

Factibilidad para la creación de una distribuidora tienda a tienda en la ciudad de
Bucaramanga de productos del Grupo Familia

Laura Jelitza Jaimes Campos

Trabajo de Grado para Optar el título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Ferney Mauricio Calderón

Magister en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2024

Dedicatoria

A Dios por prestarme la vida y permitirme vivir experiencias maravillosas, a mi esposo e hijas, qué estuvieron presentes en todo momento junto a mí, varias noches, muchas veces esperándome a que me fuese a acostar con ellos y trasnochaban conmigo. A mi madre que estuvo dispuesta siempre a cuidar de mis hijas por mí, mientras yo estudiaba, a mi padre quien sacaba de paseo al parque a las niñas, mientras yo exponía o presentaba un examen, a mis hermanos profesionales quienes con su ejemplo siempre me dijeron, vamos también puedes.

Agradecimientos

A Dios mi creador, en el que creo profundamente, quien siempre está presente brindándome apoyo con gente que pone en mi camino, que me guía y me ayuda siempre por el camino del bien, para ser una persona íntegra, de familia humilde, pero con buenos principios y valores que hoy le inculco a mis hijas.

A mi esposo e hijas, a mis padres y hermanos, que con su sola presencia me motivan a seguir y a quienes amo profundamente como mi motor día a día.

A mi director de Trabajo de Grado, el profesor Ferney, gracias por compartir su conocimiento conmigo y orientarme, gracias por entender mis ideas y ayudarme a ajustarlas de la mejor manera, pero sobretodo gracias por su tiempo lo valoro demasiado.

A mis docentes, tanto de IPRED como de la Universidad Industrial de Santander, a mi director de trabajo de grado, a la ingeniera Margarita, quienes comparten día a día su conocimiento para con nosotros y así logran formar profesionales que contribuyan al mejoramiento continuo y desarrollo de su comunidad.

A mis jefes, a mis compañeros de trabajo y a Financiera Comultrasan, donde hoy día laboro y agradezco su apoyo, pues me dan su aporte financiero y los permisos necesarios para culminar con mis estudios.

A mis compañeras de estudio, con las que me enriquecí día a día como persona, como profesional, de las que también aprendí mucho y con las que espero seguir compartiendo su valiosa amistad.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción.....	19
1. Análisis general de sector	21
1.1 Descripción del sector	21
1.2 Evolución del sector	22
1.3 Tendencias del sector	24
1.4 Identificación de oportunidades y amenazas	26
1.5 Marco legal	29
1.6 Contexto geográfico	36
2. Estudio de mercados.....	39
2.1 Descripción del producto o servicio	39
2.1.1 Descripción, usos y especificaciones del producto/servicio	39
2.1.2 Atributos diferenciadores.....	41
2.2. Segmento de mercado.....	42
2.3 Estudio de la demanda.....	42
2.3.1 Necesidades de información	42
2.3.2 Tipo de estudio	43
2.3.3 Enfoque.....	43
2.3.4 Fuentes de información	43
2.3.5 Técnicas de investigación	44
2.3.6 Instrumento para la recolección de información.....	44
2.3.7 Modo de aplicación	44

FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DEL GRUPO FAMILIA	5
2.3.8 Cálculo de la muestra	44
2.3.9 Alcance	45
2.3.10 Tiempo de aplicación.....	45
2.3.11 Tabulación, presentación y análisis de resultados.....	46
2.3.12 Estimación de la demanda actual	61
2.3.13 Estimación de la demanda efectiva	61
2.3.14 Proyección de la demanda para los próximos cinco años.....	61
2.4 Análisis de la oferta.....	63
2.5 Descripción del producto o servicio mínimo viable.....	66
2.5.1 Descripción, usos y especificaciones del producto o del servicio	66
2.5.2 Atributos diferenciadores del producto o del servicio con respecto a la competencia.....	66
2.6 Estructura de comercialización y de distribución	67
2.7 Estrategia para fijación de precios	68
2.8 Relacionamiento con los clientes	69
2.8.1 Estrategias de comunicación.....	69
2.8.2 Presupuesto de comunicación	69
3. Estudio técnico.....	71
3.1 Tipo de proyecto	71
3.2 Desarrollo operativo del proyecto.....	71
3.2.1 Ficha técnica del producto mínimo viable	71
3.2.2 Descripción y diagramación de actividades clave.....	73
3.2.3 Características del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)...	76
3.2.4 Análisis ambiental	78

FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DEL GRUPO FAMILIA	6
3.2.5 Recursos clave.....	79
3.2.6 Distribución de la planta.....	84
3.2.7 Localización.....	85
3.2.8 Control de calidad	88
3.3 Capacidad del proyecto	89
3.3.1 Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio.....	89
3.3.2 Capacidad instalada	91
3.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.....	91
4. Estudio administrativo.....	92
4.1 Forma de constitución	92
4.2 Estructura organizacional	96
4.2.1 Misión.....	96
4.2.2 Visión.....	96
4.2.3 Valores corporativos.....	96
4.2.4 Organigrama.....	97
4.2.5 Asignación salarial	97
5. Estudio financiero	98
5.1 Inversiones filas y diferida.....	99
5.1.1 Inversión Fija	99
5.1.2 Inversión diferida	101
5.2 Costos y gastos.....	102
5.2.1 Costos de producción o costos de prestación del servicio o costos de comercialización...	102
5.2.2 Gastos de administración y ventas	107

5.3 Capital de trabajo	111
5.3.1 Periodo de capital de trabajo	111
5.3.2 Estructura del crédito	111
5.3.3 Cuadro resumen del capital de trabajo	114
5.4 Inversión total	114
5.5 Estructura de capital	114
5.5.1 Recursos propios	115
5.5.2 Recursos de financiación	115
5.6 Precio de venta	115
5.7 Estados financieros proyectados	116
5.7.1 Estado de Resultados proyectado	116
5.7.2 Flujo de Fondos proyectado	117
5.7.3 Estado de Situación Financiera inicial y proyectado	120
5.8 Evaluación financiera	123
5.8.1 Razones financieras	123
5.8.2 Indicadores de viabilidad	123
5.9 Tamaño del proyecto	129
6. Conclusiones	131
7. Recomendaciones	133
Referencias bibliográficas	134
Apéndices	136

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Calculo tamaño de muestra finita</i>	44
Tabla 2. <i>Encuestas por barrios</i>	46
Tabla 3. <i>Ventas de productos del Grupo Familia en las tiendas de Bucaramanga</i>	47
Tabla 4. <i>Canales de compra o abastecimiento</i>	48
Tabla 5. <i>Distribuidoras a las que compra</i>	49
Tabla 6. <i>Calificación del servicio actual</i>	50
Tabla 7. <i>Dificultades con su proveedor</i>	51
Tabla 8. <i>Frecuencia de compra</i>	52
Tabla 9. <i>Promedio de precio de compra</i>	53
Tabla 10. <i>Modalidad de Pago</i>	55
Tabla 11. <i>Aceptación nueva distribuidora</i>	56
Tabla 12. <i>No aceptación de la nueva distribuidora</i>	57
Tabla 13. <i>Tiempos de entrega</i>	58
Tabla 14. <i>Valor agregado a ofrecer</i>	59
Tabla 15. <i>Medios de información</i>	60
Tabla 16. <i>Tasa de crecimiento (%) poblacional nacional</i>	62
Tabla 17. <i>Proyección de la demanda</i>	62
Tabla 18. <i>Análisis de la oferta</i>	63
Tabla 19. <i>Presupuesto de lanzamiento</i>	70
Tabla 20. <i>Presupuesto de operación</i>	70
Tabla 21. <i>Producto mínimo viable</i>	71

Tabla 22. <i>Mano de obra directa</i>	79
Tabla 23. <i>Mano de obra indirecta</i>	80
Tabla 24. <i>Nómina de administración y ventas</i>	80
Tabla 25. <i>Equipo de Oficina</i>	81
Tabla 26. <i>Equipo de Computación y Comunicación</i>	81
Tabla 27. <i>Muebles y Enseres Operativos o de Producción</i>	82
Tabla 28. <i>Herramientas, repuestos y accesorios</i>	82
Tabla 29. <i>Mercancía para la venta</i>	83
Tabla 30. <i>Habitantes Bucaramanga</i>	86
Tabla 31. <i>Micro localización</i>	87
Tabla 32. <i>Capacidad diseñada</i>	90
Tabla 33. <i>Capacidad instalada</i>	91
Tabla 34. <i>Capacidad utilizada y proyectada</i>	92
Tabla 35. <i>Asignación salarial</i>	97
Tabla 37. <i>Equipo de Oficina</i>	99
Tabla 39. <i>Muebles y Enseres Operativos</i>	100
Tabla 40. <i>Herramientas</i>	100
Tabla 41. <i>Inversión fija</i>	100
Tabla 42. <i>Inversión diferida</i>	101
Tabla 43. <i>Prorrateso entre costos y gastos</i>	102
Tabla 44. <i>Nómina operativa (MOI)</i>	103
Tabla 45. <i>Costos fijos</i>	103
Tabla 46. <i>Nómina operativa (MOD)</i>	104

Tabla 47. <i>Materia prima</i>	105
Tabla 48. <i>Materiales Indirectos</i>	106
Tabla 49. <i>Costos Variables</i>	107
Tabla 50. <i>Costos Totales</i>	107
Tabla 51. <i>Nómina Administrativa</i>	108
Tabla 52. <i>Gastos fijos de administración y ventas</i>	108
Tabla 53. <i>Nómina de ventas</i>	109
Tabla 54. <i>Gastos variables de administración y ventas</i>	110
Tabla 55. <i>Gastos totales de administración y ventas</i>	110
Tabla 58. <i>Capital de Trabajo</i>	114
Tabla 59. <i>Inversión total</i>	114
Tabla 60. <i>Estructura de Capital</i>	114
Tabla 61. <i>Precio del Servicio</i>	116
Tabla 62. <i>Estado de resultados proyectado</i>	116
Tabla 63. <i>Flujo de fondos proyectado</i>	117
Tabla 64. <i>Estado de situación financiera inicial y proyectado</i>	120
Tabla 65. <i>Razones de liquidez</i>	123
Tabla 66. <i>Razones de operación</i>	124
Tabla 67. <i>Razones de rentabilidad</i>	124
Tabla 68. <i>Razones de endeudamiento</i>	125
Tabla 69. <i>Indicadores de viabilidad</i>	126
Tabla 70. <i>Periodo de recuperación</i>	127
Tabla 71. <i>Análisis de costos y ventas</i>	128

Tabla 72. *Punto de equilibrio*.....128

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Cantidad de Tiendas en Bucaramanga al 2023</i>	38
Figura 2. <i>Plan de Ordenamiento Territorial 2012-2027</i>	39
Figura 3. <i>Productos del Grupo Familia</i>	41
Figura 4. <i>Ventas de productos del Grupo Familia en las tiendas de Bucaramanga</i>	48
Figura 5. <i>Canales de compra o abastecimiento</i>	49
Figura 6. <i>Distribuidoras a las que compra</i>	50
Figura 7. <i>Calificación del servicio actual</i>	51
Figura 8. <i>Dificultades con su proveedor</i>	52
Figura 9. <i>Frecuencia de compra</i>	53
Figura 10. <i>Promedio de precio de compra</i>	54
Figura 11. <i>Modalidad de Pago</i>	55
Figura 12. <i>Aceptación nueva distribuidora</i>	56
Figura 13. <i>No aceptación de la nueva distribuidora</i>	57
Figura 14. <i>Tiempos de entrega</i>	58
Figura 15. <i>Valor agregado a ofrecer</i>	59
Figura 16. <i>Medios de información</i>	60
Figura 17. <i>Estructura de comercialización</i>	67
Figura 18. <i>Estructura de distribución</i>	68
Figura 19. <i>Diagrama de actividad comercial y logística</i>	75
Figura 20. <i>Distribución de la planta</i>	85
Figura 21. <i>Valores corporativos</i>	96

Figura 22. *Organigrama*97

Figura 23. *Punto de equilibrio*.....129

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. <i>Encuesta dirigida a los tenderos de Bucaramanga</i>	136
Apéndice B. <i>Cotización SG-SST y Plan de maneja ambiental</i>	140

Glosario

Abarrotes: conjunto de artículos comerciales, especialmente comidas, bebidas y conservas.

Alianza: acción de unirse dos o más empresas o personas.

Asesoría: dar capacitación, instruir.

Cobertura: abarcar, atender, cubrir.

Consumo: conjunto de bienes que utiliza una sociedad y regula su producción.

Competencia: oposición, rivalidad.

Distribución: tiene como objetivo relacionar la producción con el consumo, es decir, poner en contacto a productores con consumidores o compradores. Técnicamente, la distribución es un canal por el que circula un flujo de productos desde su origen, los productores, hasta su destino, el consumidor.

Factibilidad: se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, es decir, si es posible cumplir con las metas que se tienen en un proyecto, tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta para su realización.

Rutero: es una herramienta de trabajo que permite la optimización del trabajo diario de ventas. Las Rutas deben ser rentables donde las ventas diarias representen excelentes resultados en unidades, dinero. Los desplazamientos deben ser cortos y los clientes van en un orden lógico y secuencial. Brinda organización y se constituye en apoyo para planear y proyectar la venta diaria como la del mes. Debe ser actualizado permanentemente.

Subdi: término utilizado por el Grupo Familia, para sus distribuidores aliados pequeños, es decir el termino subdi, lo usan para pequeños distribuidores.

Tendero: dueño o dependiente de una tienda, especialmente de comestibles, vivires y abarrotes.

Los tenderos son una pieza fundamental para la rotación y las ventas de los productos de consumo masivo por una sola razón: conocen al consumidor más que nadie.

Viveres: provisiones o comestibles necesarios para la alimentación de un grupo de personas de la ciudad de Bucaramanga.

Resumen

Título: Factibilidad para la creación de una distribuidora tienda a tienda en la ciudad de Bucaramanga de productos del Grupo Familia*

Autor: Laura Jelitza Jaimes Campos**

Palabras Clave: Factibilidad, Distribución, Tiendas, Grupo Familia,

Descripción:

El objetivo del presente documento es realizar un estudio de Factibilidad, diseñando un plan de negocios enfocado en la distribución tienda a tienda de productos de aseo del Grupo Familia, adicionando como valor agregado la calidad en las entregas, el acompañamiento y cobertura, donde se comprenda y evalúe la viabilidad y la puesta en marcha del proyecto en la ciudad de Bucaramanga.

En el estudio de mercados, se toman 1.980 tiendas del mercado potencial, debido a lo extenso del mercado, se manejará la técnica de las encuestas realizadas a los propietarios o administradores de las tiendas, utilizando el cuestionario como instrumento de medición, formado por una encuesta con formulación de preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, que consta de un total de 14 preguntas, de tipo dicotómico, y de selección múltiple. Se realiza de forma personal y por escrito, directamente en campo a 139 tenderos de la ciudad de Bucaramanga, resultado que nos da después de calcular la ecuación de la muestra.

Como resultados favorables el 91% de los tenderos vende en su negocio los productos del Grupo Familia, el 83% de los tenderos se surte a través de un distribuidor, el 57% no califica el servicio como excelente y esto da un espacio para el proyecto. El 97% está dispuesto a darle la oportunidad a la nueva distribuidora.

El proyecto de establecer una distribuidora tienda a tienda de productos del Grupo Familia en Bucaramanga es factible, sustentado en una sólida evaluación financiera que incluye una TIR del 56.57%, un VPN positivo de \$419.678.130 y un periodo de recuperación de aproximadamente 1 año y 5 meses.

En conclusión, podemos brindar a los tenderos la opción de elegir la nueva distribuidora para que cumpla con todas sus expectativas, que se convierta en su aliado estratégico y con un trabajo mancomunado se logre el éxito bilateral, es lo que se busca con este planteamiento.

* Trabajo de grado

** Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y a Distancia IPRED, Gestión Empresarial.
Director: Ferney Mauricio Calderón. Magister en Gerencia de Negocios MBA.

Abstract

Title: Feasibility for the creation of a store-to-store distributor in the city of Bucaramanga of Grupo Familia products*

Author: Laura Jelitza Jaimes Campos**

Key Words: Feasibility, Distribution, Stores, Family Group

Description:

The objective of this document is to carry out a Feasibility study, designing a business plan focused on the store-to-store distribution of Grupo Familia's hygiene products, adding quality in deliveries, support and coverage as added value, where it is understood. and evaluated the feasibility and implementation of the project in the city of Bucaramanga.

In the market study, 1,980 stores are taken from the potential market, due to the extent of the market, the technique of surveys carried out to the owners or administrators of the stores will be handled, using the questionnaire as a measurement instrument, consisting of a survey. with formulation of open, closed and multiple selection questions, consisting of a total of 14 questions, dichotomous and multiple selection. It is carried out personally and in writing, directly in the field to 139 shopkeepers in the city of Bucaramanga, a result that is given after calculating the sample equation.

As favorable results, 91% of the shopkeepers sell Grupo Familia products in their business, 83% of the shopkeepers get their supplies through a distributor, 57% do not rate the service as excellent and this gives space for the project. The 97% are willing to give the new distributor the opportunity.

The project to establish a store-to-store distributor of Grupo Familia products in Bucaramanga is feasible, supported by a solid financial evaluation that includes an IRR of 56.57%, a positive NPV of \$419,678,130 and a recovery period of approximately 1 year and 5 months.

In conclusion, we can give shopkeepers the option of choosing the new distributor so that it meets all their expectations, that it becomes their strategic ally and with joint work bilateral success is achieved, which is what is sought with this approach.

* Degree Work

** Industrial University of Santander, Institute of Regional and Distance Projection IPRED, Business Management. Director: Ferney Mauricio Calderón. Master in Business Management MBA.

Introducción

En Bucaramanga existen 2.809, tiendas, micromercados, droguerías y superetes cabezas de barrio, según (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023), en donde encontramos una gran oportunidad en cuanto a la cobertura y distribución de productos de aseo del Grupo Familia; ya que algunas de ellas, no son vistas como clientes potenciales por su tamaño y las compras son minoritarias. El acceso a algunas de ellas hace que tampoco sean tenidas en cuenta en sus rutas de visitas, porque se encuentran en un lugar distante o el área de distribución tiene problemas de inseguridad, quedando excluidas de estos productos importantes de la canasta familiar. Esto hace que estos tenderos tengan que buscar de otros canales de abastecimiento, como son los supermercados de barrio, las grandes superficies o graneros de plazas de mercado, agregándoles un valor más alto a la hora de la compra, ya que tiene que realizar un desplazamiento para adquirir la mercancía y estas plataformas manejan altos márgenes de rentabilidad.

En el estudio investigativo piloto, basándonos en “las 2.809 tiendas que existen actualmente en la ciudad de Bucaramanga” (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2023). Se evidencio que gran parte de los tenderos se encuentran insatisfechos con su actual distribuidora debido a que su mercancía no les llega el día pactado o que estos los envían incompletos. Las distribuidoras actuales que se analizaron son: Distribuciones Pastor Julio Delgado y Distrialgusto, quienes son los competidores directos y los grandes distribuidores que existen actualmente en Bucaramanga y a quienes el tendero tiene presente. Estos distribuidores por el tamaño de sus empresas y la segmentación de su mercado, son tan grandes, que hoy en día se enfocan en el cubrimiento de volumen, que los lleven a conseguir el logro de sus objetivos más rápido, dejando descuidado el principal objetivo que es la distribución.

Por tal razón se empezó a generar la idea de realizar el estudio de Factibilidad para la Creación de una Distribuidora de productos de Aseo Tienda a Tienda en la Ciudad de Bucaramanga llamada “DISTRIGAMA S.A.S”, la cual llegara a “las 17 comunas que conforman la ciudad” (Alcaldía de Bucaramanga, 2023)

Un estudio de factibilidad, sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación; cumpliendo de esta manera con los objetivos de un estudio de factibilidad.

- **Estudio de mercado:** Es el proceso de recopilar, analizar e interpretar información sobre un mercado, sus consumidores, competidores y el entorno, con el objetivo de tomar decisiones informadas y mejorar el rendimiento empresarial. Para realizar este estudio se necesita: Definir unas encuestas, realizar segmentación del público objetivo, investigar la competencia, verificar las regulaciones existentes de mercado, analizar toda información obtenida, realizar un informe final e inclusión del estudio en el plan de negocios.
- **Estudio técnico:** Se realiza al finalizar un estudio de mercado que permite obtener la base para el cálculo financiero y la evaluación económica del proyecto a realizar. A través del estudio técnico se determinan los aspectos relacionados como: la localización, el tamaño, mano de obra, maquinaria y equipo, técnicamente todo lo necesario para su ejecución.
- **Estudio administrativo:** Proporciona en un proyecto de inversión las herramientas que guía, para los que deben administrar dicho proyecto; muestra los elementos administrativos como la planeación de estrategia que defina rumbo y acciones a seguir para alcanzar las metas empresariales.
- **Estudio financiero:** Evalúa la factibilidad y la rentabilidad teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que se hayan realizado previamente.

1. Análisis general de sector

1.1 Descripción del sector

Las comercializadoras de productos de aseo tienda a tienda pertenecen al sector terciario de la economía, ya que no producen directamente, pero si abastecen un mercado. Sector: comercial. Subsector: comercio minorista. Rama de actividad: comercio minorista de productos de aseo. Actividad: venta de productos de aseo.

CIIU: 4799 Otros tipos de comercio al por menor no realizado en establecimientos, puestos de venta o mercados. “En la actualidad, este sector se ha diversificado y ha crecido espectacularmente, llegando a conformar hasta el 70 % del producto interior bruto de algunos países desarrollados” (Creditea, 2022).

Existen alrededor de 500.000 tiendas de barrio en Colombia y son actores claves dentro del Canal Tradicional: uno de los más importantes canales de distribución de productos de consumo masivo en Colombia. Sin duda, las tiendas de barrio son uno de los canales más importantes por el que las empresas fabricantes de productos de consumo masivo logran llegar a cada rincón del país, desde ciudades principales hasta pueblos remotos. (Grupo Bit, 2023)

Según datos de la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios, Fenalco, la mitad de las tiendas colombianas son administradas por mujeres que en su mayoría son madres cabeza de familia y su edad promedio esta por los 42 años.

