.siigo.com/docs/DocView.aspx?DocumentID=%7B2CF85410-7F68-4081-A701-EE2913E0A5F1%7D&NoHeader=1&NoSubject=1>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing* . México: Pearson .
- AUTOR. (2022).
- Banco de la República . (2021). *Informe de Política Monetaria - Abril de 2021*. Bogotá D.C.
- Banco de la República. (2021). *Informe de Política Monetaria - Enero de 2021*. Bogotá D. C.
- Banco de la república. (2022). Informe de Política Monetaria de julio de 2022.
- Banco de la República. (2022). *Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia*. Bogotá: Banco de la República.
- Baquero Gaitán, M. (2009). *La tienda de Líchigo, una metáfora del consumo*. Bogotá D.C: Pontificia Univeridad Javeriana.
- Blasco, P., Isabel, B., Luisa, S., & Margarita, L. (22 de Junio de 2016). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/2816/281648512005/html/>
- Boza, S., & Torres, J. D. (2020). Serie Sistema agroalimentario y los desafíos que trae el COVID-19: Aporte de los establecimientos de abastecimiento públicos y privados al acceso de alimentos y funcionamiento del sistema agroalimentario en América Latina y el Caribe.

- Calixto Pazos, C. L., Gamarra Cárdenas, S. D., & Valenzuela Gutiérrez, D. Y. (2018). *Diagnóstico de los procesos logísticos de una MYPE familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de abarrotes*. Lima : Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico . (2020). *Comportamiento de ECommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para el 2021*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *Guía práctica: logística y distribución física internacional: clave en las operaciones de comercio exterior*. Bogotá D.C.
- Candy Global S.A.S. (Julio de 2022). *CANDY GLOBAL S.A.S*. Obtenido de <http://candyglobal.net/about.html>
- Carlos L, A. (2022). *Project - Tools Herramientas para la gestión de proyectos*. . Obtenido de <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/opm3/>
- Chicuasque Cardozo, R., Espitia Pinilla, A. P., & Guerrero Muñoz, J. A. (2017). *Análisis de los fact Análisis de los factores sociales y administr es sociales y administrativos en el comer os en el comercio*. Bogotá D.C: Universidad de La Salle.
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (2021). *Condecoop Confederación de Cooperativas de Colombia*. Obtenido de Comunicoop 2428 Ley 2069 de 2020 – Ley de Emprendimiento,Una ley para el fomento y desarrollo cooperativo y de la economía solidaria.
- Contreras Cuentas, M., Páramo Morales, D., & Rojano Alvarado, N. (2020). *Regulaciones, inmigrantes y empresas: Prácticas de consumo en la actividad minorista tradicional de la tienda de barrio durante el siglo XX en Barranquilla (Colombia)*. *Anuario De Estudios Americanos*, 77(2), 669–697.
- D'Andrea, G., & Lunardini, F. (2005). Dentro de la mente y el bolsillo del consumidor latinoamericano. *Harvard Business Review*, 83(10).
- D'Andrea, G., Ring, L., & Tiget, D. (2007). *Retail management : claves de la estrategia y la gestión minorista*. Buenos Aires: Buenos Aires : Temas Grupo Editorial.
- DANE. (2021). *Boletín Técnico. Encuesta mensual de comercio EMC Diciembre 2020*. Bogotá D.C.
- DANE. (2021). *Comunicado de prensa. Pobreza monetaria año 2020*. Bogotá D.C.
- DANE. (2022). *Boletín Técnico. Encuesta mensual de comercio EMC Febrero 2022*. Bogotá D.C.

- DANE, D. A. (21 de Septiembre de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/07/06/expertos-aseguran-que-canasta-basica-familiar-seguira-en-aumento/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica. Novena edición*. Mexico : PEARSON Prentice Hall .
- Dirección general de MYPE y cooperativas. . (2010). *Estadísticas de la Micro y pequeña empresa 2009*. Lima: Dirección general de MYPE y cooperativas.
- Duque, P. (Junio de 2014). *Redalyc*. Obtenido de Universidad del Valle de Colombia: <https://www.redalyc.org/pdf/996/99630967007.pdf>
- El Espectador. (4 de Febrero de 2021). *El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento*. Obtenido de Colombia FinTech : <https://www.colombiafintech.co>
- Espinell, B. I., Monterrosa Castro, I. J., & Espinosa Pérez, A. (Diciembre de 2019). Factores que influyen en el comportamiento del consumidor de empresas de varejo e supermercados en la región del Caribe colombiano. *Revista Lasallista de Investigación, 16(2)*. Obtenido de <https://doi.org/10.22507/rli.v16n2a1>
- FENALCO. (2019). *Fenalco Santander*. Recuperado el 03 de 06 de 2022, de Fenalco Santander: [www.fenalcosantander.com.co](http://www.fenalcosantander.com.co)
- Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (Mayo de 2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo . *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, 1(2)*, 118-134.
- Giraldo Correa, M. P., & Collantes Rubio, J. (13 de Agosto de 2020). Responsabilidad ambiental como estrategia competitiva de las organizaciones. *Dictamen Libre(27)*, 45-65.
- Gómez Cano, C. A., & Sánchez Castillo, V. (12 de Mayo de 2021). Evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos de una empresa prestadora de servicios públicos. *Económicas CUC, 42(2)*, 133-144.
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* . Diaz de Santos .
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (03 de Octubre de 2018). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos, 21(1)*, 242-267.