El 57% de estos establecimientos atienden a consumidores que se ubican en los estratos 1, 2 y 3, que por lo general privilegian la cercanía y la compra en pequeñas cantidades.

Además, el 20% de las tiendas tienen más de 20 años de antigüedad, de 5 a 10 años el 16%, de 2 a 5 años el 26% y el 38% menos de 2 años. (Fenalco, 2023)

En el presente, el comercio es uno de los grandes negocios que se pueden apreciar en la ciudad de Bucaramanga, ya sea por falta de oportunidades o porque quieren ser independientes o simplemente porque tiene ese espíritu de emprendedor y comerciante, encaminándose en la aventura de hacer empresa callejera o lo que se llama coloquialmente trabajo informal, siendo esta una actividad que mantiene activa la economía de la ciudad, pero a un costo alto para las personas por las desventajas que le acarrea; también existe otro tipo de comercio que es aquel que espera una llamada o una visita de quien a través de un canal le supla sus necesidades, siendo el caso de las comercializadoras Tienda a Tienda, quienes se encargan exclusivamente de la distribución de productos necesarios para la canasta familiar en la puerta del establecimiento de comercio del cliente en busca de su satisfacción.

Debido al desarrollo que se ha vivido en los últimos años en Bucaramanga, se han realizado diversos congresos importantes para el oriente colombiano, siendo una vitrina no solo para Colombia si no para el mundo; otro aspecto importante es la construcción de enormes centros comerciales, hipermercados de cadena y el desarrollo de la tienda de barrio, siendo esta un sector económico importante, siempre existirán clientes para esta clase de negocios debido a que no todos tienen la misma capacidad económica de comprar en cantidades si no la compra es a granel.

1.2 Evolución del sector

El COVID-19 ha llevado a que el sector de aseo en América Latina crezca, especialmente en productos desinfectantes como los blanqueadores, mientras que en el caso del sector de cosméticos y productos de aseo personal se han presentado más oportunidades de negocio y reinvención.

En la región, las empresas han aumentado su producción en todas las líneas de aseo, y se han visto beneficiadas por el uso de e-commerce y los aumentos en los precios de estos productos.

En Colombia las cifras antes de que se declarara la emergencia nacional demuestran el crecimiento de ambos sectores. De acuerdo con Statista, en el transcurso de la última semana de febrero las ventas de limpiadores y detergentes líquidos crecieron un 31%, las de limpiadores de vidrio un 29% y las de lavalozas un 28%. Respecto a productos de aseo personal, en este mismo periodo de tiempo, las ventas de pañitos húmedos y jabón de manos aumentaron un 44% y 35% respectivamente.

Sin duda, este último ha sido uno de los productos que ha experimentado mayor consumo recientemente. Euromonitor International estima que las ventas en el mundo de jabones líquidos tendrán un crecimiento de 11,1% en 2020, y en Colombia, las perspectivas de crecimiento en ventas calculan un crecimiento anual superior al 7% durante los próximos cinco años (2020 - 2024), alcanzando una cifra de más de USD 34 millones.

Por otro lado, las exportaciones de productos de aseo nacional aumentaron un 17,1% en el periodo enero-febrero 2020, en comparación con el mismo periodo del año anterior, mostrando que la demanda internacional también tuvo un crecimiento importante.

Se espera que a nivel internacional estas ventas hayan aumentado y sigan en crecimiento en los meses posteriores a febrero, ya que las necesidades y los hábitos de los consumidores en el sector de aseo y limpieza han incrementado. Según Nielsen, anteriormente se buscaban atributos relacionados con la sostenibilidad, ingredientes naturales o calidad, mientras que ahora los más buscados son aquellos relacionados con la eliminación de gérmenes, inmunidad y una promoción general de salud.

En ese sentido, a nivel nacional se estima que las ventas del sector de belleza y cuidado personal, presenten un crecimiento exponencial en los próximos cinco años (2020 – 2024), alcanzando un crecimiento promedio anual de ventas de 1,5%, por USD 3.297 millones en 2024.

Este escenario se convierte en una gran oportunidad para apostarle al sector colombiano. Desde hace varios años, el país se ha posicionado como un centro de producción regional de productos de aseo, siendo el destino ideal para aquellos inversionistas extranjeros que buscan expandir sus negocios.

Desde ProColombia, se han identificado varias oportunidades de inversión en los sectores de aseo y cosméticos. El establecimiento de centros de logística, distribución e investigación y desarrollo para abastecer el mercado local y regional, así como la instalación de plantas de producción, específicamente para productos de marca blanca, sector cuyas ventas han crecido casi 4 veces en los últimos 6 años, se presentan como una gran oportunidad. (ProColombia, 2020).

1.3 Tendencias del sector

A medida que transcurre el año 2024, es esencial anticipar y adaptarse a las tendencias emergentes que afectarán al sector del retail. Aquí se presentan cinco tendencias globales que serán decisivas:

1. Omnicanalidad más allá de los slogans: La omnicanalidad se ha convertido en un cliché del que todos hablan, pero que pocos ejecutan impecablemente. Es fundamental definir claramente el propósito de cada canal -ya sea para inspirar, informar o transaccionar- y asegurar dos elementos clave: (i) la integración de los flujos de información entre los diversos puntos de contacto con el cliente, de forma que permita al cliente moverse a nivel transaccional entre las redes sociales, las tiendas físicas, el e-commerce, las apps, chatbots, y el call center; y, (ii) Integrar

a la tienda el flujo físico de producto en los diversos momentos del “viaje” del cliente: desde la inspiración, pasando por la compra, devoluciones, y servicio técnico, y finalmente cerrando el ciclo de uso y recuperación del producto en puntos verdes.

2. Automatización inteligente del servicio al cliente: Aún es usual que los consumidores se enfrenten a sistemas de atención automatizados -chatbots- con baja capacidad de interacción y nula facultad de solución, generando sentimientos de frustración e impotencia. Afortunadamente, la evolución de la inteligencia artificial ha transformado los sistemas de atención al cliente, dando un salto cuántico al integrar a muy bajo costo la comunicación automatizada por medio del lenguaje natural.

3. Avanzar en la captura de datos y su entendimiento: Hay que evitar el exceso de datos que no agregan entendimiento del mercado, y concentrar los esfuerzos en aquellos datos que ofrecen una comprensión profunda de las necesidades de los clientes, tanto a nivel de segmento como individual, para ayudar a la toma de decisiones en temas tales como precios, surtido, y promociones, entre otros.

4. Redes Sociales: Las redes sociales se han convertido en el epicentro de la inspiración para las compras, desplazando a los medios de comunicación tradicionales. Es imperativo mantener una presencia significativa en estas plataformas, direccionada específicamente a cada audiencia y garantizando que la inspiración que inicia en la red social, puede llevar al consumidor con un solo click a la transacción de compra. Además, el auge de la “compra local” en redes sociales sugiere una oportunidad para que las grandes marcas integren proveedores locales en sus estrategias de venta, fortaleciendo su responsabilidad social y la conexión con los consumidores.

5. “Share of life”: Integrarse en la vida cotidiana de los consumidores es más crucial que nunca. Esto implica expandir la gama de productos y servicios para convertirse en el destino único

para todas las necesidades del segmento de clientes objetivo. Dentro de este enfoque, las tiendas trascienden de la simple transaccionalidad a ofrecer un abanico de experiencias enriquecedoras, donde los consumidores encuentran asesoría especializada, pruebas de productos en un contexto real, y la inclusión en comunidades de usuarios con intereses afines, entre otros.

Involucrar estas tendencias en la planificación del negocio para 2024, debe llevarnos a crear conexiones duraderas y significativas con los consumidores que vayan más allá de los aspectos transaccionales y el precio. (Perez, 2023)

1.4 Identificación de oportunidades y amenazas

Oportunidades

La amplia mayoría de tiendas, más de 95%, está en los estratos 1, 2 y 3. En el estrato 1 se ubican 40,85%, mientras que en estrato 2, 41,68%. Esto quiere decir que, para la propuesta con la nueva distribuidora, el foco debe ser estos dos estratos, pero incluyendo también los demás estratos 3,4,5, ya que el fin de una distribuidora es la expansión y el cubrimiento del mercado.

Según el reporte de Fenaltiendas, "Colombia es un país de tiendas" donde el sector de los tenderos hace parte de la base de la economía al generar empleos, que le permite a muchas personas de escasos recursos devengar por lo menos un salario mínimo. (Marin, 2022).

Desde la perspectiva del marketing y la publicidad, las tiendas de barrio representan oportunidades clave para las marcas y empresas. Establecer asociaciones estratégicas con estas tiendas, puede permitir que las marcas lleguen a los consumidores de manera más directa y personalizada. La publicidad en el punto de venta, como la exhibición de productos, carteles promocionales y ofertas especiales, puede influir en las decisiones de compra de los consumidores,

mientras realizan compras cotidianas. Además, las estrategias de marketing que resalten la calidad, conveniencia y asequibilidad de los productos, pueden generar mayor aceptación.

De acuerdo con Fenaltiendas, en Colombia, cerca del 52% de las tiendas, están en el día a día de las elecciones de compra de los ciudadanos. por su cercanía para el consumo local, especialmente entre los estratos 1, 2 y 3.

Las tiendas de barrio y la canasta familiar en Colombia, representan elementos fundamentales en la vida cotidiana de los consumidores y ofrecen oportunidades significativas para el sector del marketing y la publicidad, al permitir conexiones directas y estratégicas con los consumidores en un entorno local y personalizado. (Ultravioleta, 2023)

Amenazas

Uno de los principales retos a los que se enfrentan los tenderos es la competencia con las grandes cadenas de supermercados y más recientemente con las cadenas *low cost*. Estas cadenas tienen la capacidad de ofrecer una amplia variedad de productos a precios competitivos debido a su tamaño y economías de escala. Esto puede dificultar que los tenderos locales mantengan precios competitivos y atraigan a los clientes.

Por otra parte, los hábitos de compra de los consumidores están cambiando rápidamente, impulsados por el aumento del comercio electrónico que aumentó exponencialmente la pandemia, y la conveniencia de las entregas a domicilio. Por esto, los tenderos deben adaptarse a estas nuevas tendencias y ofrecer opciones de compra en línea o servicios de entrega para no quedarse atrás y seguir siendo atractivos para los clientes.

Por último, muchos tenderos enfrentan dificultades para acceder a financiamiento para expandir o mejorar sus negocios. Debido a la falta de inclusión y educación financiera, muchos se

ven en la obligación de acudir a formas de financiamiento como el llamado ‘gota a gota’ para cubrir sus necesidades.

Este último reto es uno de los más preocupantes, pues para innovar, competir y seguir creciendo, los tenderos necesitan apalancamiento financiero. Y es aquí donde Bancóldex, como banco que promueve el desarrollo empresarial, con su plataforma financiera neocrédito, apoya a este segmento de empresarios.

Neocrédito es la plataforma digital de Bancóldex que permite acceder a ofertas de crédito de más de 20 aliados financieros, dentro de los que se encuentran: bancos, cooperativas, entidades de microcrédito y compañías fintech. Así, los empresarios podrán compararlas y elegir la mejor oferta de financiación que se ajuste a sus necesidades.

Esta plataforma digital les ofrece a los microempresarios de la ciudad la opción de acceder a créditos que, para las personas naturales, van desde los \$500.000 hasta los \$10 millones y, para las personas jurídicas, desde los \$500.000 hasta los \$139 millones.

A la fecha, más de 11.000 microempresarios de 617 ciudades y municipios del país se han registrado y se han desembolsado \$3.098 millones. (Bancoldex, 2024)

A pesar de los numerosos retos y desafíos que enfrentan, los tenderos en Colombia demuestran una notable resiliencia y determinación para mantener sus negocios funcionando y satisfacer las necesidades de sus comunidades. Al apoyar a los tenderos y trabajar juntos para abordar los desafíos que enfrentan, se puede ayudar a fortalecer este sector vital de la sociedad colombiana. (Vanguardia, 2023)

1.5 Marco legal

Ley 50 (Código Sustantivo de Trabajo). Con la firma propósito de cumplir lo establecido en la ley en su código sustantivo de trabajo, se aplica la ley 50 donde el empleador y el trabajador, pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o a destajo y por tarea, etc. Pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales. Esta ley va desde el artículo 1 hasta al artículo 115.

- **Decreto 410 de 1971.** El Código de Comercio reúne las disposiciones generales respecto de las relaciones mercantiles y son certificadas por las cámaras de comercio y dichas entidades realizan el registro mercantil para acreditar condición de comerciante, se debe matricular y renovar anualmente antes del 31 de Marzo, inscribir y llevar libros con soportes de sus actividades, llevar contabilidad, declarar ante autoridad competente cesación de pagos y obligaciones, abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal (Artículo 19, capítulo II).

- **Ley 9 de enero 24 de 1979.** Esta ley se necesita para conocer las medidas sanitarias que se deben tomar cuando se crea una empresa, además del cuidado del medio ambiente, la seguridad industrial y la forma en que se debe llevar la estructura de las edificaciones.

De esta ley aplicaremos a la nueva distribuidora los siguientes artículos:

Artículo 1y 2: De la protección del medio ambiente.

Artículo 3 al 21: Del control sanitario de los usos del agua.

Artículo 22 al 35: Residuos sólidos.

Artículo 80 al 89: Salud Ocupacional y Disposiciones generales.

Artículo 90 al 97: De las edificaciones destinadas a lugares de trabajo.

Artículo 98 al 100: De las condiciones ambientales.

Artículo 101 al 104: De los agentes químicos y biológicos.

Artículo del 105 al 109: De los agentes físicos.

Artículo 110: De los valores límites en lugares de trabajo.

Artículo 111: De la organización de la salud ocupacional en los lugares de trabajo.

Artículo 112: De la seguridad industrial, maquinarias equipos y herramientas.

- **Decreto 624 de 1989 (Estatuto Tributario).** Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales.

- **Ley 4 de 1992 (Régimen Salarial y Prestacional de los Empleados Públicos).** Mediante esta ley se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales.

- **Ley 100 de 1993 (Régimen General de Seguridad Social).** Por medio de la Ley 100 se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. La ley 100, reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad, con el fin de garantizar una calidad de vida que esté acorde a la dignidad humana, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social. Todos los empleados de la distribuidora serán afiliados al sistema general de pensiones, sistema de seguridad social en salud, Sistema general de riesgos laborales, servicios sociales complementarios.

- **Ley 388 de 1997.** Reglamentada por los Decretos Nacionales 150 y 507 de 1999; 932 y 1337 de 2002; 975 y 1788 de 2004; 973 de 2005; 3600 de 2007; 4065 de 2008; 2190 de 2009; Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1160 de 2010

- **Ley 550 de 1999.** Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

- **Ley 789 de 2002.** Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.

- **Decreto 934 de 2003.** Por el cual se reglamenta su funcionamiento del fondo emprender FE. El Artículo 40 de la ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.

- **Ley 1014 de 2006** (Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento). Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley.

Ley de cultura y emprendimiento

Desde enero de 2006 el presidente de la república Doctor Álvaro Uribe Vélez y un grupo de sus colaboradores, se dieron a la tarea de formalizar uno de los más importantes proyectos de proyección, visualización y funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas para el sostenimiento rentable de la economía menos favorecida del país y la explotación en buen sentido de la palabra de las ideas que cada colombiano día a día refleja para su sostenimiento real.

De una manera organizada y muy bien fundamentada, se dictó la ley 1014 de 2006 conocida con el nombre de “Fomento a la cultura del emprendimiento”, la cual se estructura dentro de unas

bases sólidas gubernamentales y de los entes de control a nivel central, departamental, regional y en última instancia local.

Su marco de creación comprende una serie de ideas creativas y competentes que incentivan de manera directa y segura la creación de microempresas con igualdad y oportunidad.

Fundamental resulta que desde los entes educativos se inculque la idea base que germinará en la explosión organizada y bien fundamentada de todo un proyecto ambicioso en beneficio de cada colombiano que reciba la suficiente capacitación, tenga el empeño sólido de su idea empresarial y amparado en la protección estatal de esta ley saque a flote su mejor capacidad en beneficio del país, de sí mismo y de la economía rentable de la nación.

Todo se vale, se apoya y se sostiene; el origen de estas nuevas instituciones emprendedoras debe venir apoyado principalmente en aspectos y valores del desarrollo humano con autoestima, autonomía, trabajo en equipo, solidaridad, asociación, etc., que darán en un final resultado en empresas exitosas firmes y sostenibles a mediano y largo plazo.

No se tiene muy claro es la forma como se va a conseguir la financiación por parte del estado y menos la forma como se van a direccionar dichos recursos, el estado en su ley aporta algunas ideas, pero estas se quedan en el tintero, o mejor, en la misma idea ya trillada, de solicitar el de siempre crédito de libre inversión conocido en el diario tráfico bancario nacional. Incluso, los llamados “inversionistas ángeles” o el “fondo de capital semilla” tendrán en su más ligera impresión que esos dineros a invertir no tendrán una solidez de respaldo seria por parte del estado.

- **Sentencia C-392 de 2007.** La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir

de la entrada en vigor de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 SMLV se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.

- **Ley 1258 de 2008 (Crea las Sociedades por Acciones Simplificadas).** La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa

- **Ley 1429 de 2010 (Ley del Primer Empleo).** La presente Ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. Ley del primer empleo, es una normativa que tiene como objeto facilitar el acceso a la oferta de empleo de los menores de 28 años y recién graduados entre otros. La idea es reducir la dificultad de conseguir trabajo y la falta de oportunidades de acceso laboral de los jóvenes. Esta ley da incentivos a empresas que empleen a los jóvenes.

- **Ley 4810 de 2011 (Protección al Consumidor).** Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así

como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a: La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad, el acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas, la educación del consumidor, la libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten, y la protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

- **Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales).** Es una ley que complementa la regulación vigente para la protección del derecho fundamental que tienen todas las personas naturales a autorizar la información personal que es almacenada en bases de datos o archivos, así como su posterior actualización y rectificación. Esta ley se aplica a las bases de datos o archivos que contengan datos personales de personas naturales.

- **Plan de Ordenamiento Territorial (POT).** Es de vital importancia conocer el plan de ordenamiento territorial donde se pueda establecer el lugar de funcionamiento de la empresa de acuerdo con su cobertura territorial y para efectos de establecer sus características generales e impacto y definir criterios de manejo. El POT, es en el ámbito del urbanismo, una herramienta técnica que poseen los municipios para planificar, y ordenar su territorio, tiene como objeto integrar la planificación física y socioeconómica, así como el respeto al medio ambiente. Se aplicará según lo siguiente:

Acuerdo 011 de 2014 POT Bucaramanga

Instructivo para el manejo de los cuadros de usos del suelo:

- 1- De los usos principales, compatibles – complementarios y restringidos en cada área de actividad.

Generalidades:

Se presenta una síntesis de los usos del suelo permitidos según su categorización como principales, compatibles o restringidos, en cada una de las áreas de actividad residencial, comercial y de servicios, múltiple, industrial o dotacional.

Es de anotar, que los usos que no estén determinados como principales, compatibles y/o restringidos, están prohibidos.

2- Clasificación General de los Usos del Suelo por tipo, grupo y unidades de uso en las diferentes escalas.

Generalidades:

Este cuadro permite consultar las zonas o Áreas de actividad donde puede localizarse un determinado uso del suelo o unidad de uso.

Contiene la clasificación de los usos del suelo según el tipo de actividad económica que desarrollan, independiente del régimen de propiedad, estructura jurídica o modalidad de explotación, esta clasificación partió de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas – CIU Rev. 3 A.C. y CIU Rev. 4 A.C., y se concretó a través de un proceso de agrupación, simplificación y adaptación a la realidad del municipio.

Los distintos usos del suelo se agruparon en Vivienda, Comercio, Servicios, Dotacionales e Industriales. Cada uno de éstos se encuentra clasificado según Tipo, Grupo y Unidades de Uso numeradas del 1 al 123. Las unidades de uso se clasifican según su escala de cobertura en Local, Zonal y Metropolitana; en algunos casos se usa la denominación Local A, que hace referencia a aquellas pocas unidades que se permiten en las áreas de actividad Residencial.

3- Listado detallado de los usos permitidos y condiciones para su desarrollo según áreas de actividad.

Generalidades:

Este cuadro permite consultar los diferentes usos del suelo que se pueden desarrollar en un predio según el área de actividad a la cual pertenece.

Se presenta la agrupación de los usos del suelo permitidos en cada una de las áreas de actividad y zonas en que se han dividido el suelo urbano y de expansión urbana del municipio.

1.6 Contexto geográfico

Datos Generales:

Nombre del municipio: Municipio de Bucaramanga

Código Dane: 68689

Código postal: 680006

Gentilicio: Bumangueses

Otros nombres que ha recibido el municipio:

Ciudad Bonita de Colombia, la Ciudad de los Parques.

Límites:

Bucaramanga, capital del departamento de Santander limita por el Norte con el municipio de Rionegro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y; por el Occidente con el municipio de Girón.

Posición Geográfica:

Bucaramanga se encuentra en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental a los 7° 08' de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 73° 08' de longitud al Oeste de Greenwich

Características generales del territorio y suelos:

El área metropolitana formada por Bucaramanga, Piedecuesta, Florida y Girón está ubicada sobre el Valle del Río de Oro. Se distingue en ella dos sectores de diferente conformación física: uno formado por la meseta y otro por el valle.

Sus suelos, desde el punto de vista agrológico, se pueden dividir en dos grupos: los primeros, al no tener peligro de erosión, son propicios para el cultivo de gran variedad de productos y el uso para la ganadería. La otra clase de suelos tiene una alta potencialidad erosiva; por esta razón, presenta baja fertilidad y una capa de fertilidad superficial, en algunas situaciones casi nulas.

Climatología y superficie:

El área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 959m y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados: medio 100 kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados. Su temperatura media es 23°C y su precipitación media anual es de 1.041 mm.

Vías de Comunicación:

Vías de Comunicación La Ciudad de Bucaramanga cuenta con un Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el cual clasifica las vías de la ciudad en dos tipos Las vías llamadas Arterias Tipo y las vías de la Red local del municipio.

Las Vías de Arteria Tipo están divididas: en Vías Tipo V-0. Tienen una sección transversal mayor de 60 metros. Vías Tipo V-1. Tienen una sección transversal entre 60m y 40 m. Vías Tipo V-2. Tiene entre 30 m y 40 m de sección transversal. Vías Tipo V-3. Tienen entre 25 m y 30 m de sección transversal. [60] Entre las vías de arteria tipo podemos encontrar:

Carrera 15: Es del tipo V-2. En el sector de la Rosita se convierte en Diagonal 15 es una de la más importantes por su permanente movimiento de transporte sobre todo de servicio público, recientemente fue ampliada y arreglada para el proyecto Metrolínea, inicia en el sector norte de la

ciudad de la vía que viene de Santa Marta y en el sector de la puerta del sol termina para convertirse en la Autopista Bucaramanga - Floridablanca - Piedecuesta.

Carrera 27: Es del tipo V-2. Conocida también como Avenida Prospero Pinzón, cruza la ciudad de Norte a Sur. Inicia en la Universidad Industrial de Santander y cruza la ciudad de norte a sur. En el sector de la puerta del sol está ubicado el intercambiador del mismo nombre de donde se desprenden vías hacia la autopista a Floridablanca y una continuación de la carrera 27 continua hasta el sector entre los barrios la Victoria y la Sallé donde se convierte en la Autopista a Girón y Lebrija, de esta vía se inicia la Carretera hacia Barrancabermeja. (Alcaldía de Bucaramanga, 2024)

Figura 1. Cantidad de Tiendas en Bucaramanga al 2023



Fuente: (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2023)

Figura 2. Plan de Ordenamiento Territorial 2012-2027

Numeración oficial	Comuna	Numeración oficial	Comuna	Ubicación
1	Norte	10	Provenza (Sur-Occidental)	
2	Nor Oriental	11	Comuna Sur	
3	San Francisco	12	Cabecera del llano (Oriental)	
4	Occidental	13	Centro oriental	
5	García Rovira (Centro-Oriental)	14	Morrorrico (Nor-Oriental)	
6	La Concordia (Sur-Central)	15	Centro	
7	La Ciudadela (Centro-Occidental)	16	Lagos del cacique (Sur-Oriental)	
8	Sur-Oriental	17	Mutis (Occidental)	
9	La Pedregosa (Sur-Oriental)			

Fuente: (Alcaldía de Bucaramanga, 2023)

- Orografía: La topografía de Bucaramanga es en promedio un 15% plana, 30% ondulada y el restante 55% es quebrada. Tres grandes cerros se destacan a lo largo del territorio: Morro Rico, Alto de San José y El Cacique.
- Hidrografía: Los ríos principales son El Río de Oro y el Suratá y las quebradas: La flora, Tona, La Iglesia, Quebrada Seca, Cacique, El Horno, San Isidro, Las Navas, La Rosita, Bucaramanga. (Alcaldía de Bucaramanga, 2024).

2. Estudio de mercados

2.1 Descripción del producto o servicio

2.1.1 Descripción, usos y especificaciones del servicio

Distrigama SAS. Es una distribuidora aliada de productos del GRUPO FAMILIA, enfocado en las tiendas de las 17 comunas que conforman la ciudad de Bucaramanga, que van desde los estratos 1 al 5, siendo su mayor concentración los estratos 1, 2 y 3 donde están ubicadas la mayor parte de tiendas, su propuesta de valor es entregas en 24 y 48 horas, pedidos correctos y

sin agotados. Con frecuencias de visita semanal, sin interrupción del rutero, haciendo barridos por todos los barrios asignados, ya que día a día se pueden estar abriendo nuevos negocios y estos también serían mercado objetivo.

A los vendedores se les asigna la ruta que harán en el día, dichas rutas estarán compuestas por los determinados barrios que componen la comuna, es decir que el rutero se realizara por comunas y los barrios que la componen, para que a su vez las entregas sean más coordinadas y se optimice tiempo y combustible, dónde su principal objetivo, no es solo visitar la tienda más grande del barrio, sino todas las tiendas del barrio existentes, de hecho hay papelerías, misceláneas, internet, que manejan también estos productos y aunque sus compras son minoritarias y con poca frecuencia, este también será nuestro mercado objetivo. El tendero será quien escoja si desea su pedido en 24 o en 48 horas, ya que debe contar con el dinero para el pago de contado. El despacho a 24 horas, es decir al día siguiente, se realizará de la siguiente manera: lo que se venda en la mañana se facturará y alistara en la tarde, para ser despachado a la mañana siguiente, y lo que se venda en la tarde, se facturará y alistara en la tarde, para ser entregado a la mañana siguiente.

Entra las marcas a comercializar se encuentran: Familia, Pequeñín, Petys, Nosotras, Tena.

- Cuidado Bebe: Se podrá acceder a productos de primera calidad, como: pañales, cremita, *shampoo*, baño líquido y pañitos húmedos.
- Cuidado Niño: pañitos húmedos antibacteriales, pañitos húmedos sanitarios, geles y jabones antibacteriales, con empaques cargados de color y diversión, que hablan como ellos, lucen como ellos y se comportan como ellos.
- Cuidado Familia: Portafolio de soluciones de higiene para el cuidado personal y el cuidado del hogar: papel higiénico, servilletas, toallas de cocina, pañuelos desechables, eliminador de olores, paños húmedos, paños durables, entre otros.
- Cuidado Mascotas: Ofrece productos de alto desempeño en los segmentos de aseo corporal, aseo oral y aseo del entorno. Actualmente, cuenta en su portafolio con paños húmedos, eliminador de olores, spray removedor de pelos y tapetes absorbentes.

- Cuidado Femenino: Productos íntimos femeninos, entre los que se encuentran: toallas higiénicas, protectores diarios, tampones, pañitos y jabón íntimo.
- Cuidado Adulto: TENA es una marca que por más de 20 años ha sido reconocida en Colombia por ser la líder y especialista en productos para la incontinencia, actualmente se enfoca en la satisfacción de necesidades de higiene y cuidado corporal en los adultos. (Grupo Familia, 2023)

Figura 3. *Productos del Grupo Familia*



Fuente: (Grupo Familia, 2023)

2.1.2 Atributos diferenciadores

En los atributos diferenciadores frente a la competencia, se destaca los siguientes:

- Descuentos en mercancía por pronto pago: Este descuento será del 2% en facturas o pedidos que superen una compra de \$500.000.
- Descuentos por compra de caja sellada y no unidades: Este descuento será de la mano con el proveedor, ya que son ellos quienes determinan la carta comercial del mes.
- Cumplimiento con las fechas de visitas asignadas para pedidos

- Los pedidos lleguen a tiempo y de manera correcta
- Entregas en 48 horas
- Cubrimiento al 100% de esas tiendas que dejaron de ser atractivas por sus compras minoritarias.

2.2. Segmento de mercado

El segmento son los tenderos de la ciudad de Bucaramanga, que son aproximadamente más de 1.980 tiendas (Cámara de comercio 2023), repartidas en las 17 comunas que tiene la ciudad actualmente. Del total de la muestra total que son 2.806 tiendas se sacaron 826, que son tiendas de difícil acceso, no por ubicación sino por zona roja.

2.3 Estudio de la demanda

2.3.1 Necesidades de información

Para el desarrollo adecuado de la presente investigación, es indispensable obtener información acerca de las siguientes variables de mercadotecnia:

- Datos que permitan identificar las posibilidades de aceptación de la nueva distribuidora de productos de consumo masivo, y aseo; precisando sus características, especificaciones, frecuencia y atributos frente a la competencia.
- Información del consumo, preferencias y características sobre el comportamiento de tiendas en referencia a la comercialización de productos de consumo masivo y aseo.
- Nivel actual de las distribuidoras que representan la competencia, cobertura, precios, publicidad y promociones.
- Los canales actualmente utilizados para la distribución de los productos de consumo masivo, y aseo; deben ser investigados y analizados, para seleccionar el más adecuado, con el propósito que los productos lleguen oportunamente y en buenas condiciones a los clientes.
- Los precios sobre los cuales se distribuyen los productos de consumo masivo, y aseo; en las tiendas, para lo cual se deben analizar los sistemas de fijación de precios, dando

como resultado un costo por cada producto conveniente tanto para la distribuidora como para el tendero.

- Las estrategias de publicidad que actualmente está utilizando la competencia, determinando los factores que le generan al cliente inquietud, interés y el impulso por adquirir los productos que ofrecen las actuales distribuidoras de productos de consumo masivo, y aseo.

2.3.2 Tipo de estudio

- **Investigación Exploratoria:** Es el paso inicial para recoger información y tomar decisiones acertadas de mercadeo.
- **Investigación Descriptiva:** Esta clase de investigación señala formas de conducta, establece compartimientos concretos para descubrir y comprobar asociación entre las variables.

2.3.3 Enfoque

El enfoque es mixto, se analiza la información de manera cuantitativa a través de cuadros y estimaciones porcentuales y cualitativas midiendo el alcance e incidencia de esos resultados. El mercado objetivo está constituido por todas aquellas tiendas las cuales no son cubiertas por la competencia debido a la falta de interés por compras minoritarias, y las zonas más alejadas. El enfoque son los tenderos de la ciudad de Bucaramanga.

2.3.4 Fuentes de información

Sistema de recolección de la Información:

Se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria.

- Fuentes de información primaria: Para la recolección de esta información se diseñó una encuesta a los propietarios de las tiendas ubicados en diferentes barrios de Bucaramanga.
- Fuentes de Información secundaria: Son aquellas investigaciones externas publicadas con anterioridad con el fin de suplir la necesidad específica de la investigación

inmediata, datos obtenidos mediante publicaciones en libros, revistas, bibliotecas, trabajos de grado, sobre información de tiendas, información de la cámara de comercio, internet, Fenalco, asociación de tenderos de Santander.

2.3.5 Técnicas de investigación

Debido a lo extenso del mercado, se manejará la técnica de las encuestas realizadas a los propietarios o administradores de las tiendas.

Se utilizó el cuestionario como instrumento de medición, formado por una encuesta con formulación de preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple.

Entre los temas principales de la encuesta se encuentran: Como se surten / Conoce los productos / Proveedores / Nivel del servicio / Frecuencias de visita / Tiempos de entrega

2.3.6 Instrumento para la recolección de información

Es un cuestionario estructurado que consta de un total de 14 preguntas, de tipo dicotómico, y de selección múltiple.

2.3.7 Modo de aplicación

Se realiza encuesta de forma personal y por escrito, directamente en campo a 14 tenderos de la ciudad de Bucaramanga.

2.3.8 Cálculo de la muestra

Tabla 1. *Calculo tamaño de muestra finita*

Parámetro	Valor	
N	1.980	Tamaño de muestra
Z	1,96	"n" = 139,556
P	50,00%	
Q	50,00%	
E	8,00%	

Ecuación para calcular la muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$N = \frac{1.980 * (1.960)^2 * 50\% * 50\%}{(8\%)^2 * (1.980 - 1) + (1.960)^2 * 50\% * 50\%}$$

$$N = \frac{1901,592}{13,626}$$

$$N = 139,556$$

Se trabaja con un nivel de confianza del 95% y un error del 8%. Con esto se determina el tamaño de la muestra, para el desarrollo del estudio de mercado, el cual consistirá en aplicar 139 encuestas.

2.3.9 Alcance

Se toman 1.980 tiendas del mercado potencial, teniendo en cuenta los barrios de difícil acceso por ubicación. Las tiendas están repartidas en las 17 comunas que conforman la ciudad de Bucaramanga en todos sus estratos 1,2,3,4,5.

2.3.10 Tiempo de aplicación

La encuesta fue realizada durante el mes de junio del 2024, en 139 tiendas seleccionadas de los barrios: Café Madrid, Colseguros, Kennedy, Pablón, Transición 1, La Esperanza 1, San Rafael, Morrórico, Comuneros, Provenza, Diamante, El Rocío, Fontana, Mutis, Monterredondo, Ricaurte, Centro, Girardot, Porvenir, La Concordia, San Francisco, Sotomayor, El Prado, Conucos, Campo Hermoso, La Joya, El Santander, Cabecera, Terrazas, Pan Azúcar. Diferentes barrios en todos los 5 estratos de la ciudad.

2.3.11 Tabulación, presentación y análisis de resultados

Se realiza la encuesta a la muestra de 139 tenderos pertenecientes a estratos del 1 al 5, seleccionados aleatoriamente de las 17 comunas de la ciudad de Bucaramanga. Distribuidas así:

Tabla 2. Encuestas por barrios

Estratos	Barrios	Tiendas encuestadas
1	Pablón	3
1	Transición 1	3
1	La Esperanza 1	3
1	Café Madrid	5
2	San Rafael	3
2	Morrórico	3
2	Colseguros	4
2	Kennedy	5
2	Comuneros	6
3	Diamante	10
3	El Rocío	5
3	Provenza	4
3	Fontana	7
3	Mutis	13
3	Monterredondo	9
3	Campo Hermoso	6
3	La Joya	5
3	Santander	5
3	Ricaurte	4
3	Centro	2
3	Girardot	2
3	San Francisco	2
3	Porvenir	1

3	La Concordia	1
4	Conucos	5
4	El Prado	5
4	Sotomayor	5
5	Cabecera	8
5	Terrazas	3
5	Pan de Azúcar	2
Total		139

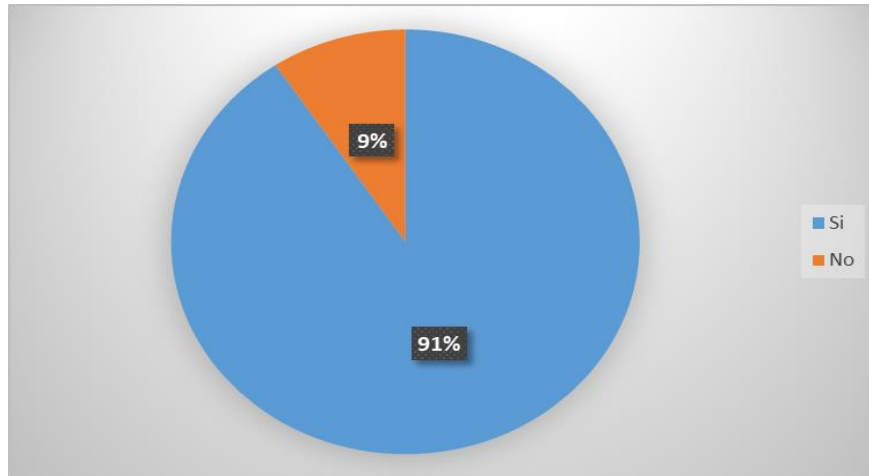
La encuesta se ha realizado de forma presencial visitando las 139 tiendas, facilitando la tabulación y presentación de los resultados, los cuales se muestran a continuación:

Pregunta 1. ¿Vende los productos del Grupo Familia, en su tienda?

Tabla 3. *Ventas de productos del Grupo Familia en las tiendas de Bucaramanga*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	126	91%
No	13	9%
Total	139	100%

Si la respuesta fue un “NO” debe pasar a la pregunta # 10

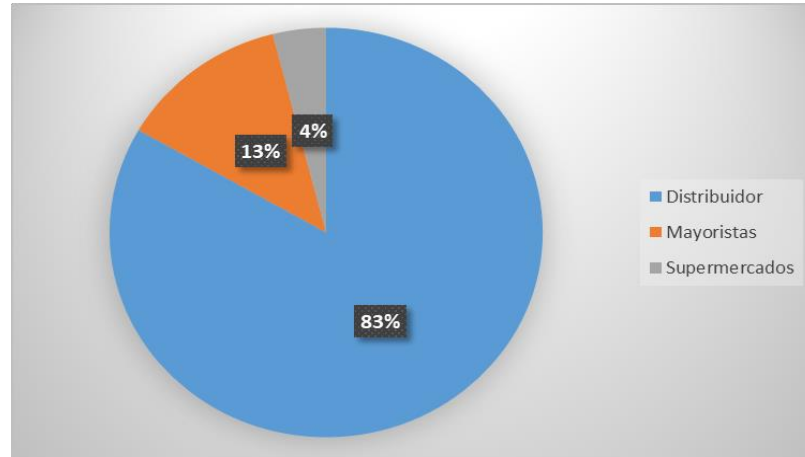
Figura 4. Ventas de productos del Grupo Familia en las tiendas de Bucaramanga

Se determina que el 91% de los tenderos de la ciudad de Bucaramanga, venden en su negocio los productos del GRUPO FAMILIA. Siendo de gran importancia para la propuesta de la nueva distribuidora, ya que son productos muy reconocidos y de gran rotación en las tiendas.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los canales utilizados para la compra o abastecimiento de su tienda?

Tabla 4. Canales de compra o abastecimiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Distribuidor	105	83%
Mayoristas	16	13%
Supermercados	5	4%
Otros ¿Cuáles?	0	0%
Total	126	100%

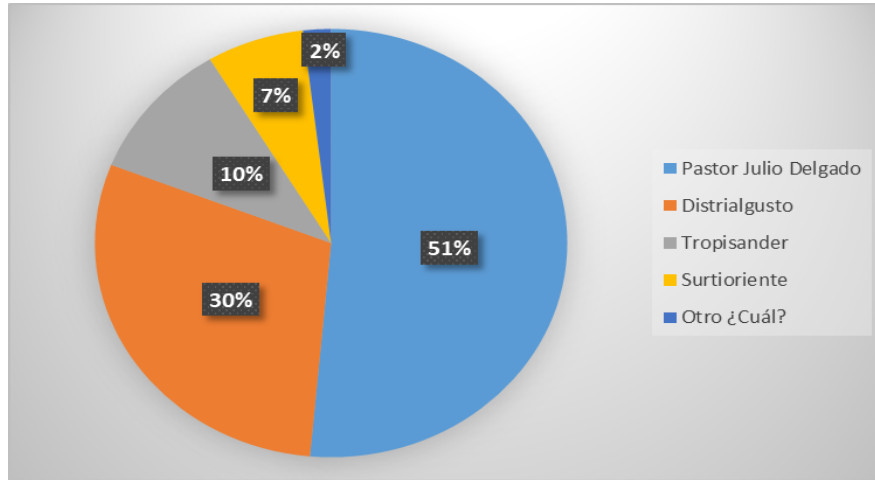
Figura 5. *Canales de compra o abastecimiento*

Se determina que el 83% se surten por medio de distribuidoras, solo un 13% lo hacen a través de mayoristas y el 4% a través de supermercados, estos últimos también conocidos como cazaofertas o corredores de bolsa. Esto quiere decir que es viable montar una distribuidora tienda a tienda, pues la mayoría de los tenderos se surten a través de este canal.

Pregunta 3. Si la respuesta anterior fue la opción 1. (Distribuidor), conteste la siguiente pregunta de lo contrario pase a la pregunta # 10. ¿En cuáles de las siguientes distribuidoras acostumbra a comprar los productos de la marca FAMILIA?

Tabla 5. *Distribuidoras a las que compra*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pastor Julio Delgado	54	51%
Distrialgusto	31	30%
Tropisander	11	10%
Surtioriente	7	7%
Otro ¿Cuál?	2	2%
Total	105	100%

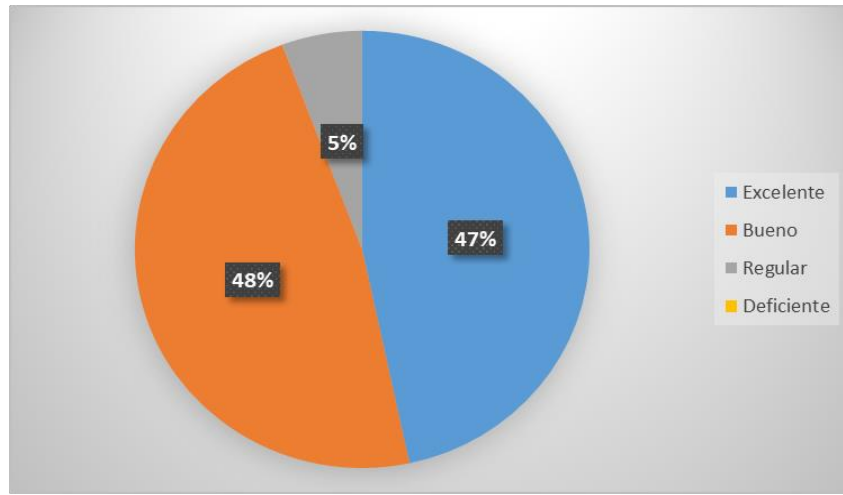
Figura 6. *Distribuidoras a las que compra*

Se establece que la distribuidora de mayor reconocimiento es Pastor Julio Delgado con un porcentaje del 51%, seguida de Distrialgusto con un 30%, también se encuentra Tropisander con un 10% y Surtioriente con un 7%, y finalmente en la parte de otros, quienes ocupan un 2%, se mencionan a una nueva distribuidora llamada Distrisuministros. Esto ayuda a identificar plenamente nuestra competencia directa.

Pregunta 4. ¿Cómo califica el servicio de su proveedor actual?

Tabla 6. *Calificación del servicio actual*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	49	47%
Bueno	50	48%
Regular	6	5%
Deficiente	0	0%
Total	105	100%

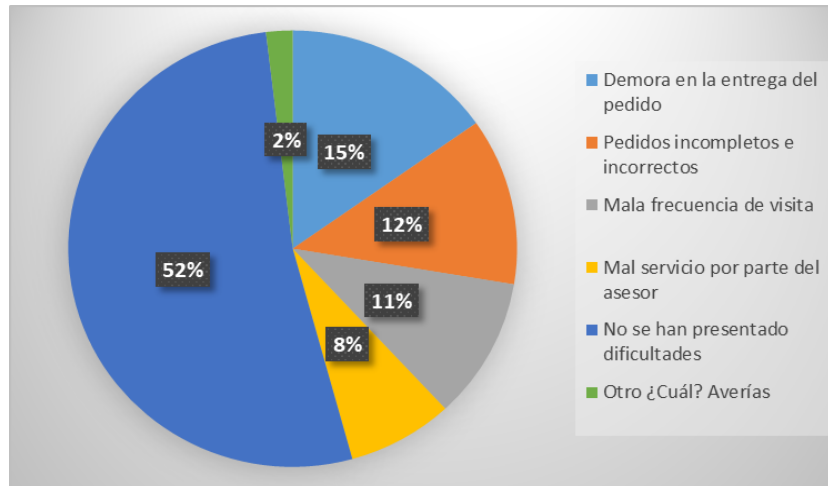
Figura 7. *Calificación del servicio actual*

Se determina que el 47% de los tenderos de la ciudad de Bucaramanga, califica el servicio como Excelente, dejando un espacio para analizar de un 53%, esto quiere decir que se presenta ya una oportunidad de mejora en el servicio prestado con la competencia y da un espacio para el montaje de una nueva distribuidora.