- Guerra, S. (Junio de 2012). *Redalyc*. Obtenido de Pensamiento & Gestión Universidad del Norte de Colombia: [redalyc.org/pdf/646/64623932006.pdf](http://redalyc.org/pdf/646/64623932006.pdf)
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones. Séptima edición*. México: Pearson.
- Holger, O. (2020). *Repository*. Obtenido de Diseño Logístico en el Almacenamiento y Rotación de Productos de Gran Consumo : <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/36826/hocastror.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Ley 101 de 1993. Ley general de desarrollo agropecuario y pesquero. . (23 de Diciembre de 1993).
- Ley 2069 de 2020. Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. (31 de Diciembre de 2020).
- Londoño Aldana, E., & Navas-Rios, M. E. (Junio de 2011). Comercio tradicional de productos de gran consumo en Colombia: Movilidad del consumidor. *Oriniquia*, 15(1), 103-111.
- Maldonado Castro, R., & Perez Gil, J. O. (2017). *Formulación de un plan estratégico de marketing par al centrl mayorista "coomproriente" del municipio de Tibasosa*. Sogamoso.
- Mallaina García, Ó. (18 de Abril de 2017). La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal. *Tesis inédita de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Periodismo IV (Empresa Informativa), leída el 01/02/2016*. Madrid , España.
- Medina R, L. (2015). *Diseño del modelo de aplicación del estandar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para la empresa Liroyaz de la ciudadela industrial de Duitama*. Duitama : Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Medina R, L. (2015). *Diseño del modelo de aplicación del estandar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para la empresa Liroyaz de la ciudadela industrial de Duitama* . Duitama: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Ministerio de Hacienda y Credito Público . (2021). *Plan financiero 2021*. Bogotá D.C: Ministerio de Hacienda y Credito Público .
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

- Páramo Morales, D. (Junio de 2012). Tiendas de barrio en Colombia. *Pensamiento & gestión*, 1(32), 7-11.
- Pérez Godoy, M. C. (20 de enero de 2021). En 2020, el 45% de servicios de comida fueron domicilios. *Portafolio*.
- Portafolio. (22 de Abril de 2021). *Pymes también deben implementar la nómina electrónica*. Obtenido de Portafolio: [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co)
- Project Management Institute (PMI), Inc. (2013). *Organizational Project Management Maturity Mode (OPM3®)*, Knowledge Foundation (Tercera Edición ed.). Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI), Inc. (2014). *Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide* (Primera Edición ed.). Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI), Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos* (Sexta Edición ed.). Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI), Inc. (2018). *The Standard for Organizational Project Management (OPM)* (Primera Edición ed.). Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute.
- Rémy, E., & Kopel, S. (2002). Social Linking and Human Resources Management in the Service Sector. *The Services Industries Journal*, 22(1), 35-56.
- Resolución 2674 de 2013. . (22 de Julio de 2013).
- Resolución 666 de 2020. (24 de Abril de 2020).
- Rojas Parales, J., & Arenas Murcia, A. (2008). *Efectos del nuevo comercio (hipermercados) sobre los canales de distribución de productos de consumo masivo en Bogotá D.C.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica : teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, Índices de gestión*. Bogotá D.C: 3R Editores.
- Sierra, C., Moreno, J., & Harold, S. (Diciembre de 2015). *Redalyc*. Obtenido de Canales de distribución: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99342682009.pdf>

- Silva Guerra, H. (Junio de 2011). Comportamiento de las superficies de retail en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, I(30), 3-20.
- Silva Guerra, H. (Junio de 2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento & gestión*(32), 115-141.
- Simbaqueba Tolosa, A. S. (2020). *Efectividad del modelo de comercialización basado en precios bajos en Tiendas D1*. Bogotá D.C: Universidad de La Salle.
- Suárez Gil, E., & Altahona Quijano, T. d. (2009). *Planeción estratégica en las MIPYMES*. Bucaramanga: Universitaria de Investigación y Desarrollo.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1986). *Principios de administración*. México: Continental.
- Tovar, S., & Mendoza, C. (Marzo de 2009). *Universidad del Rosario*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1051/1032364146-2009.pdf?sequence=1>
- Valora Analitik. (15 de 12 de 2020). *¿Cuáles son las perspectivas de consumo masivo en Colombia tras la pandemia?* Obtenido de Valora Analitik: [www.valoraanalitik.com](http://www.valoraanalitik.com)
- Vega, L. (Febrero de 2014). *Academia Edu*. Obtenido de CONTROLA EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE BIENES PARA LA EMPRESA: [https://www.academia.edu/34567764/DEFINICI%C3%93N\\_DE\\_PROVEEDOR](https://www.academia.edu/34567764/DEFINICI%C3%93N_DE_PROVEEDOR)
- WordPress. (2022). *Project - Tools Herramientas para la gestión de proyectos* . Obtenido de Project - Tools Herramientas para la gestión de proyectos .
- Yamakawa, P., Del Castillo, C., & all, e. (2010). *Modelo tecnológico de integración de servicios*. Lima: ESAN ediciones.