Pregunta 5. ¿Qué tipos de dificultades se le ha presentado con sus actuales proveedores?

Tabla 7. *Dificultades con su proveedor*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Demora en la entrega del pedido	16	15%
Pedidos incompletos e incorrectos	13	12%
Mala frecuencia de visita	11	11%
Mal servicio por parte del asesor	8	8%
No se han presentado dificultades	55	52%
Otro ¿Cuál? Averías	2	2%
Total	105	100%

Figura 8. *Dificultades con su proveedor*

Se determina que un 48% de los encuestados han presentado dificultades en el servicio de la competencia actual, dándose espacio para profundizar al respecto y afianzar más la propuesta de valor. Esto se puede interpretar como un 48% de posibilidades para dar espacio a un nuevo competidor. Dentro de las principales dificultades actuales, se observa que el mayor dolor de cabeza son la demora en las entregas con un 15%, los pedidos incompletos e incorrectos con un 12%, seguido por mala frecuencia de visita con un porcentaje del 11% y mal servicio por parte de asesor con un 8%, también manifestaron averías con un 2%. Esto es el foco para presentar la propuesta de valor, la mejora en las entregas y en los pedidos completos sin agotados.

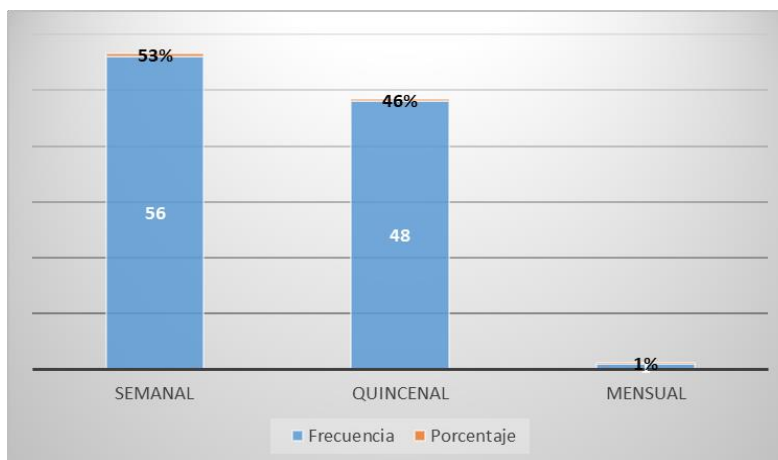
Pregunta 6. ¿Cada cuánto le compra a su proveedor actual?

Tabla 8. *Frecuencia de compra*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Media	Promedio
Semanal	56	53%	52	27.56
Quincenal	48	46%	24	11.04

Mensual	1	1%	12	0.12
Total	105	100%		38.72

Figura 9. *Frecuencia de compra*



De acuerdo con la gráfica anterior la frecuencia de compra en los tenderos es: semanal con una participación del 53%, seguida de la frecuencia quincenal con un porcentaje del 46% y mensual con una participación del 1%. De acuerdo con esta información se saca el promedio ponderado de 38.72 veces al año, lo que se podría proyectar como la necesidad de realizar visitas al tendero aproximadamente cada 4 días.

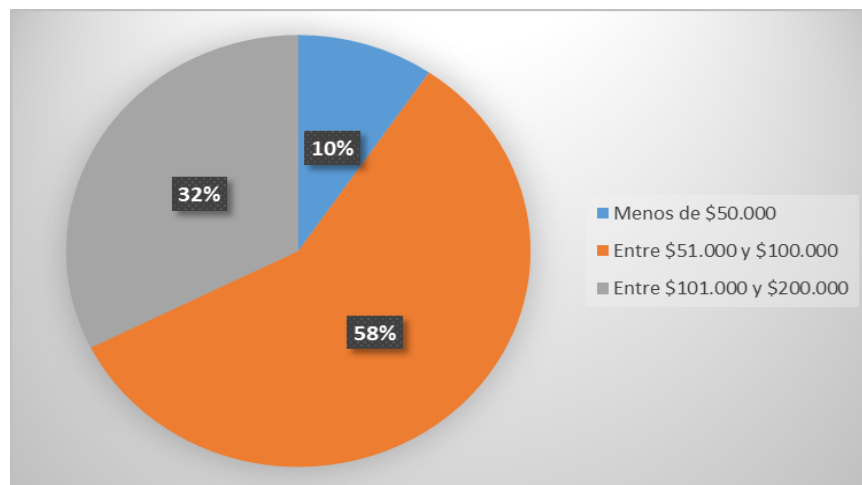
Pregunta 7. ¿El valor de su pedido de acuerdo con su frecuencia de compra oscila entre?

Tabla 9. *Promedio de precio de compra*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Media	Promedio
Menos de \$50.000	10	10%	\$25.000	\$3.500
Entre \$51.000 y \$100.000	61	58%	\$75.000	\$27.000
Entre \$101.000 y \$200.000	34	32%	\$150.000	\$31.500

Más de \$201.000	0	0%	0	0
Total	105	100%		\$62.000

Figura 10. Promedio de precio de compra



Teniendo en cuenta el valor de los pedidos que realizan los tenderos usualmente, se ve que la gráfica anterior muestra que el fuerte está en los pedidos entre \$51.000 y \$100.000 con una participación del 58% y entre \$101.000 y \$200.000 con una participación del 32%, y por último menos de \$50.000 con un 10%, esta información sirve para sacar el promedio de compra de los tenderos que equivale a la suma de \$62.000 semanal.

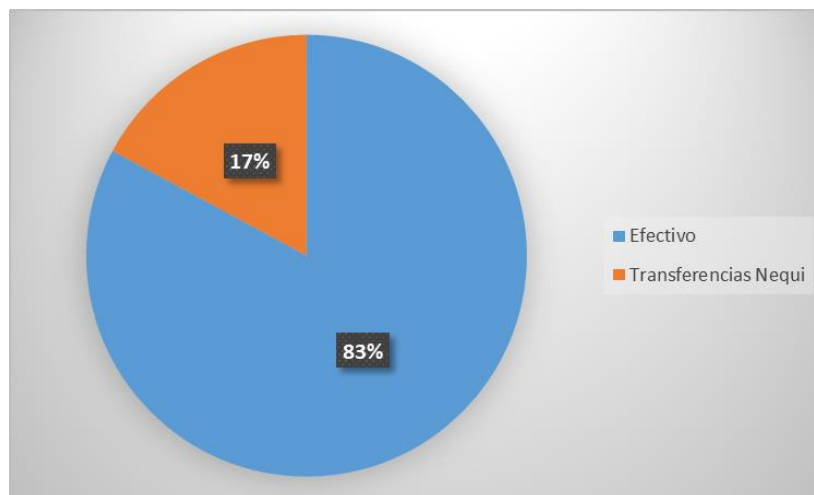
Esta información sirve al proyecto para organizar que la frecuencia de visita de los asesores sea de forma semanal y realizar un enfoque de combos, ofertas y/o amarres con los productos de mayor rotación que oscilen entre el valor promedio de compra semanal. También aporta para estimar la demanda actual y la demanda efectiva.

Pregunta 8. ¿Cuál es la modalidad de pago que utiliza actualmente para los pedidos con los proveedores?

Tabla 10. *Modalidad de Pago*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	87	83%
Transferencias Nequi	18	17%
Tarjetas débito o crédito	0	0
Crédito con el proveedor	0	0
Total	105	100%

Figura 11. *Modalidad de Pago*



Se observa que el medio de pago más utilizado por los tenderos es el efectivo con un 83%, en vista a que la segunda opción de pago más usada por los tenderos es la de transferencias por nequi con un porcentaje del 17%, se usará esta otra modalidad de pago como segunda opción para el cliente. Esta información le aporta al proyecto, definir los medios de pagos que más se usan y siempre tener otras opciones, como lo indica la encuesta.

Pregunta 9. Si la respuesta anterior fue “Crédito con el proveedor” por favor responda la siguiente pregunta, de lo contrario continúe con la # 10. ¿En cuál de los siguientes rangos maneja el crédito con su proveedor actual?

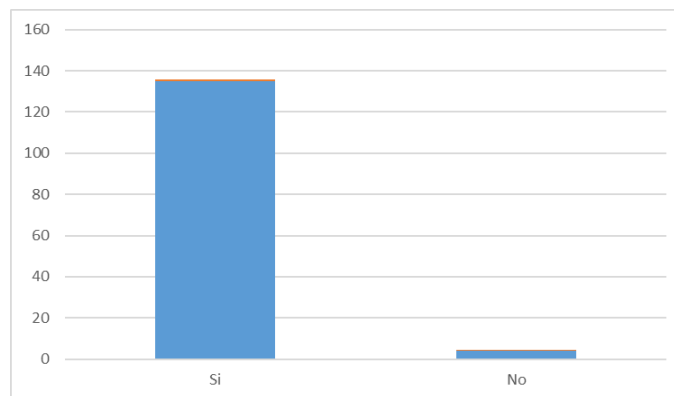
En este caso ninguno de los encuestados realiza actualmente el pago mediante crédito con el proveedor, ya que la prioridad y el foco en ellos es el pago de contado y en efectivo. En caso de contemplarse esta opción, podría tenerse en cuenta aquellos tenderos que cumplan con ciertos montos de compra en el mes, es decir a los más grandes, como micro mercados cabeza de barrios.

Pregunta 10. ¿Cuál sería su aceptación de una nueva distribuidora de productos FAMILIA?

Tabla 11. *Aceptación nueva distribuidora*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	135	97%
No	4	3%
Total encuestados	139	100%

Figura 12. *Aceptación nueva distribuidora*



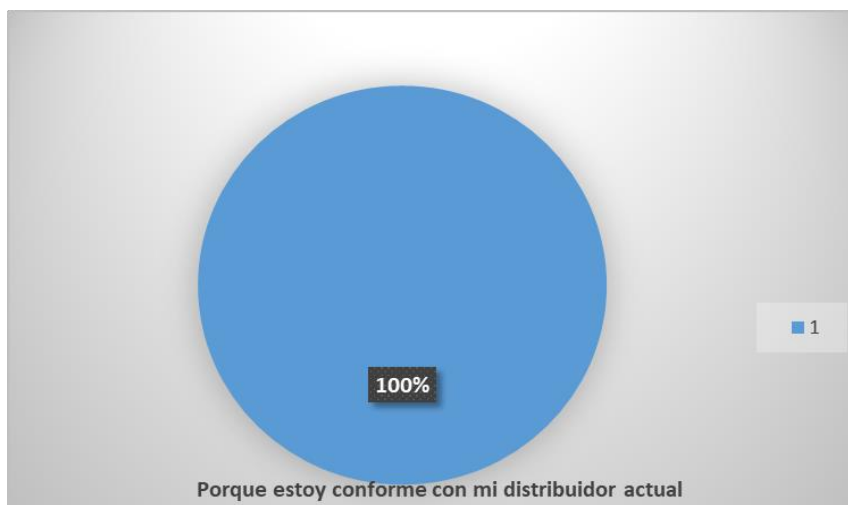
Según la gráfica anterior, tenemos un 97% de aceptación definitiva con la nueva distribuidora. Inicialmente se contemplaba la posibilidad de incluir una opción de “Tal Vez” ya que los tenderos manifestaban que eso dependía de que ofertas buenas se ofrecieran, pero para cuestiones del estudio de factibilidad es de interés la decisión de un Sí o un No, el cual ratifique el nivel de aceptación por parte del tendero de un nuevo competidor, que en este caso es favorable.

Pregunta 11. Si la respuesta a la anterior pregunta fue “NO”. ¿Díganos por qué razón? (Aquí finaliza la encuesta). De lo contrario siga con el cuestionario.

Tabla 12. *No aceptación de la nueva distribuidora*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Porque estoy conforme con mi distribuidor actual	4	100%
Total	4	100%

Figura 13. *No aceptación de la nueva distribuidora*



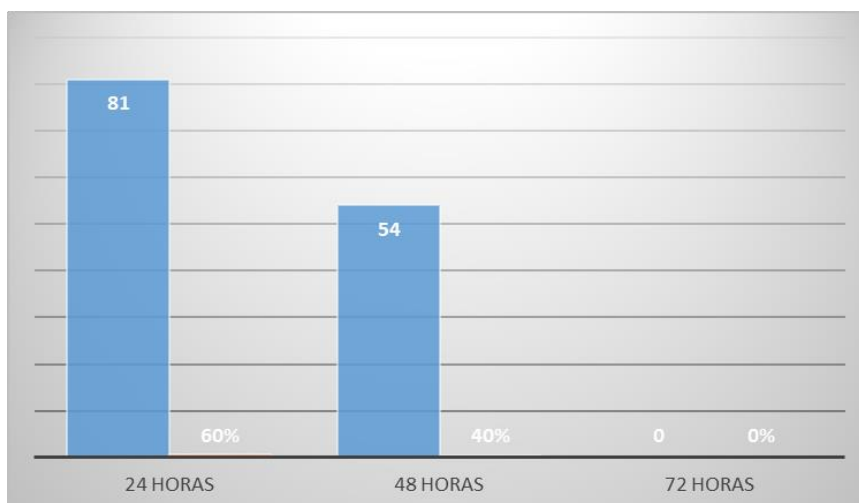
Del pequeño porcentaje de tenderos que no estarían interesados en la nueva distribuidora, el 100% dicen que están conformes con su distribuidor actual. Esto aporta al proyecto el conocer más porque prefieren a la competencia y hacer una contrapropuesta.

Pregunta 12. ¿En cuánto tiempo le gustaría que la nueva distribuidora le entregara su pedido?

Tabla 13. *Tiempos de entrega*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Media	Promedio
24 horas	81	60%	1	0.60
48 horas	54	40%	2	0.80
72 horas	0	0%	3	0
Total	135	100%		1.4

Figura 14. *Tiempos de entrega*



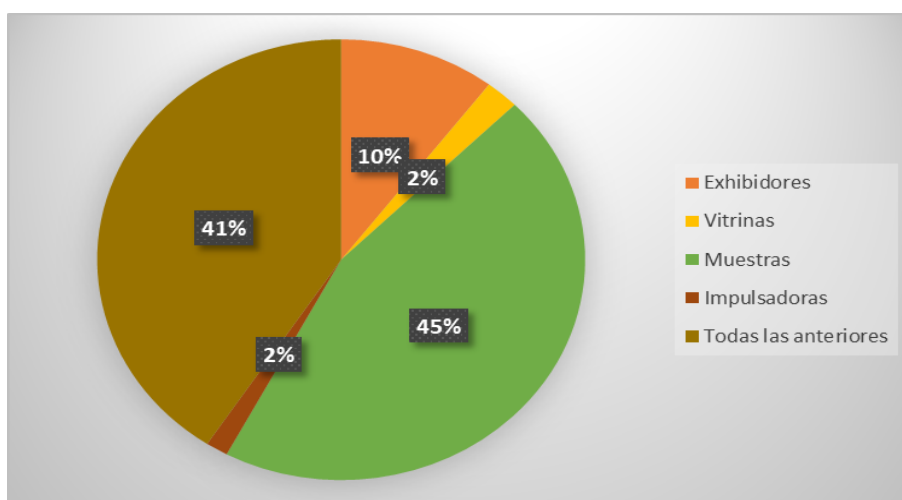
Según la gráfica anterior, tenemos que el 60% de los tenderos desean la entrega en 24 horas, es decir al siguiente día de haber hecho su pedido, y solo el 40% lo desean a 48 horas, esto lleva a ajustar la propuesta de valor a 24 horas las entregas con la nueva distribuidora, ya que inicialmente se había planteado a 48 horas. Se saca un promedio en días, dando como resultados que la entrega a los tenderos se haría exactamente en 1.4 días.

Pregunta 13. ¿Qué le gustaría que la nueva distribuidora le ofreciera como valor agregado?

Tabla 14. Valor agregado a ofrecer

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Exhibidores	14	10%
Vitrinas	3	2%
Muestras	61	45%
Impulsadoras	2	2%
Todas las anteriores	55	41%
Total	135	100%

Figura 15. Valor agregado a ofrecer



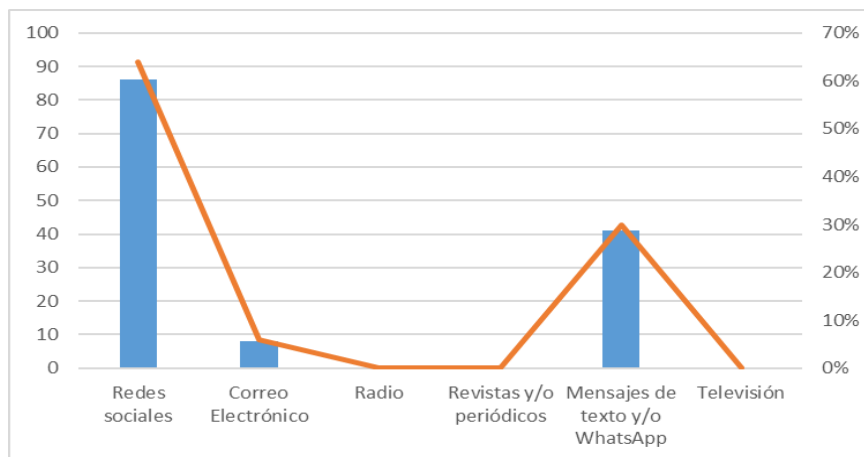
Se observa que al 45% de los tenderos les gusta más que les ofrezcan muestras, seguido del 41% con todas las opciones mencionadas, el 10% en exhibidores, y solo un 2% en vitrinas e impulsadoras, solo es saber ofrecer a cada uno lo que se ajusten a su necesidad y tipo de negocio. Esto ayuda a definir los gustos de los tenderos para ofrecerles valor agregado en el servicio.

Pregunta 14. ¿Por cuál de los siguientes medios le gusta recibir información?

Tabla 15. *Medios de información*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	86	64%
Correo Electrónico	8	6%
Radio	0	0%
Revistas y/o periódicos	0	0%
Mensajes de texto y/o WhatsApp	41	30%
Televisión	0	0%
Total	135	100%

Figura 16. *Medios de información*



Para el tendero es más importante las redes sociales con una participación del 64%, seguida de mensajes por WhatsApp con el 30%. Mantener una constante comunicación con el tendero es muy importante, siendo las redes sociales su medio preferido para recibir información, seguido del WhatsApp, y por último correo electrónico con un 8%. Esto aporta al proyecto el saber el medio de información preferido por el tendero.

2.3.12 Estimación de la demanda actual

Para estimar la demanda actual se tiene en cuenta el mercado objetivo compuesto por 1.980 tiendas en la ciudad de Bucaramanga y se toma como base la pregunta #1 de venta de productos de grupo Familia con un 91% y la pregunta # 6 que indica la frecuencia de compra al proveedor actual, con un promedio ponderado de 38.72 veces por año, lo que equivaldría a una demanda de:

$$1.980 \text{ tiendas} \times 91\% \times 38.72 \text{ veces al año} = 69.766 \text{ pedidos al año}$$

2.3.13 Estimación de la demanda efectiva

Para estimar la demanda efectiva se tiene en cuenta la cantidad de pedidos al año calculados en la demanda actual y se toma como base la pregunta # 10 que indica la aceptación de una nueva distribuidora, donde un 97% de los tenderos dijo que, si la aceptaba, lo que equivaldría a una demanda efectiva de:

$$69.766 \text{ pedidos al año} \times 97\% = 67.673 \text{ pedidos al año}$$

2.3.14 Proyección de la demanda para los próximos cinco años

Para la proyección de la demanda a 5 años se tiene en cuenta el crecimiento poblacional del último año es decir el 2022, ya que a medida que crece la población, así mismo crece el consumo en productos de la canasta familiar como lo son los productos de aseo.

Formula valor futuro: $F = P (1+i)^n$

Donde:

F = Es el valor proyectado

P = 67.673 pedidos al año

i= 0.93% tasa promedio de crecimiento poblacional nacional

n= número de años 1, 2, 3,4 y 5

Tabla 16. *Tasa de crecimiento (%) poblacional nacional*

Country	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<u>Colombia</u>	1,13	1,1	1,07	1,04	1,02	0,99	0,97	0,94	0,91	0,92	0,93

Fuente: (Indexmundi, 2023)

I= Se toma la tasa promedio de crecimiento poblacional a nivel nacional, asumiendo que el crecimiento en los 5 años próximos va a tener un comportamiento similar.

Tabla 17. *Proyección de la demanda*

AÑO	FORMULA	PROYECCION EN # PEDIDOS
0	$P(1+i)^n$	67.673
1	$67.673*(1+0,0093)^1$	68.302
2	$67.673*(1+0,0093)^2$	68.937
3	$67.673*(1+0,0093)^3$	69.579
4	$67.673*(1+0,0093)^4$	70.226
5	$67.673*(1+0,0093)^5$	70.879

La proyección de la demanda a 5 años se realizó teniendo en cuenta el trabajo de campo y el índice de crecimiento poblacional de Colombia al año 2022, el resultado refleja que es positivo incursionar en el mercado ya que presenta un crecimiento positivo.

2.4 Análisis de la oferta

Tabla 18. Análisis de la oferta

DISTRIGAMA S.A.S 	DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO S.A 	DISTRIALGUSTO S.A.S 
ESTRATEGIA		
<p>El canal de distribución de Distrigama será en tienda a tienda. Este será su único canal y enfoque las tiendas de Bucaramanga.</p>	<p>Pastor Julio Delgado es una distribuidora multicanal, pues llega a tiendas, supermercados mayoristas en Santander, Boyacá, Norte de Santander y Valledupar.</p>	<p>Distrialgusto es una distribuidora también multicanal ya que maneja también las tiendas, supermercados y mayoristas, a nivel de Santander y todas las poblaciones vía a la costa.</p>
<p>Su estrategia de publicidad estará basada en redes sociales, volantes, perifoneo, etc.</p>	<p>Por ser una empresa de tantos años y trayectoria usan muy poca estrategia publicitaria, solo el aniversario que realidad cada año con rueda de negocios a sus clientes potenciales.</p>	<p>Distrialgusto se enfoca más en sus habitantes de Girón donde aún conservan un supermercado de ellos mismos y es allí donde muestran sus ofertas, directamente en su punto de venta y con revistas de ofertas especiales.</p>
<p>Distrigama llevara un portafolio único y exclusivo de las marcas del grupo familia, con las 20 referencias más vendidas en la tiendas, así el tendero no se cansa de amplios portafolios.</p>	<p>Pastor Julio Delgado es una distribuidora con un amplio portafolio, tanto así que tuvo que hacer fuerzas de ventas independientes por líneas y también porque así lo pedía el proveedor, son más de 35 compañías las que maneja, entre ellas Grupo Familia. Procter and Gamble, Johnson y Johnson, Reckitt Benckiser, SC Johnson, 3M, Hada, Toning, Adams, entre otras.</p>	<p>Distrialgusto también maneja un amplio portafolio con fuertes líneas como grupo Familia, Ajoover, Bar, Nube, Súper, Ítalo, Kelloggs, Pinolina, entre otros.</p>

<p>Distrigama se encargará de construir su reputación, haciendo una buena gestión comercial y con despachos puntuales y correctos sin agotados.</p>	<p>Su principal fortaleza es el reconocimiento adquirido a través de los años, muchos tienen recordación y respeto por la trayectoria de Don Pastor Julio Delgado, otra fortaleza es su infraestructura propia, amplia y su flota de camiones propios.</p>	<p>Distrialgusto es una distribuidora recordada por sus puntos de venta propios, (supermercados ubicados en girón). Aunque cuentan con una amplia bodega propia, no cuentan con camiones propios, y sus más de 30 años de trayectoria lo posicionan como el segundo competidor más fuerte.</p>
<p>Entre sus atributos diferenciadores se encuentra la frecuencia de visita semanal sin interrupción al rutero. La distribución solo se realizaría en Bucaramanga y con 3 asesores empezando.</p>	<p>Su principal debilidad es que manejan una fuerza de ventas tan de alrededor de 35 asesores que cubren Bucaramanga y su área metropolitana a excepción de Girón, no tienen una frecuencia semanal y no son constantes en sus visitas, ya que el error más grande es solo hacer las tiendas cabeza de barrio y no cumplir con toda la ruta.</p>	<p>Su cubrimiento es una de sus principales debilidades, pues solo abarca Girón, manejan alrededor de 8 asesores, pero cometen un error y es distribuir en Bucaramanga buscando solo los barrios representativos y tenderos cabeza de barrio, para lograr más rápido el cumplimiento de sus metas.</p>
<p>Con el cubrimiento semanal y las entregas en 24 y 48 horas, atacamos el flagelo de los agotados.</p>	<p>Cuando no hay una frecuencia de visita estable y se pierde el foco de la distribución el tendero se ve obligado a buscar donde abastecerse.</p>	<p>Buscar cumplir el objetivo con solo los tenderos más representativos, hace crear una mala reputación, dejando espacio a que ingrese otro competidor.</p>
<p>Manejando el kardex de primeros en entrar primeros en salir, se puede llevar un control y disminución averías, incluso en el alistamiento del pedido se revisa que todo salga en perfecto estado.</p>	<p>La misma infraestructura tan grande, genera un mal funcionamiento logístico, que genera por falta de conciencia del empleado mercancía vencida y por mala manipulación averías.</p>	<p>La falta de espacio genera arrumes que provocan averías y vencimientos, muchas veces hasta el desconocer dónde está ubicado cada producto, es una gran falencia de este distribuidor.</p>
<p>Distrigama contará con el área de seguridad y salud en el trabajo, quien se encargará de todo el tema de salud y riesgos en los empleados, realizará capacitaciones que eviten estas molestias, con temas de prevenciones y cuidados en las labores diarias, asegurando el cuidado de cada empleado de la empresa.</p>	<p>Pastor Julio por su tamaño y más de 500 empleados, cuenta con un área de seguridad y salud ya establecida, quien se encarga de capacitar y velar por el cuidado y bienestar de cada empleado, sobretodo aquellos que se encuentran en el área logística, pues su bodega es muy amplia y deben contar con capacitación en manejo de alturas y montacargas. También su área</p>	<p>Para la empresa Distrialgusto, aunque es de menor tamaño que Pastor Julio, con alrededor de 200 empleados, también cuenta con un área especializada en seguridad y salud, aunque, su mayor flagelo es no implementar un estilo de bodega de forma vertical ascendente, que permita una mayor</p>

	comercial que está todo el tiempo en calle y por lo general están expuestos a accidentes de tránsito, riesgo biomecánico y robos.	organización de la mercancía, con un montacarga, y esto se presta para que los auxiliares de bodega, realicen esfuerzos bruscos y fuerzas exageradas que complican su salud.
Contar con una empresa de seguridad que escolten los camiones con mayor carga y que se dirijan a barrios de mayor riesgo. La inseguridad implica también temas de gobierno, siendo este un factor externo y ajeno al funcionamiento de una empresa. El punto es tratar de mitigar este riesgo presente a diario con estrategias propias de seguridad.	Cuenta en sus camiones propios con unas cajas fuertes ya implantadas dentro del camión y muy poco visibles, de la cual sabe solo el conductor, ni siquiera sus ayudantes o auxiliares. No ingresan a barrios riesgosos. También cuentan con seguridad a sus camiones por medio de GPS, que les informan a la policía y sus camiones están todo el tiempo monitoreados.	Para Distrialgusto al igual que todas las demás distribuidoras de Santander, no ha sido la excepción de sufrir el flagelo de la inseguridad, pues han sido víctimas de robo y pérdidas de dinero por atracos a sus camiones de reparto. Debido a estas razones, eliminaron barrios de difícil acceso por inseguridad, aunque no manejan vigilancia, ni GPS.
Como estudio de factibilidad Distrigama SAS proyecta tener una amplia cobertura de distribución de productos de aseo de la marca Familia, a tiendas minoristas de la ciudad de Bucaramanga. Brindar el servicio solicitud de pedido personalizado con entregas a 24 y 48 horas, sin agostado de pedidos. Distrigama S.A.S desea tener en cuenta las tiendas retiradas y pequeñas ya que las grandes distribuidoras no las tienen presente por ser de menor escala y ubicadas en zonas de difícil acceso.	Es una distribuidora de productos de consumo masivo abasteciendo marcas y productos reconocidos. En últimos datos registrados reportó un aumento de ingresos netos de 9,92% en 2022. Su Activo Total registró un crecimiento de 7,31%. El margen neto de Distribuciones Pastor Julio Delgado S.A. cayó 0,02% en 2022”. Tiene una trayectoria bastante amplia en el mercado acaparando nuevas oportunidades y consolidándose cada vez más. Su estrategia empresarial se compone de unas políticas y valores definidos donde exalta las capacidades, deberes y derechos de sus colaboradores, pero además incentiva la labor por el crecimiento de la empresa.	En datos financieros destacados reportó “aumento de ingresos de 30,92% en 2022. Su Activo Total registró un crecimiento de 17,15%. El margen neto de Distrialgusto S.A.S. cayó 0,35% en 2022”. Distrialgusto es una compañía que en los últimos 32 años se ha mantenido en el mercado, buscando estrategias para consolidarse y ofrecer lo mejor en servicio, calidad y cercanía por lo que los clientes más fieles los prefieren. Actualmente D1 y Ara son competencia fuerte para sus cadenas de supermercados a tal punto que competir con precios es casi imposible.

2.5 Descripción del producto o servicio mínimo viable

2.5.1 Descripción, usos y especificaciones del producto o del servicio

Teniendo en cuenta lo descrito en el numeral 2.1.1 y a partir del análisis de los resultados del mercado, se determina realizar una modificación en el servicio, en vista a que inicialmente solo se contemplaban las entregas de pedidos a 48 horas, se incluyen entregas a 24 horas, ya que el 60% de los tenderos indicaron que lo requieren al día siguiente.

Para dar cumplimiento a las entregas a 24 horas, se requieren 2 vehículos que serán contratados por prestación de servicios (Turbos o NKR), que serán repartidos de 2 maneras: Ruta norte, Ruta sur, y acorde al barrido por comuna que se haga en el día.

A medida que el vendedor vaya visitando las tiendas este irá montando los pedidos en la ruta a través de un dispositivo móvil, así se pueden hacer dos alistamientos diarios de entrega diarios, la ruta de la mañana se alista en la tarde para despachar al siguiente día en la mañana y la ruta de la tarde se alista en la mañana siguiente para entregar en la tarde y se tendrá plazo máximo para facturar su pedido hasta las 6:00 p.m.; para realizar el proceso de cargue de los vehículos de 6:00 a 8:00 a.m. e iniciar la entrega en horario de 8 a 12 am.

2.5.2 Atributos diferenciadores del producto o del servicio con respecto a la competencia

Gracias a lo revisado en el cuestionario y en lo que se pudo charlar con algunos tenderos, se anexan los siguientes atributos a los ya mencionados en el numeral 2.1.2:

- Entregas a 24 horas.
- Plan mensual de pedidos por categorías (prueba piloto con clientes representativos). Consiste en que el tendero haga sus pedidos cada semana por categorías y/o marcas. Ej. Primera semana papel higiénico, segunda semana pañales, tercera semana cuidado femenino, y cuarta semana adultos mayor y surtidos.
- Plan de crédito 15 y 30 días, para ciertos tenderos que cumplan con un estándar de compras y gocen de buena reputación, que mínimo lleven dos años de antigüedad con su negocio.

2.6 Estructura de comercialización y de distribución

El fabricante o productor, en este caso es Grupo Familia, le venderá directamente al Distrigama S.A.S y está a su vez comercializará a través de las tiendas de la ciudad de Bucaramanga, para llegar al consumidor final, que son los hogares de la ciudad.

El canal que utilizaría es el de Productor – Distribuidor - Consumidor, ya que la distribuidora se encargaría de comprar directamente a productor y vender las tiendas sin intermediarios, teniendo la ventaja de una atención personalizada y ajustar sus pedidos según las necesidades.

Figura 17. Estructura de comercialización

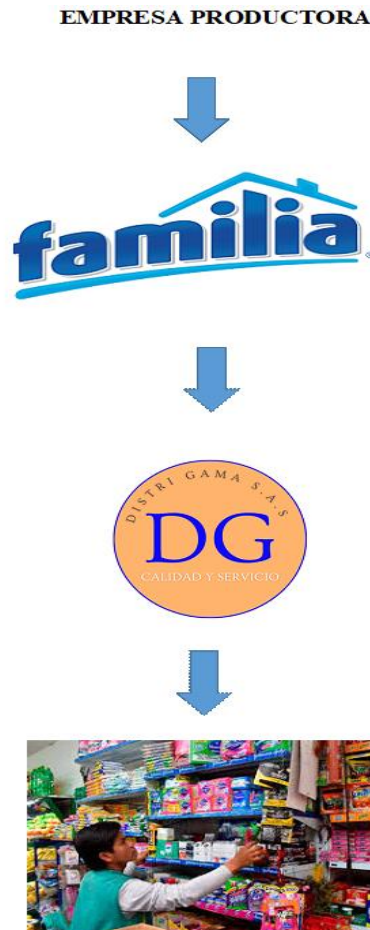


Figura 18. Estructura de distribución**DISTRIBUIDORA TIENDA A TIENDA****2.7 Estrategia para fijación de precios**

El precio del servicio que ofrecerá la futura distribuidora de productos masivos del GRUPO FAMILIA en la ciudad de Bucaramanga, se determinara en función de la oferta, manejando los mismos precios de sus competidores; los cuales son impuestos por las empresas productoras y regulado por la superintendencia financiera para evitar competencia desleal. Lo que debe buscar la nueva Distribuidora es un convenio de precios el cual le convenga, por ejemplo, cumplimiento de metas en ventas para manejar descuentos adicionales, también descuentos por pronto pago, que se puedan transmitir directamente al producto y/o al tendero y hacernos más competitivos.

2.8 Relacionamiento con los clientes

2.8.1 Estrategias de comunicación

La ciudad de Bucaramanga cuenta con un amplio servicio de información, por tal motivo queremos incursionar en medios como:

- ✓ Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, Whatsapp, E-mail.
- ✓ Medios Radiales en las frecuencias de F.M
- ✓ En algunas comunas de la ciudad se utiliza en perifoneo con carros adecuados para realizar las respectivas cuñas de comunicaciones.
- ✓ Periódicos locales (Vanguardia Libera, Q'hubo)

Aunque según encuesta el medio de comunicación preferido para los tenderos son las redes sociales, también se quiere incursionar en otros medios que nos ayuden a impulsar y promover la nueva distribuidora.

Selección de los Medios:

DISTRIGAMA SAS, iniciara su proceso de socialización y penetración en el mercado a través de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, Whatsapp, medio preferido por los tenderos, aunque no hay que descartar otros medios, como por ejemplo las cuñas radiales, ya que en la mayoría de tiendas se escuchan emisoras, las más populares como: Tropicana, Olímpica, La Vallenata, también repartir volantes por ser un medio directo, masivo y personalizado con los potenciales compradores; se podría incluir el perifoneo por los barrios populares de la ciudad realizando campañas de promoción y participación en la campaña de lanzamiento.

2.8.2 Presupuesto de comunicación

2.8.2.1 Presupuesto de lanzamiento

Tabla 19. *Presupuesto de lanzamiento*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR
Redes sociales	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Volantes	1.000	\$ 800	\$ 800.000
Emisoras	30	\$ 15.000	\$ 450.000
Perifoneo	8	\$ 100.000	\$ 800.000
Souvenir	500	\$ 2.000	\$ 1.000.000
TOTAL			\$ 3.550.000

2.8.2.2 Presupuesto de operación. Con esta actividad lo que el proyecto pretende es generar recordación de la marca para los tenderos, persuadirlos para que escojan comprarle a la nueva distribuidora y con esto lograr la expansión a futuro.

Tabla 20. *Presupuesto de operación*

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Redes sociales	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Volantes	\$ 80.000	\$ 960.000
Emisoras	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Carro Vaya y/o perifoneo	\$ 100.000	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 830.000	\$ 9.960.000

3. Estudio técnico


3.1 Tipo de proyecto

Este proyecto está enfocado en la creación de una comercializadora y distribuidora de productos del GRUPO FAMILIA a los tenderos de la ciudad de Bucaramanga. Mediante este estudio técnico se logran determinar importantes aspectos como la localización, distribución de la planta, mano de obra, maquinaria y equipos requeridos, junto a la capacidad del proyecto para el óptimo funcionamiento de la idea emprendedora; afianzando o determinando la factibilidad del proyecto y así poder ejecutarlo de manera planeada y organizada.

3.2 Desarrollo operativo del proyecto

3.2.1 Ficha técnica del producto mínimo viable

Tabla 21. *Producto mínimo viable*

Producto Principal	El servicio que se prestará a través de DISTRIGAMA S.A.S, es el de comercializar y distribuir productos de aseo personal y para el hogar de las marcas FAMILIA, a través de su principal canal que son los tenderos de la ciudad de Bucaramanga.
Logo	

- DISTRIGAMA S.A.S es una comercializadora, que ofrece a sus clientes bienestar a través de soluciones de cuidado, higiene y aseo personal, con productos de alta calidad; cuenta con el respaldo de las marcas del GRUPO FAMILIA, lo que permite brindar al cliente final la confianza suficiente de consumir productos excelentes. La Distribuidora será un aliado que prestará su servicio solo con esta multinacional, esto quiere decir que tendrá una exclusividad con GRUPO FAMILIA.
- Contará con entregas a 24 y 48 horas.
- Cumplimiento de rutero sin interrupción.
- Pedidos correctos y sin agotados.
- Marcas a comercializar:

Especificaciones

Técnicas



Empaque

El empaque estará dado de dos formas:

- La primera es cuando el tendero pida cajas selladas o bultos completos, estos se entregarán tal cual en el empaque en el que vienen directo de fábrica.
 - La segunda es tener cajas disponibles y bolsas plásticas para entregar a aquellos tenderos que realicen pedidos en unidades, todo previamente organizado, para evitar averías y que la mercancía llegue al tendero en óptimas condiciones.
-

3.2.2 Descripción y diagramación de actividades clave

El proceso inicia con el abastecimiento de mercancía, con el fin de poder contar con todos los productos ofrecidos en nuestro catálogo.

1. Verificar la cantidad de mercancía en stock.
2. Verificar promociones y descuentos de los productos solicitados en los catálogos.
3. Hacer requisición, codificar el pedido y montaje de la orden de compra.
4. Confirmar recibido del pedido y tiempo de entrega.
5. Enviar requisición y factura para pago.
6. Enviar consignación bancaria al proveedor.
7. Enviar a contabilidad requisición, factura y consignación.
8. Copia del pedido a almacén para seguimiento de la orden de compra.
9. Verificar que el pedido llegue acorde a la factura.
10. Descargar, verificar y almacenar la mercancía para aceptación.
11. Subir el registro de la mercancía al sistema de inventario.
12. Compartir información con las dependencias de interés.

Al tener la mercancía disponible para la oferta a los tenderos, se procede a los procesos claves de comercialización (venta) y distribución (logística de entrega).

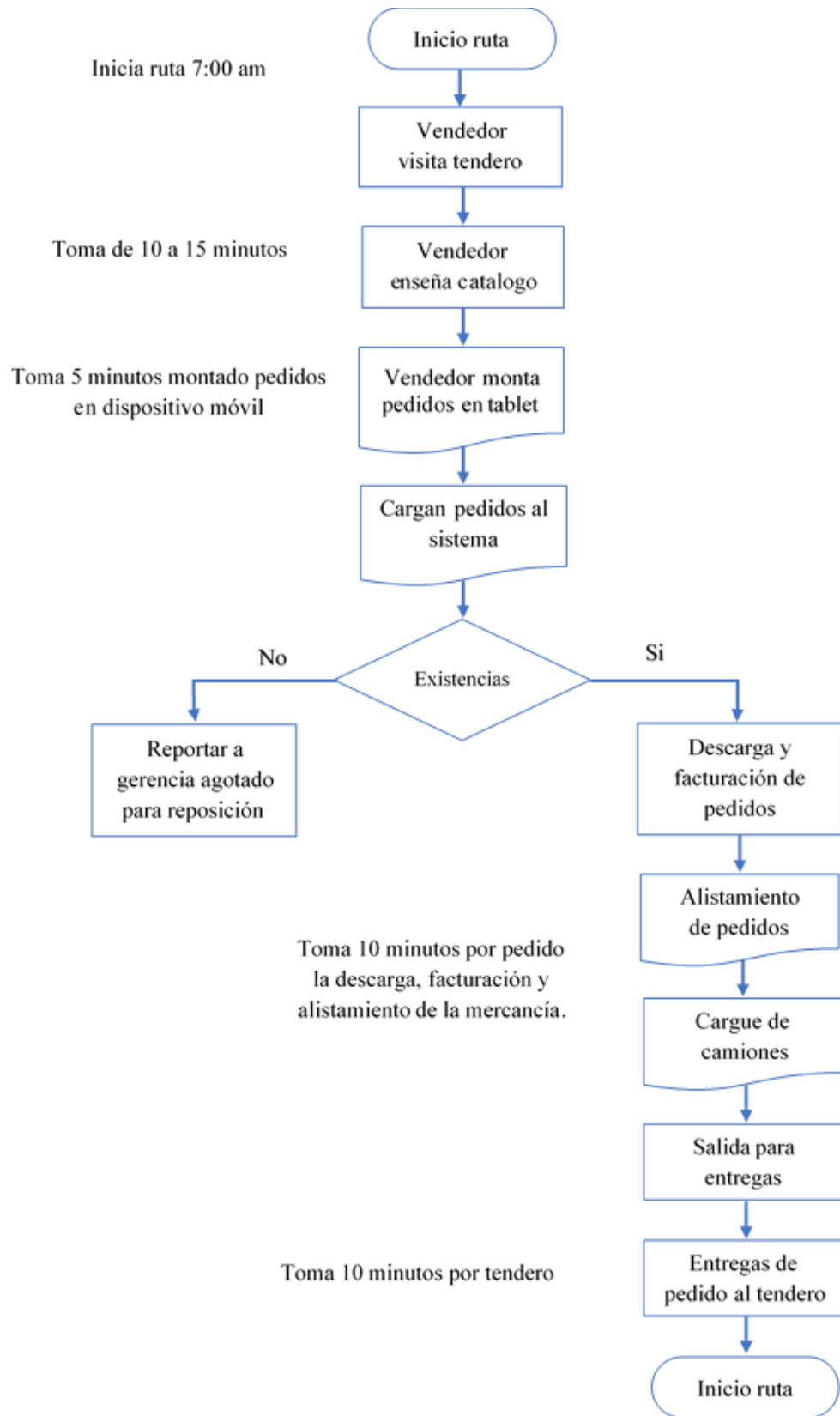
Para la comercialización o venta de productos se realiza:

1. El vendedor inicia ruta 7: 00 am
2. Realiza visita según rutero del día (barrios asignados), tiempo aproximado por tendero de 10 a 15 minutos máximo. Sin tener en cuenta tiempos de desplazamiento.
3. Mediante el dispositivo celular o tablet se va montando pedido, este inventario es en tiempo real y actualizado. Tiempo de registro en el sistema 5 minutos
4. Envío del pedido al sistema.

En el caso de la distribución o logística de entrega, se debe tener en cuenta:

5. Alistamiento de pedido - se generarán dos descargas en el día para cumplir con las entregas a 24 horas, una a las 7:00 am y otra a las 2:00 pm, la descarga de la tarde será de los pedidos montados en el transcurso de la mañana, los cuales serán entregados al día siguiente. Lo que se venda en horas de la tarde será descargado a las 7:00 am del día siguiente para ser entregado en horas de la tarde. El tiempo de descarga, facturación y alistamiento de mercancía es de 10 minutos por pedido.
6. Cargue de los camiones – las entregas de la mañana se empezarán a cargar a las 7 am y las entregas de la tarde se harán a partir de las 2:00 pm. El tiempo estimado es de 5 minutos por pedido.
7. Salida de camiones. El tiempo de desplazamiento dependerá de la ruta asignada.
8. Entrega al tendero en los tiempos establecidos. 10 minutos por tendero. En total, el tiempo del servicio son aproximadamente 45 minutos por tendero, distribuidos así: 20 minutos en la gestión comercial, toma de pedido y radicado en el sistema y 25 minutos en el proceso logístico de entrega de pedidos

Figura 19. Diagrama de actividad comercial y logística



3.2.3 Características del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

La seguridad y salud en el trabajo es un campo de aplicación dedicado a la prevención de lesiones y enfermedades laborales derivadas de las condiciones laborales, al tiempo que se enfoca en promoción y prevención de la salud de los trabajadores. Su propósito es optimizar tanto las condiciones laborales como el entorno, buscando el bienestar integral de los trabajadores, abordando el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en las diferentes ocupaciones, por lo tanto, para garantizar las condiciones de trabajos seguros, la prevención de accidentes de trabajo y la aparición de enfermedades laborales la empresa deberá diseñar e implementar un sistema de gestión. (decreto 1413 de 2014, art 3- compilado en el decreto 1072 de 2015).

El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo comprende el desarrollo lógico por etapas, sustentado en la mejora continua. Este sistema abarca aspectos relacionados a la organización, la planificación, implementación, la evaluación la definición de políticas, las auditorias y las acciones de mejora. Con el propósito de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan incidir en la seguridad y salud de los trabajadores. 1413 de 2014, art 4- compilado en el decreto 1072 de 2015).

El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo debe ser aplicado por todos los empleadores públicos o privados. Los contratantes bajo la modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo y las empresas de servicios temporales, deben tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y en misión, es decir, todas las empresas (naturales y jurídicas) a partir de un trabajador, independientemente de la actividad económica – Decreto 1072 de 2015.

Por tal motivo la organización empleara el sistema de gestión dando cumplimiento al Decreto 1072 de 2015 y la resolución 0312 de 2019, diseñara el sistema de gestión basado en los

estándares mínimos (ver cotización en Apéndice B), la organización cuenta con 14 trabajadores, clase de riesgo I y su actividad económica es 4799, correspondiendo la aplicación de 21 estándar, por lo cual la implementación del sistema de gestión se efectuará por etapas de la siguiente forma:

1. Diagnóstico inicial.
2. Diseño del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (gestión documental).
3. Implementación del sistema de gestión.
 - 3.1 Asignación de una persona que diseñe el Sistema de Gestión de SST.
 - 3.2 Asignación de recursos para el Sistema de Gestión de SST- presupuesto.
 - 3.3 Afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral.
 - 3.4 Conformación y funcionamiento del COPASST.
 - 3.5 Conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral.
 - 3.6 Programa de capacitación.
 - 3.7 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
 - 3.8 Plan Anual de Trabajo.
 - 3.9 Archivo y retención documental del Sistema de Gestión de SST.
 - 3.10 Descripción socio demográfica y Diagnóstico de condiciones de salud.
 - 3.11 Actividades de medicina del trabajo y de prevención y promoción de la salud.
 - 3.12 Evaluaciones médicas ocupacionales.
 - 3.13 Restricciones y recomendaciones médicas laborales.
 - 3.14 Reporte de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
 - 3.15 Investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades cuando sean diagnosticadas como laborales.
 - 3.16 Identificación de peligros y evaluación y valoración de riesgos.

- 3.17 Mantenimiento periódico de instalaciones, equipos, máquinas y herramientas.
 - 3.18 Entrega de elementos de protección personal – EPP y capacitación en uso adecuado.
 - 3.19 Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
 - 3.20 Brigada de prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
 - 3.21 Revisión por la alta dirección.
4. Auditoria.

3.2.4 Análisis ambiental

La adaptación de las medidas de prevención se debe primordialmente a una concientización actual de los individuos propiciado por el respeto al medio ambiente y en el caso de la distribuidora, pretende establecer una transformación en la cultura organizacional en búsqueda de un entorno amigable para el trabajo, con un eficiente uso de los recursos naturales.

Distrigama SAS, establece en este documento las acciones encaminadas al uso eficiente de agua y energía, uso y ahorro de papel, manejo integral de residuos y saneamiento básico.

Para la identificación de los aspectos e impactos ambientales de la organización planteará un diagnóstico ambiental (ver cotización en Apéndice B), con el fin de identificar los impactos ambientales significativos de las actividades de la organización, con el fin de elaborar un plan de manejo ambiental que contemple las acciones encaminadas a la mitigación, prevención y reducción de los impactos ambientales, aplicando medidas sencillas y útiles que pueden adoptar los trabajadores en su ámbito laboral, estableciendo cambios en los procesos y las actividades diarias, logrando incrementar el compromiso y los resultado de la mejora en el ambiente.

Las acciones plasmadas en el plan de manejo ambiental estarán orientadas a:

- Disminución en el consumo y costo de los recursos (agua, energía, papel, etc.)
- Disminución en la cantidad de residuos producidos y facilitar su reutilización.

Reducción de las emisiones atmosféricas, ruido y vertimientos de agua.

Saneamiento básico (control de plagas, orden y aseo).

A continuación, se describe las acciones a desarrollar para el análisis ambiental:

1. Diagnóstico ambiental - identificación de aspectos e impactos ambientales
2. Elaboración del plan de manejo ambiental - fichas de manejo ambiental
3. Seguimiento y control

3.2.5 Recursos clave

Los recursos que necesita DISTRIGAMA S.A.S para su montaje y operación se determinara teniendo en cuenta la capacidad de almacenamiento y distribución. Dichos recursos son físicos, financieros, intelectuales y humanos y serán, arrendados o adquiridos por los socios.

3.2.5.1 Talento humano.

Tabla 22. *Mano de obra directa*

CARGO	PERFIL	N.º DE PUESTOS
Bodegueros	Encargado de recibir, almacenar y despachar productos. Debe tener buena condición física, ser organizado y tener conocimientos básicos de inventarios.	2
Transportadores	Conductor encargado de distribuir los productos a los tenderos. Debe tener licencia de conducción, conocimiento en rutas y mantenimiento básico del vehículo, además de puntualidad y responsabilidad.	2

Tabla 23. *Mano de obra indirecta*

CARGO	PERFIL	N.º DE PUESTOS
Jefe de Bodega	Responsable de la gestión de la bodega. Debe tener habilidades de liderazgo, conocimientos en logística y gestión de inventarios, así como experiencia en manejo de personal.	1

Tabla 24. *Nómina de administración y ventas*

CARGO	PERFIL	N.º DE PUESTOS
Gerente General	Máxima autoridad en la distribuidora. Debe tener habilidades de liderazgo, toma de decisiones, planificación estratégica y gestión empresarial. Debe tener formación en administración, negocios o áreas afines y experiencia en roles similares.	1
Contador	Encargado de la contabilidad y finanzas de la empresa. Debe tener conocimientos en contabilidad, legislación fiscal, manejo de software contable y habilidades analíticas. Formación en contabilidad o finanzas.	1
Recepción	Persona que realiza labores de atención al cliente y tareas administrativas básicas. Debe tener buenas habilidades de comunicación, ser organizada y tener conocimientos en el manejo de equipos de oficina y software básico e administración.	1
Asesores Comerciales	Persona con habilidades en ventas, negociación y atención al cliente. Debe tener conocimientos del producto y del mercado.	3

3.2.5.2 Infraestructura.

Para el adecuado funcionamiento de la distribuidora se requiere: equipo de oficina, equipo de computación y comunicación, maquinaria y equipo, muebles y enseres de operación y herramientas que se emplearán en todas las áreas funcionales de la empresa. A continuación, la descripción de cada una.

Tabla 25. *Equipo de Oficina*

ACTIVO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES GENERALES
Escritorios de oficina con archivador	3	Escritorios o mesas en madera adecuados al espacio
Sillas Giratorias	3	Sillas de oficina Rudy giratoria y ergonómica
Sillas Fijas	3	Sillas Ergonómica sin brazos
Papelera	3	Papelera plástica
Botiquín	1	Gasas estériles, vendajes, tijeras, guantes, alcohol, analgésicos
Extintor	1	De polvo que es el más común y usado

Tabla 26. *Equipo de Computación y Comunicación*

ACTIVO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES GENERALES
Computadores	4	Computadores de escritorio para uso de oficina
Impresora	2	Impresora multifuncional marca Epson
Teléfono fijo	3	Teléfono de uso de recepción, bodega y gerencia línea fija
Tablet Samsung	3	Tabletas marca Samsung Galaxy tab A8

Tabla 27. *Muebles y Enseres Operativos o de Producción*

ACTIVO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES
Escritorios de oficina con archivador	1	Escritorios o mesas en madera adecuados al espacio
Silla Giratoria	1	Sillas de oficina Rudy giratoria y ergonómica
Papelera	1	Papelera plástica
Botiquín	1	Gasas estériles, vendajes, tijeras, guantes, alcohol, analgésicos
Extintor	1	De polvo que es el más común y usado

Tabla 28. *Herramientas, repuestos y accesorios*

ACTIVO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES
Estibas	20	Estiba de madera 120 cm x 100 cm x 15 cm
Estantería de Almacenamiento	10	Estructura metálica o rack en acero laminado

3.2.5.3 Materiales, insumos o mercancías. Se cuantifica en unidades comerciales los materiales, materiales indirectos, insumos y otros por la línea de producto o servicio, para la capacidad utilizada del año 1. Para la distribuidora se consideran las mercancías para la venta.

Tabla 29. Mercancía para la venta

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR UNIDAD	CANTIDAD AÑO 1
Papel higiénico x 1X24	Bulto x 24	24 unidades	702 bultos
Papel higiénico x 4	Bulto x 2 x12	24 unidades	702 bultos
Toalla cocina económica x1x12	Caja x 12	12 unidades	1.404 cajas
Servilleta cocina x 24	Caja x 24	24 unidades	702 cajas
Toallas Higiénicas nosotras clásicax12X24	Caja x 24	24 unidades	702 cajas
Toallas Higiénicas nosotras día y noche x 10X24	Caja x 24	24 unidades	702 caja
Pañal para adulto Tena x 1X48	Caja x 48	48 unidades	351 cajas
Pañal pequeñín etapa 1X30X12	Bulto x 24 paquete x 30 unidades	24 unidades	702 bultos
Pañal pequeñín etapa 2X30X13	Bulto x 24 paquete x 30 unidades	24 unidades	702 bultos
Pañal pequeñín etapa 3X30X14	Bulto x 24 paquete x 30 unidades	24 unidades	702 bultos
Pañal pequeñín etapa 4X30X15	Bulto x 24 paquete x 30 unidades	24 unidades	702 bultos
Pañal pequeñín etapa 5X30X16	Bulto x 24 paquete x 30 unidades	24 unidades	702 bultos
Pañitos húmedos x 24	Caja x 24	24 unidades	702 cajas
Pañitos humados x pague 70 lleve 100	Caja x 24	24 unidades	702 cajas
Jabón intimo sachet nosotras ristra x 12	Caja x 8 ristras x 6 unidades	48 unidades	351 cajas
Protectores diarios x 15 x24 nosotras	Caja x 24	24 unidades	702 cajas

Protectores diarios largos	x Caja x 24	24 unidades	702 cajas
15x 24nosotras			
Toallas Higiénicas Buenas	Caja x 24	24 unidades	702 cajas
noches x 10 x 24			
Toallas Higiénicas Rapigel x 12	Caja x 24	24 unidades	702 cajas
x 24			
Tampones mini nosotras x 3	Caja x 48 x 3 unidades	48 unidades	351 cajas

3.2.6 Distribución de la planta

La bodega cuenta con 120 m² en el primer piso y 40 m² mezanine segundo piso distribuidos así:

Primer piso: 120 m²

Almacenamiento Mercancía: 60m²

Recepción 4 m²

Área comercial 8 m²

Jefe de Bodega 4m²

Bodegueros y/o auxiliar almacén 4m²

Baños y lockers 20 m²

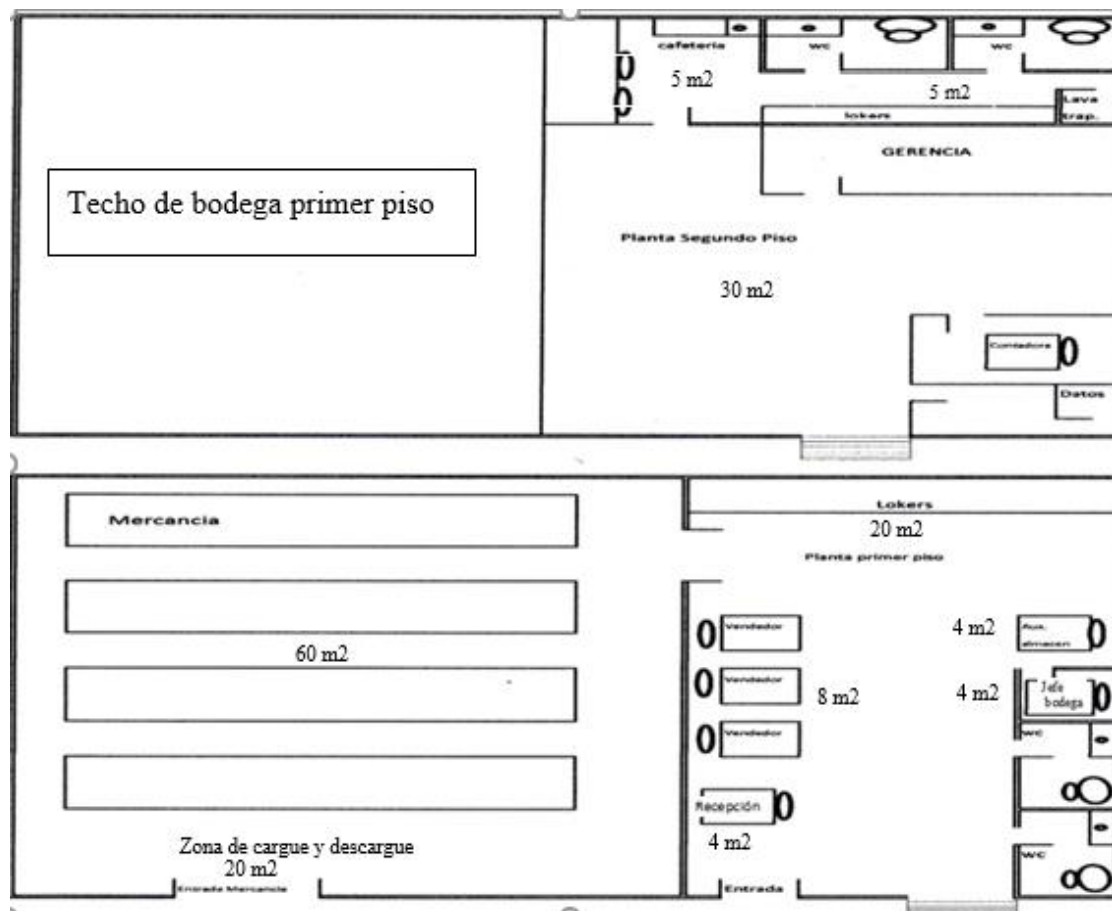
Zona de cargue y descargue 20m²

Segundo piso: Mezanine 40 m²

Área administrativa: 30 m²

Cafetería: 5 m²

Baños: 5 m²

Figura 20. *Distribución de la planta*

3.2.7 Localización

3.2.7.1 Macro localización. El desarrollo de la factibilidad estará ubicado en la ciudad de Bucaramanga y su cobertura desde el punto de vista comercial, será para los tenderos de las 17 comunas que la conforman, sin incluir área metropolitana.

Bucaramanga es la capital del departamento de Santander y pertenece a la provincia de Soto. Se encuentra ubicada al nororiente del país sobre la Cordillera Oriental de los Andes, y es parte del área metropolitana junto a Girón, Floridablanca y Piedecuesta.

Tabla 30. *Habitantes Bucaramanga*

<u>Población (2023)</u>	
Total	625.114 habitantes
Densidad	3795,43 hab./km ²
Urbana	614.293 habitantes

Fuente: (DANE, 2023)

3.2.7.2 Micro localización.

La localización de la distribuidora será determinada en tres sitios posibles que se escogieron por cumplir con las condiciones necesarias de bodegas con vigilancia en sectores exclusivos, estos sitios son: Provincia de Soto, Parque Industrial y San Jorge, se realizará una ponderación de factores que determinen el lugar ideal, que cumpla con los estándares adecuados para llevar a cabo la actividad de distribución. Los criterios que se tuvieron en cuenta son:

Necesidad de remodelación: Con una ponderación de un 5% se calificó de 1 a 10, siendo uno de mayor necesidad de remodelar y 10 de menor remodelación.

Área disponible: Con una ponderación de un 20% se calificó de 1 a 10, siendo uno de menor importancia y 10 de mayor importancia.

Zona de parqueo: Con una ponderación de un 5% se calificó de 1 a 10, siendo uno de menor importancia y 10 de mayor importancia.

Canon de arrendamiento: Con una ponderación de un 30% se calificó de 1 a 10, siendo uno de mayor costo y 10 de menor costo.

Facilidad de acceso para clientes: Con una ponderación de un 10% se calificó de 1 a 10, siendo uno de menos facilidad de acceso y 10 de más facilidad de acceso.

Vigilancia: Con una ponderación de un 30% se calificó de 1 a 10, siendo uno de menor importancia y 10 de mayor importancia.

Tabla 31. *Micro localización*

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN		
		PROVINCIA SOTO	PARQUE INDUSTRIAL	SAN JORGE
Necesidad de remodelación	5%	7,00	4,00	6,00
Área disponible	20%	10,00	10,00	10,00
Zona de parqueo	5%	10,00	10,00	10,00
Canon de arrendamiento	30%	5,00	3,00	4,00
Facilidad de acceso para clientes	10%	10,00	5,00	8,00
Vigilancia	30%	10,00	10,00	10,00
TOTALES	100%	8,35	7,10	7,80

Según los resultados obtenidos en la calificación por el método cualitativo, se determina la micro localización de la empresa Distrigama S.A.S, teniendo en cuenta los seis criterios planteados dónde, las necesidades de remodelación de la bodega en Provincia de Soto es menor con un puntaje de 7 puntos, el área disponible o mejor el tamaño de las bodegas, son todas muy similares por ende obtuvieron igual calificación, la zona disponible para parqueo en las tres opciones fue igual calificación, esto indica que todas tienen buen área para parquear, el canon de arrendamiento calificado como uno mayor costo y 10 menor costo, gana nuevamente Provincia de Soto con un

puntaje de 5, la facilidad de acceso para los cliente es mejor en Provincia de Soto, aparte de que su entrada no tiene ningún costo, caso contrario de San Jorge y el parque Industrial, y por ultimo criterio la vigilancia, con una calificación pareja en las tres opciones, y no siendo la menos importante, ya que por ser bodega con inventario de mercancía, que sean en un sitio cerrado con vigilancia privada es una prioridad. Con esta calificación se determina que la distribuidora estará ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la zona industrial de Provincia de Soto 1 en la Calle 71 # 30w -09, bodega 7. El canon del arriendo es \$1.600.000 más un valor promedio en servicios de \$500.000.

La bodega cuenta con 160 metros cuadrados, tiene facilidad de acceso y buena ubicación, zona de parqueo y vigilancia privada por ser dentro de una zona industrial.

3.2.8 Control de calidad

El control de calidad a implementar en la organización se basará en la implementación de los principios básicos del sistema de gestión de calidad de la norma internacional ISO 9001:2015. Esta norma abarca los elementos de la administración de calidad necesarios para que la organización pueda contar con un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de los servicios de distribución a los clientes.

En la actualidad, los clientes muestran preferencia por los proveedores que han implementado el sistema de gestión de calidad acreditados bajo la norma internacional. Esta acreditación proporciona un respaldo y confiabilidad al cliente en la adquisición de productos, lo que constituye un valor agregado para la organización, contribuyendo a su crecimiento y a la fidelización de los clientes.

Los controles de calidad que se aplicaran en el proceso de comercialización en tres momentos son:

Al inicio: se realizará control de calidad, en toda la mercancía que el proveedor en este caso Grupo Familia, le despachará a Distrigama SAS, en dicho control se revisarán, presentación y apariencia del producto, que este llegue en óptimas condiciones, fecha de vencimiento, cantidades, referencias, que vengan tal cual orden de compra y facturado, lo que no cumpla con lo mencionado se procederá a realizar devolución, previa anotación en orden de compra y factura.

Durante: control de calidad durante el proceso de almacenamiento, ya que se debe verificar que la mercancía no sufra en el tiempo de espera, deterioros, contaminaciones, humedades, así se garantiza que el tendero lo reciba en perfecto estado, evitando inconformidades.

Al final: control de calidad cuando se procede a la entrega del pedido al tendero, así se garantiza que este quede satisfecho con el servicio prestado, que lo que solicito le llegue tal cual y buenas condiciones, así mismo se satisface el consumidor final.

3.3 Capacidad del proyecto

3.3.1 Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio

Es la capacidad teórica o ideal que la empresa puede obtener trabajando a una eficiencia del 100%, en donde no existen contratiempos de ninguna índole que afecten el tiempo básico de producción. Sin embargo, dadas las condiciones propias de cualquier proceso o servicio, existe trabajo indirecto (mantenimiento, aseo del puesto de trabajo, cambio de herramientas, entre otras) y tiempo improductivo (tiempo ocioso, demoras, etc.) sumado a los suplementos de la mano de obra (suplemento por descanso y necesidades personales), que hacen que la utilización de producción real de la empresa sea siempre menos del 100%.

Se tendrán en cuentas los siguientes aspectos para el cálculo de la capacidad diseñada:

- Horario de atención de 6 am a 2 pm o de 6am a 12pm y de 2pm a 4 pm con un turno de 8 horas por día. Esto dependerá de la ruta del día.

- Se toma en cuenta el 100% del trabajo de una persona en condiciones normales, es decir, 48 o 47 horas por 6 días a la semana (lunes a sábados).

Días laborales al año: 6 días/semana x 52 semana = 312 días al año.

- Fuerza de ventas con 3 vendedores y personal de logística para la entrega con 2 bodegueros y 2 transportadores.
- Tiempo de servicio: De acuerdo con la descripción de actividades clave del proceso, en el apartado 3.2.2, se determinan los tiempos de comercialización (venta por tendero) y distribución (logística de entrega), teniendo en cuenta primero el tiempo desde que llega a la tienda, hasta que monta el pedido en el sistema, con un tiempo de 20 minutos y por su parte las actividades desde la descarga del pedido, facturación, alistamiento, cargue y entrega al tendero con un tiempo de 25 minutos.
- El total de servicios al día es calculado por:

$$\frac{\text{Turnos al día} * \text{Minutos por turno}}{\text{Tiempo de servicio}}$$

- El total de servicios al año es igual al total de servicios al día por el número de empleados por turno por los días laborales al año

Tabla 32. *Capacidad diseñada*

Capacidad Diseñada	Venta	Entrega
Turnos al día	1	1
Minutos por turno (8 horas)	480	480
Tiempo de servicio (minutos)	20	25
Total de servicios al día	24	19
Empleados por turno	3 Asesores	2 Bodegueros y 2 transportadores
Días laborales al año	312	312
Total de servicios al año	22.464	23.962
Promedio de servicios al año		23.213

3.3.2 Capacidad instalada

Hace referencia a la cantidad de pedidos que se instale respectivamente de la capacidad diseñada, y que puede ser igual a la diseñada o menos, teniendo en cuenta condiciones normales de trabajo, con datos más acordes a la realidad, incluye los tiempos de ocio de los empleados, permisos, incapacidades y otros días especiales no laborales.

Para el cálculo de la capacidad instalada se tienen en cuenta las mismas condiciones de horario de atención, turnos, fuerza laboral y tiempo de servicio. Solo varia el día al año laborados, ya que se toma un descanso de máximo 30 minutos por día, se contemplan 3 días para posibles permisos e incapacidades, además los días festivos como jueves y viernes santos, día del trabajo mayo 1, días especiales como diciembre 8, diciembre 25, enero 1, diciembre 24 y 31 se trabaja media jornada, obteniendo un total de 302 días.

Tabla 33. *Capacidad instalada*

Capacidad Instalada	Venta	Entrega
Turnos al día	1	1
Minutos por turno (7,5 horas)	450	450
Tiempo de servicio (minutos)	20	25
Total de servicios al día	23	18
Empleados por turno	3 Asesores	2 Bodegueros y 2 Transportadores
Días laborales al año	302	302
Total de servicios al año	20.385	21.744
Promedio de servicios al año		21.065

3.3.3 Capacidad utilizada y proyectada

Esta capacidad es la relación entre los servicios reales y los servicios potenciales, por esta razón se tiene en cuenta un 80% de la capacidad instalada, ya que Distrigama SAS, no iniciará sus labores con el 100% de dicha capacidad por ser una nueva distribuidora, que con el pasar del tiempo se irá abriendo mercado poco a poco hasta cubrir el máximo porcentaje del mercado deseado de acuerdo con la capacidad diseñada.

Tabla 34. *Capacidad utilizada y proyectada*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad diseñada	23.213				
Capacidad instalada	21.065	21.065	21.065	21.065	21.065
Porcentaje de utilización de la Capacidad instalada	80%	82%	84%	86%	88%
Capacidad utilizada y proyectada	16.852	17.273	17.695	18.116	18.537
Porcentaje de participación en el mercado	24,67%	25,06%	25,43%	25,80%	26,15%

4. Estudio administrativo

4.1 Forma de constitución

Se determina conformar una SAS que significa, Sociedad por Acciones Simplificada es un nuevo tipo de sociedad: se forma más rápido y con trámites más simples.

Ventajas:

1. Simplificación de trámites: Entre los cuales están.

Inscripción de la sociedad por documento privado: cualquier sociedad que se registre en Colombia, excepto la SAS en algunos casos, su constitución se debe realizar por medio de una escritura pública, para luego registrarla ante una notaría. Pero la SAS no necesariamente tiene que dar fe pública mediante ese documento a menos que posea bienes inmuebles que si es obligación. Éste es un beneficio porque disminuye los costos de transacción.

Carácter siempre comercial: en la legislación colombiana hay empresas que se le aplica el derecho comercial y a otras el derecho civil. Pero en el artículo 3 de la ley de 1258 de 2008 establece que la SAS será siempre de carácter comercial independientemente de su objeto social, lo cual suprime la dicotomía en el derecho privado.

Eliminación del requisito que exige un mínimo de dos personas para conformar una sociedad: dentro del contexto de sociedad, no cabía que una sociedad pudiera ser constituida por una sola persona, pero con la ley 1258 de 2008, esto fue posible.

2. Limitación de la responsabilidad.

En la SAS se debe consagrar la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado. Salvo a lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258 de 2008, se refiere a casos de fraudes a la ley los accionistas deberán responder solidariamente, los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

3. Autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio.

4. Estructura flexible de capital. La SAS se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de crearla. El capital pagado puede ser cero, a diferencia de las otras sociedades que exigen un monto mínimo.

Desventajas

1. Las acciones y demás valores que emita la SAS, no podrán inscribirse en el registro nacional de valores y emisores ni negociarse en la bolsa ya que no se tiene la garantía de transparencia con que son manejadas estos valores.
2. Por su misma flexibilidad en la constitución y forma de administración, las SAS pueden prestarse para que personas inescrupulosas adulteren la figura inicial, para poder cometer actividades ilícitas. Lo cual hace que la SAS sea muy desprotegida ante los delitos.
3. De acuerdo con el artículo 13 de la ley que rige a las SAS, los fundadores de las SAS pueden establecer la prohibición de la venta de las acciones a un término de 10 años, lo cual puede implicar amarrar a una persona más de lo necesario, lo cual puede afectar el desempeño de sus decisiones.

Requisitos para entrar en funcionamiento:

Cámara de Comercio y Notaría

- Acta de Constitución (socios) – persona jurídica, la empresa a constituir será de responsabilidad S.A.S. TM
- Revisar en la cámara de comercio que el nombre o la razón social asignada a la empresa, no lo posea otra compañía (persona natural o jurídica).
- Elaborar la minuta del acta de constitución, registrarla en la notaría con los siguientes datos básicos: nombre o razón social, objeto social de la empresa, clase de sociedad y socios, nacionalidad, duración, domicilio, aporte de capital, representante legal y sus facultades, distribución de las utilidades, causales de disolución.
- Retirar la escritura pública de la notaría, autenticada.
- Matricular la sociedad en el registro mercantil de la cámara de comercio, con la segunda copia de la escritura pública de constitución de la sociedad.
- Registrar en la cámara de comercio los siguientes libros de contabilidad: diario, mayor y balance, inventarios y balances, actas (sociedades).

- Reclamar el certificado de existencia y representación legal.
- Anualmente realizar la renovación de la matrícula mercantil y de establecimiento de comercio.

Alcaldía y Tesorería Bucaramanga

- Obtener el registro de industria y comercio en la tesorería Distrital, previo diligenciamiento del formulario.
- Solicitar la licencia de funcionamiento en la alcaldía zonal correspondiente presentando los siguientes documentos.
- Copia del registro de industria y comercio.
- Solicitar el concepto positivo de Bomberos.
- Tramitar el permiso de planeación Distrital o municipal.
- Solicitar la matrícula sanitaria en las regionales de la secretaria de salud o los caes.
- Diligenciarlos formularios de la solicitud de la licencia de funcionamiento y anexar copia de los documentos requeridos.
- Una vez realizado los tramites anteriores solicitar en la alcaldía zonal su licencia de funcionamiento.
- Administración de impuestos nacionales
- Diligenciar el formulario del registro único tributario (RUT) en la administración de impuestos.
- Solicitar el número de identificación tributaria (NIT), en la administración de impuestos nacionales, con copia del certificado de existencia y representación legal.
- Registrar a la empresa como responsable al impuesto al valor agregado (IVA), en el registro único tributario, previo diligenciamiento del formulario en la administración de impuestos, en una de las siguientes categorías: régimen común o simplificado.
- Establecer si es o no agente retenedor.

4.2 Estructura organizacional

4.2.1 Misión

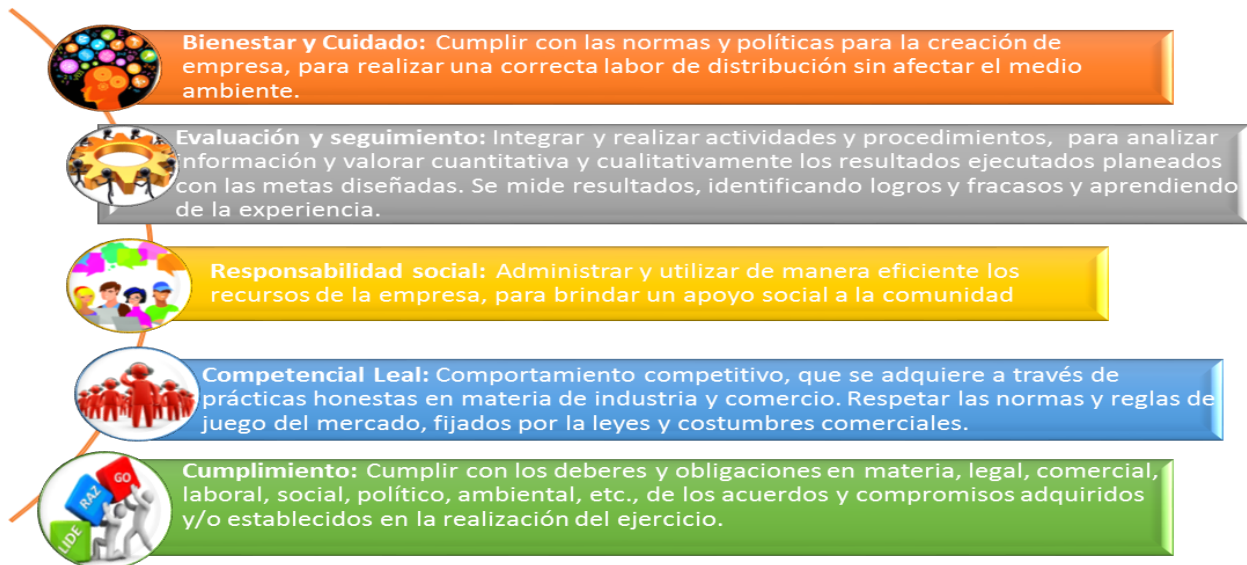
DISTRIGAMA S.A.S se compromete a través de la comercialización tienda a tienda de productos del Grupo Familia, con los tenderos de la ciudad de Bucaramanga a ofrecer siempre productos de alta calidad basados en las buenas prácticas de almacenamiento y comercialización, siempre comprometidos en la satisfacción de las necesidades básicas de los clientes y en contribución de mejorar la calidad de vida tanto de sus clientes como de sus empleados.

4.2.2 Visión

En el 2033 la distribuidora tienda a tienda de productos de aseo del Grupo Familia, DISTRIGAMA S.A.S se encontrará entre las mejores distribuidoras de Bucaramanga destacándose por su excelente calidad en el servicio y enfocándose en la satisfacción del cliente.

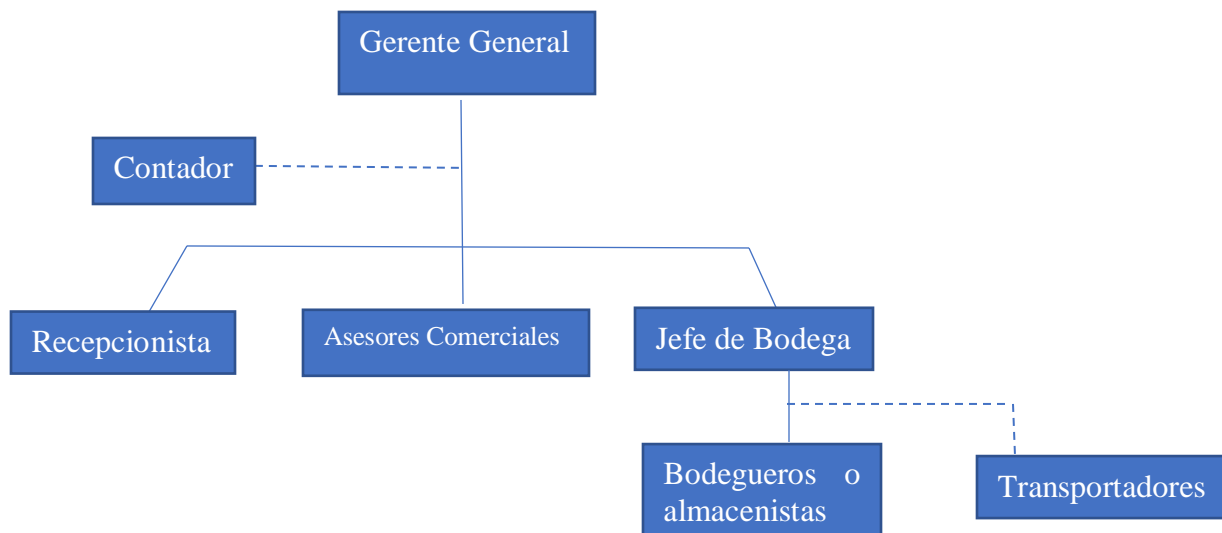
4.2.3 Valores corporativos

Figura 21. Valores corporativos



4.2.4 Organigrama

Figura 22. Organigrama



4.2.5 Asignación salarial

El personal que haga parte de este proyecto debe contar con alto grado de pertenecía, compromiso y participar activamente en procesos de mejoramiento continuo.

El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa y que establezcan con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades.

Tabla 35. Asignación salarial

CARGO	SUELDO	AUXILIO TRANSPORTE	ÁREA	TIPO DE CONTRATO
Gerente General	\$3.000.000		Administrativa	Fijo

Contador	\$2.000.000		Administrativa	Prestación Servicios
Recepcionista	\$1.300.000	\$ 162.000	Administrativa	Fijo
Asesores Comerciales	\$1.400.000	\$ 162.000	Comercial	Fijo
Jefe de Bodega	\$ 2.000.000	\$ 162.000	Operativa	Fijo
Bodegueros	\$ 1.300.000	\$ 162.000	Operativa	Fijo
Transportadores	\$ 2.500.000		Operativa	Prestación Servicios

Cesantías	8,333%
Intereses a las Cesantías	1,000%
Prima de servicios	8,333%
Vacaciones	4,167%
Salud	8,500%
Pensión	12,000%
ARL	0,500%
SENA	2,000%
ICBF	3,000%
Caja de compensación	4,000%
Dotación	5,000%

5. Estudio financiero

Para la empresa DISTRIGAMA S.A.S, las inversiones están constituidas por el conjunto de erogaciones o de aportaciones que se tendrán que hacer para adquirir todo los bienes y servicios necesarios para su implementación y así dotarla de su capacidad operativa. La inversión en la empresa comprende tres categorías, así: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

5.1 Inversiones fijas y diferida**5.1.1 Inversión Fija**

Se denomina inversión fija a todos aquellos activos fijos que la empresa requiere para su actividad de distribución en tiendas de Bucaramanga, mencionados y valorizados a continuación:

Tabla 36. Equipo de Oficina

ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DE SALVAMENTO
Escritorios de oficina con archivador	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000	\$ 180.000	\$ 150.000
Sillas Giratorias	3	\$ 127.900	\$ 383.700	\$ 64.740	\$ 60.000
Sillas Fijas	3	\$ 189.900	\$ 569.700	\$ 97.940	\$ 80.000
Papelera	3	\$ 19.900	\$ 59.700	\$ 11.940	\$ 0
Botiquín	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 30.000	\$ 0
Totales			\$ 2.213.100	\$ 384.620	\$ 290.000

Tabla 38. Equipo de Computación y Comunicación

ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DE SALVAMENTO
Computadores	4	\$ 1.750.000	\$ 7.000.000	\$ 1.220.000	\$ 900.000
Impresora	2	\$ 750.000	\$ 1.500.000	\$ 240.000	\$ 300.000
Teléfono fijo	3	\$ 150.000	\$ 450.000	\$ 74.000	\$ 80.000
Tablet Samsung	3	\$ 699.000	\$ 2.097.000	\$ 359.400	\$ 300.000
TOTALES			\$ 11.047.000	\$ 1.893.400	\$ 1.580.000

Tabla 37. Muebles y Enseres Operativos

ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DE SALVAMENTO
Escritorios de oficina con archivador	1	\$ 350.000	\$350.000	\$ 40.000	\$ 150.000
Silla Giratoria	1	\$ 127.900	\$127.900	\$ 13.580	\$ 60.000
Papelera	1	\$ 189.900	\$189.900	\$ 37.980	\$ 0
Botiquín	1	\$ 19.900	\$ 19.900	\$ 3.980	\$ 0
		TOTALES	\$687.700	\$ 95.540	\$ 210.000

Tabla 38. Herramientas

ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DE SALVAMENTO
Estibas	20	\$ 45.000	\$ 900.000	\$ 176.000	\$ 20.000
Estantería de Almacenamiento	10	\$ 400.000	\$4.000.000	\$ 760.000	\$ 200.000
Extintores	2	\$ 42.900	\$ 85.800	\$ 17.160	\$ 0
		TOTALES	\$4.985.800	\$ 953.160	\$ 220.000

Tabla 39. Inversión fija

Activo	Valor total
Equipo de oficina	\$ 2.213.100
Equipo de computación y comunicación	\$ 11.047.000
Terreno	\$ 0

Construcciones y edificaciones	\$ 0
Muebles y enseres operativos	\$ 687.700
Herramientas, repuestos y accesorios	\$ 4.985.800
Inventario de mercancía	\$ 95.635.100
Total Inversión Fija	\$ 114.568.700

5.1.2 Inversión diferida

Son las inversiones de intangibles pre operativos que incurrirá la empresa antes de iniciar las actividades normales, como estudios de prefactibilidad, estudios impactos ambientales del proyecto, estudio implementación del SG-SST, constitución, costos identidad corporativa -logo, eslogan, marca, papelería, etc.- patentes, código de barras, licencias, costos de instalaciones, capacitación de personal, lanzamiento de la empresa, entre otros.

Dadas sus características estos se amortizan generalmente durante los primeros cinco años de operación como se observa en el siguiente cuadro.

Tabla 40. *Inversión diferida*

CONCEPTO	VALOR
Estudio de Factibilidad	\$ 500.000
Licencia de funcionamiento	\$ 114.000
Registro sanitario	\$ 0
Escritura de Constitución	\$ 48.000
Registro de libros y documentos	\$ 500.000
Estudio impacto ambiental	\$ 3.841.240
Diseño del SG-SST	\$ 33.203.200
Otro software	\$ 0

Sotfware contable	\$ 3.000.000
Adecuaciones-Remodelaciones	\$ 5.000.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 3.550.000
Diseño de identidad corporativa	\$ 500.000
Diseño del sitio web o tienda virtual	\$ 1.500.000
Patentes	\$ 0
Registro de marca	\$ 268.000
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 52.024.440
Amortización anual	\$ 10.404.888
Amortización mensual	\$ 867.074

5.2 Costos y gastos

5.2.1 Costos de comercialización

Para el cálculo del valor de servicios públicos y el arrendamiento, se prorrateo el porcentaje en la parte operativa y administrativa así:

Tabla 41. Prorrateo entre costos y gastos

RUBRO	PORCENTAJE COSTO	PORCENTAJE GAV	VALOR MES
Arriendo	80%	20%	\$ 2.000.000
Acueducto	50%	50%	\$ 100.000
Energía	50%	50%	\$ 200.000
Teléfono	50%	50%	\$ 100.000
Mitigación impacto ambiental	60%	40%	\$ 500.000
Internet	50%	50%	\$ 100.000
Seguros	80%	20%	\$ 179.000

5.2.1.1 Costos fijos. Están compuestos por Arriendo, depreciación maquinaria y equipos, seguros, MOI, y otros.

Tabla 42. *Nómina operativa (MOI)*

CARGO	PORCENTAJE	JEFE PRODUCCIÓN
SUELDO		\$ 2.000.000
SUB.TRANSP		\$ 162.000
Cesantías	8,333%	\$ 180.159
Intereses a las Cesantías	1,000%	\$ 21.620
Prima de servicios	8,333%	\$ 180.159
Vacaciones	4,167%	\$ 90.080
Salud	8,500%	\$ 170.000
Pensión	12,000%	\$ 240.000
ARL	0,500%	\$ 10.000
SENA	2,000%	\$ 40.000
ICBF	3,000%	\$ 60.000
Caja de compensación	4,000%	\$ 80.000
Dotación	5,000%	\$ 100.000
Salario Real		\$ 3.334.019
Costo Total MOI		\$ 40.008.224

Tabla 43. *Costos fijos*

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Arriendo	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000
Seguros	\$ 143.200	\$ 1.718.400
Teléfono	\$ 50.000	\$ 600.000
Internet	\$ 50.000	\$ 600.000

Jefe de producción (MOI)	\$ 3.334.019	\$ 40.008.224
Mitigación impacto ambiental	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Depreciación operativa	\$ 87.392	\$ 1.048.700
Otro	\$ 0	\$ 0
TOTALES	\$ 5.564.610	\$ 66.775.324

5.2.1.2 Costos variables. Están compuestos por materias primas, materiales indirectos, insumos, mano de obra directa, mantenimiento, servicios públicos, y otros.

Tabla 44. Nómina operativa (MOD)

CARGO	PORCENTAJE	BODEGUEROS
SUELDO		\$ 1.300.000
SUB.TRANSP		\$ 162.000
Cesantías	8,333%	\$ 121.828
Intereses a las Cesantías	1,000%	\$ 14.620
Prima de servicios	8,333%	\$ 121.828
Vacaciones	4,167%	\$ 60.914
Salud	8,500%	\$ 110.500
Pensión	12,000%	\$ 156.000
ARL	0,500%	\$ 6.500
SENA	2,000%	\$ 26.000
ICBF	3,000%	\$ 39.000
Caja de compensación	4,000%	\$ 52.000
Dotación	5,000%	\$ 65.000
SALARIO REAL		\$ 2.236.191
Nº DE PUESTOS		2
COSTO TOTAL MOD	\$ 53.668.588	\$ 53.668.588

Tabla 45. Materia prima

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD AÑO 1	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Papel higiénico x 1X24	Bulto x 24	702	\$ 44.352	\$ 31.142.496
Papel higiénico x 4	Bulto x 2 x 12	702	\$ 84.705	\$ 59.477.028
Toalla cocina económica x1x12	Caja x 12	1.404	\$ 23.193	\$ 32.570.703
Servilleta cocina x 24	Caja x 24	702	\$ 48.403	\$ 33.986.973
Toallas Higiénicas nosotras clásicax12X24	Caja x 24	702	\$ 70.588	\$ 49.564.541
Toallas Higiénicas nosotras día y noche x 10X24	Caja x 24	702	\$ 66.010	\$ 46.350.022
Pañal para adulto Tena Basic x 1 X48	Caja x 48	351	\$ 157.310	\$ 55.228.919
Pañal pequeñín etapa 1X30X12	Bulto x 2 paquetes x 12 x 30 unidades	702	\$ 136.134	\$ 95.588.757
Pañal pequeñín etapa 2X30X13	Bulto x 24 paquete x 30 unidades	702	\$ 156.302	\$ 109.750.054
Pañal pequeñín etapa 3X30X14	Bulto x 24 paquete x 30 unidades	702	\$ 196.638	\$ 138.072.649
Pañal pequeñín etapa 4X30X15	Bulto x 24 paquete x 30 unidades	702	\$ 226.890	\$ 159.314.595
Pañal pequeñín etapa 5X30X16	Bulto x 24 paquete x 30 unidades	702	\$ 252.100	\$ 177.016.217
Pañitos húmedos x 24	Caja x 24	702	\$ 70.507	\$ 49.507.665
Pañitos húmedos x pague 70 lleve 100	Caja x 24	702	\$ 100.840	\$ 70.806.487
Jabón intimo sachet nosotras ristra x 12	Caja x 8 ristras x 6 unidades	351	\$ 51.630	\$ 18.126.433

FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DEL GRUPO FAMILIA 106

Protectores diarios x 15 x24 nosotras	Caja x 24	702	\$ 34.285	\$ 24.073.784
Protectores diarios largos x 15x 24nosotras	Caja x 24	702	\$ 63.731	\$ 44.749.784
Toallas Higiénicas Buenas noches x 10 x 24	Caja x 24	702	\$ 179.495	\$ 126.035.406
Toallas Higiénicas Rapigel x 12 x 24	Caja x 24	702	\$ 114.957	\$ 80.718.974
Tampones mini nosotras x 3	Caja x 48 x 3 unidades	351	\$ 128.309	\$ 45.047.151
COSTO TOTAL INSUMOS O MATERIA PRIMA				\$ 1.447.128.636

Tabla 46. Materiales Indirectos

MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD AÑO 1	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Resmas	Caja x 12	4	\$ 144.000	\$ 606.672
Cintas	Caja x 24	2	\$ 28.800	\$ 60.667
Grapadora	Unidad	6	\$ 3.000	\$ 16.852
Click	Caja x 100 unid	2	\$ 2.500	\$ 4.213
Marcadores	Cajas x12 unid	4	\$ 30.000	\$ 126.390
Ganchos grapadora	Caja x 1000 unid	2	\$ 7.000	\$ 11.796
Detergentes	Kilos	4	\$ 20.000	\$ 84.260
Trapero	Unidad	2	\$ 12.000	\$ 20.222
Escoba	Unidad	2	\$ 12.000	\$ 20.222
Recogedor	Unidad	1	\$ 10.000	\$ 8.426
Desinfectantes	Unidad	4	\$ 4.000	\$ 16.852
Bolsas Plásticas	Paquete x 12 bolsas	4	\$ 5.000	\$ 21.065
Lapiceros	Caja x 12	4	\$ 18.000	\$ 75.834
Lápices	Caja x 12	2	\$ 15.000	\$ 31.598

jabón manos	Unidad	8	\$ 3.000	\$ 25.278
COSTO TOTAL MATERIALES INDIRECTOS				\$ 1.130.348

Tabla 47. Costos Variables

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
MOD	\$ 4.472.382	\$ 53.668.588
Materiales directos	\$ 120.594.053	\$ 1.447.128.636
Materiales indirectos	\$ 94.196	\$ 1.130.348
Acueducto	\$ 50.000	\$ 600.000
Energía	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Mantenimiento de maquinaria y equipo	\$ 23.640	\$ 283.675
Otro – Transporte entregas	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
TOTALES	\$ 130.334.271	\$ 1.564.011.247

5.2.1.3 Costos totales.**Tabla 48. Costos Totales**

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Costos fijos	\$ 5.564.610	\$ 66.775.324
Costos variables	\$ 130.334.271	\$ 1.564.011.247
TOTALES	\$ 135.898.881	\$ 1.630.786.571

5.2.2 Gastos de administración y ventas**5.2.2.1 Gastos fijos de administración y ventas.**

Tabla 49. *Nómina Administrativa*

CARGO	PORCENTAJE	GERENTE GENERAL	RECEPCIONISTA
SUELDO		\$ 3.000.000	\$ 1.300.000
SUB.TRANSP		\$ 0	\$ 162.000
Cesantías	8,333%	\$ 249.990	\$ 121.828
Intereses a las Cesantías	1,000%	\$ 30.000	\$ 14.620
Prima de servicios	8,333%	\$ 249.990	\$ 121.828
Vacaciones	4,167%	\$ 124.995	\$ 60.914
Salud	8,500%	\$ 255.000	\$ 110.500
Pensión	12,000%	\$ 360.000	\$ 156.000
ARL	0,500%	\$ 15.000	\$ 6.500
SENA	2,000%	\$ 60.000	\$ 26.000
ICBF	3,000%	\$ 90.000	\$ 39.000
Caja de compensación	4,000%	\$ 120.000	\$ 52.000
Dotación	5,000%	\$ 150.000	\$ 65.000
SALARIO REAL		\$ 4.704.975	\$ 2.236.191
Nº DE PUESTOS		1	1
COSTO TOTAL NÓMINA	\$ 83.293.994	\$ 56.459.700	\$ 26.834.294

Tabla 50. *Gastos fijos de administración y ventas*

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Nómina administrativa	\$ 6.941.166	\$ 83.293.994
jefe de ventas	\$ 0	\$ 0
Arriendo	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Acueducto	\$ 50.000	\$ 600.000
Energía	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Gas	\$ 0	\$ 0

Teléfono	\$ 50.000	\$ 600.000
Internet	\$ 50.000	\$ 600.000
Administración redes sociales	\$ 695.000	\$ 8.340.000
Mantenimiento del sitio web o tienda virtual	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Nombre de dominio	\$ 5.238	\$ 62.860
Hosting o servidor	\$ 8.333	\$ 100.000
Certificado de seguridad (SSL)	\$ 27.500	\$ 330.000
Licencias tecnológicas	\$ 9.322	\$ 111.869
Seguros	\$ 35.800	\$ 429.600
Publicidad operativa	\$ 830.000	\$ 9.960.000
Contador	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Asesoría SG-SST	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Papelería	\$ 934.022	\$ 11.208.264
Cafetería	\$ 196.326	\$ 2.355.912
Mitigación impacto ambiental	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Matrícula mercantil	\$ 20.917	\$ 251.000
Amortización de diferidos	\$ 867.074	\$ 10.404.888
Depreciaciones administrativas	\$ 189.835	\$ 2.278.020
TOTALES	\$ 16.810.534	\$ 201.726.407

5.2.2.2 Gastos variables de administración y ventas.

Tabla 51. Nómina de ventas

CARGO	PORCENTAJE	ASESORES COMERCIALES
Sueldo		\$ 1.400.000
Sub.transp		\$ 162.000
Cesantías	8,333%	\$ 130.161

Intereses a las Cesantías	1,000%	\$ 15.620
Prima de servicios	8,333%	\$ 130.161
Vacaciones	4,167%	\$ 65.081
Salud	8,500%	\$ 119.000
Pensión	12,000%	\$ 168.000
ARL	0,500%	\$ 7.000
SENA	2,000%	\$ 28.000
ICBF	3,000%	\$ 42.000
Caja de compensación	4,000%	\$ 56.000
Dotación	5,000%	\$ 70.000
SALARIO REAL		\$ 2.393.024
Nº DE PUESTOS		3
COSTO TOTAL NÓMINA	\$ 86.148.851	\$ 86.148.851

Tabla 52. *Gastos variables de administración y ventas*

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Nómina de ventas	\$ 7.179.071	\$ 86.148.851
Comisiones de ventas	\$ 300.000	\$ 3.600.000
TOTALES	\$ 7.479.071	\$ 89.748.851

5.2.2.3 Gastos totales de administración y ventas.**Tabla 53.** *Gastos totales de administración y ventas*

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gastos fijos	\$ 16.810.534	\$ 201.726.407
Gastos variables	\$ 7.479.071	\$ 89.748.851
TOTAL	\$ 24.289.605	\$ 291.475.258

5.3 Capital de trabajo

Corresponde al efectivo necesario para cubrir los primeros tres meses de actividad laboral de la empresa en la distribuidora.

5.3.1 Periodo de capital de trabajo

El periodo del capital del trabajo será por tres meses

5.3.2 Estructura del crédito

Prestamo	\$50.000.000	Interes mensual	\$24.235.496
Periodo	60 meses	Valor cuota mensual	\$1.237.258

5.3.2.1 Amortización del crédito.

Préstamo	\$ 50.000.000	Interés mensual	1,40%	
Periodo	60	Valor cuota mensual	1.237.258	
PERIODO	CAPITAL	INTERESES	CUOTA MENSUAL	SALDO
1	\$ 537.258	\$ 700.000	\$ 1.237.258	\$ 49.462.742
2	\$ 544.780	\$ 692.478	\$ 1.237.258	\$ 48.917.962
3	\$ 552.407	\$ 684.851	\$ 1.237.258	\$ 48.365.555
4	\$ 560.140	\$ 677.118	\$ 1.237.258	\$ 47.805.415
5	\$ 567.982	\$ 669.276	\$ 1.237.258	\$ 47.237.433
6	\$ 575.934	\$ 661.324	\$ 1.237.258	\$ 46.661.499
7	\$ 583.997	\$ 653.261	\$ 1.237.258	\$ 46.077.502
8	\$ 592.173	\$ 645.085	\$ 1.237.258	\$ 45.485.329
9	\$ 600.463	\$ 636.795	\$ 1.237.258	\$ 44.884.866
10	\$ 608.870	\$ 628.388	\$ 1.237.258	\$ 44.275.996
11	\$ 617.394	\$ 619.864	\$ 1.237.258	\$ 43.658.602
12	\$ 626.038	\$ 611.220	\$ 1.237.258	\$ 43.032.564
	\$ 6.967.436	\$ 7.879.660	\$ 14.847.096	
13	\$ 634.802	\$ 602.456	\$ 1.237.258	\$ 42.397.762

14	\$ 643.689	\$ 593.569	\$ 1.237.258	\$ 41.754.073
15	\$ 652.701	\$ 584.557	\$ 1.237.258	\$ 41.101.372
16	\$ 661.839	\$ 575.419	\$ 1.237.258	\$ 40.439.533
17	\$ 671.105	\$ 566.153	\$ 1.237.258	\$ 39.768.428
18	\$ 680.500	\$ 556.758	\$ 1.237.258	\$ 39.087.928
19	\$ 690.027	\$ 547.231	\$ 1.237.258	\$ 38.397.901
20	\$ 699.687	\$ 537.571	\$ 1.237.258	\$ 37.698.214
21	\$ 709.483	\$ 527.775	\$ 1.237.258	\$ 36.988.731
22	\$ 719.416	\$ 517.842	\$ 1.237.258	\$ 36.269.315
23	\$ 729.488	\$ 507.770	\$ 1.237.258	\$ 35.539.827
24	\$ 739.700	\$ 497.558	\$ 1.237.258	\$ 34.800.127
	\$ 8.232.437	\$ 6.614.659	\$ 14.847.096	
25	\$ 750.056	\$ 487.202	\$ 1.237.258	\$ 34.050.071
26	\$ 760.557	\$ 476.701	\$ 1.237.258	\$ 33.289.514
27	\$ 771.205	\$ 466.053	\$ 1.237.258	\$ 32.518.309
28	\$ 782.002	\$ 455.256	\$ 1.237.258	\$ 31.736.307
29	\$ 792.950	\$ 444.308	\$ 1.237.258	\$ 30.943.357
30	\$ 804.051	\$ 433.207	\$ 1.237.258	\$ 30.139.306
31	\$ 815.308	\$ 421.950	\$ 1.237.258	\$ 29.323.998
32	\$ 826.722	\$ 410.536	\$ 1.237.258	\$ 28.497.276
33	\$ 838.296	\$ 398.962	\$ 1.237.258	\$ 27.658.980
34	\$ 850.032	\$ 387.226	\$ 1.237.258	\$ 26.808.948
35	\$ 861.933	\$ 375.325	\$ 1.237.258	\$ 25.947.015
36	\$ 874.000	\$ 363.258	\$ 1.237.258	\$ 25.073.015
	\$ 9.727.112	\$ 5.119.984	\$ 14.847.096	
37	\$ 886.236	\$ 351.022	\$ 1.237.258	\$ 24.186.779
38	\$ 898.643	\$ 338.615	\$ 1.237.258	\$ 23.288.136
39	\$ 911.224	\$ 326.034	\$ 1.237.258	\$ 22.376.912
40	\$ 923.981	\$ 313.277	\$ 1.237.258	\$ 21.452.931
41	\$ 936.917	\$ 300.341	\$ 1.237.258	\$ 20.516.014

42	\$ 950.034	\$ 287.224	\$ 1.237.258	\$ 19.565.980
43	\$ 963.334	\$ 273.924	\$ 1.237.258	\$ 18.602.646
44	\$ 976.821	\$ 260.437	\$ 1.237.258	\$ 17.625.825
45	\$ 990.496	\$ 246.762	\$ 1.237.258	\$ 16.635.329
46	\$ 1.004.363	\$ 232.895	\$ 1.237.258	\$ 15.630.966
47	\$ 1.018.424	\$ 218.834	\$ 1.237.258	\$ 14.612.542
48	\$ 1.032.682	\$ 204.576	\$ 1.237.258	\$ 13.579.860
	\$ 11.493.155	\$ 3.353.941	\$ 14.847.096	
49	\$ 1.047.140	\$ 190.118	\$ 1.237.258	\$ 12.532.720
50	\$ 1.061.800	\$ 175.458	\$ 1.237.258	\$ 11.470.920
51	\$ 1.076.665	\$ 160.593	\$ 1.237.258	\$ 10.394.255
52	\$ 1.091.738	\$ 145.520	\$ 1.237.258	\$ 9.302.517
53	\$ 1.107.023	\$ 130.235	\$ 1.237.258	\$ 8.195.494
54	\$ 1.122.521	\$ 114.737	\$ 1.237.258	\$ 7.072.973
55	\$ 1.138.236	\$ 99.022	\$ 1.237.258	\$ 5.934.737
56	\$ 1.154.172	\$ 83.086	\$ 1.237.258	\$ 4.780.565
57	\$ 1.170.330	\$ 66.928	\$ 1.237.258	\$ 3.610.235
58	\$ 1.186.715	\$ 50.543	\$ 1.237.258	\$ 2.423.520
59	\$ 1.203.329	\$ 33.929	\$ 1.237.258	\$ 1.220.191
60	\$ 1.220.175	\$ 17.083	\$ 1.237.258	\$ 0
	\$ 13.579.844	\$ 1.267.252	\$ 14.847.096	
	50.000.000			

5.3.2.2 Gastos financieros.

Los gastos financieros son los desembolsos en efectivo que la nueva empresa debe asumir por concepto del crédito bancario destinado a financiar parte de la inversión del proyecto, por valor de \$50.000.000 y unos intereses mensuales de \$ 2.077.329, para los cuales se necesita el capital que será de 3 meses.

5.3.3 Cuadro resumen del capital de trabajo

Tabla 54. *Capital de Trabajo*

CONCEPTO	VALOR
Costos totales de operación	\$ 407.696.643
Gastos de administración y ventas	\$ 72.868.815
Gastos financieros	\$ 2.077.329
Menos Depreciaciones	-\$ 831.680
Menos Amortización diferidos	-\$ 2.601.222
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 479.209.884

5.4 Inversión total

Tabla 55. *Inversión total*

CONCEPTO	VALOR
Inversión fija	\$ 114.568.700
Inversión diferida	\$ 52.024.440
Inversión capital de trabajo	\$ 479.209.884
INVERSIÓN TOTAL	\$ 645.803.024

5.5 Estructura de capital

Tabla 56. *Estructura de Capital*

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
Socios fundadores	\$ 100.000.000	15,48%
Nuevos socios	\$ 495.803.024	76,78%
Crédito bancario	\$ 50.000.000	7,74%
TOTAL	\$ 645.803.024	100,00%

5.5.1 Recursos propios

Para la puesta en marcha se cuenta con recursos propios de \$100.000.000, aportados por el socio fundador y esto corresponde a un 15.48%.

Los nuevos socios aportarán \$495.803.024 equivalentes al 76,78%.

5.5.2 Recursos de financiación

Para el montaje y puesta en marcha del proyecto se requiere de una inversión total de \$645.803.024, de los cuales el socio fundador y los socios inversionistas interesados en su realización aportaran un total de \$ 595.803.024, para el valor diferencial, el proyecto contará con las siguientes fuentes de Financiación:

Recursos entidades financieras. Una vez constituida la sociedad, con el 92.26% de inversión, se procederá a tramitar un crédito a través de la entidad Financiera Comultrasan, donde exige garantía de codeudor o fondo de garantías, para cubrir un valor de \$50.000.000, el cual representa el 7.74% de la inversión restante del proyecto; dicho crédito será a un periodo de 5 años con una tasa del 18,16% E.A. equivalente 1.4% N.M.V.

5.6 Precio del Servicio

Para el cálculo del precio, se interpretará por pedido promedio del tendero o por precio del servicio, esto en vista a que no se puede calcular el precio de una unidad en especial, por manejar un catálogo de 20 referencias. Se determina dividiendo el costo unitario del servicio por la diferencia entre la unidad y el margen de utilidad esperado del 20%, lo cual se expresa de la siguiente fórmula matemática.

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{costo total unitario}}{1 - \% \text{ utilidad esperada}} = \frac{\$114.067}{1 - 20\%} = \$ 142.585$$

El precio del servicio se ajustará de acuerdo con los precios del mercado y según el comportamiento de compra del tendero promedio en la competencia.

Tabla 57. *Precio del Servicio*

Costos totales de operación	\$ 1.630.786.571
Gastos de administración y ventas totales	\$ 291.475.258
Costos y gastos totales	\$ 1.922.261.829
Capacidad utilizada año 1	16.852
Costos y gastos totales unitarios	\$ 114.067
Margen de utilidad	20%
Precio de venta	\$ 142.585
Margen para el intermediario	
Precio al intermediario antes de IVA	\$ 142.585
Tasa de IVA o Imptoconsumo	19%
Precio al consumidor	\$ 176.031

Nota: En vista a que no podemos definir el precio para un solo producto, ya que la comercializadora manejara un catálogo de 20 referencias, se determina el precio por el valor del promedio de compra del tendero a la nueva distribuidora.

5.7 Estados financieros proyectados

5.7.1 Estado de Resultados proyectado

Tabla 58. *Estado de resultados proyectado*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos operacionales	\$ 2.402.842.420	\$ 2.462.913.481	\$ 2.522.984.541	\$ 2.583.055.602	\$ 2.643.126.662

FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DEL GRUPO FAMILIA 117

Ingresos no operacionales					
TOTAL INGRESOS	\$ 2.402.842.420	\$ 2.462.913.481	\$ 2.522.984.541	\$ 2.583.055.602	\$ 2.643.126.662
MENOS COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Materiales	\$ 1.447.128.636	\$ 1.483.306.852	\$ 1.519.485.068	\$ 1.555.663.284	\$ 1.591.841.500
MOD	\$ 53.668.588	\$ 53.668.588	\$ 53.668.588	\$ 53.668.588	\$ 53.668.588
CIF	\$ 69.989.347	\$ 70.069.697	\$ 70.150.048	\$ 70.230.398	\$ 70.310.749
UTILIDAD BRUTA	\$ 832.055.849	\$ 855.868.343	\$ 879.680.837	\$ 903.493.332	\$ 927.305.826
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
Nómina administrativa	\$ 83.293.994	\$ 83.293.994	\$ 83.293.994	\$ 83.293.994	\$ 83.293.994
Gastos generales	\$ 208.181.264	\$ 210.424.986	\$ 212.668.707	\$ 214.912.428	\$ 217.156.150
UTILIDAD	\$ 540.580.591	\$ 562.149.364	\$ 583.718.137	\$ 605.286.909	\$ 626.855.682
OPERACIONAL					
Menos gastos financieros	-\$ 7.879.660	-\$ 6.614.659	-\$ 5.119.984	-\$ 3.353.941	-\$ 1.267.252
(Intereses)					
Menos 4x1000	-\$ 9.611.370	-\$ 9.851.654	-\$ 10.091.938	-\$ 10.332.222	-\$ 10.572.507
UTILIDAD ANTES DE	\$ 523.089.562	\$ 545.683.051	\$ 568.506.215	\$ 591.600.746	\$ 615.015.924
IMPUESTOS					
Menos Impuesto de Renta	-\$ 183.081.347	-\$ 190.989.068	-\$ 198.977.175	-\$ 207.060.261	-\$ 215.255.573
Menos Impuesto de Ind y	-\$ 21.625.582	-\$ 22.166.221	-\$ 22.706.861	-\$ 23.247.500	-\$ 23.788.140
Cio					
UTILIDAD NETA	\$ 318.382.633	\$ 332.527.762	\$ 346.822.179	\$ 361.292.985	\$ 375.972.210
Menos Reserva Legal	-\$ 31.838.263	-\$ 33.252.776	-\$ 34.682.218	-\$ 36.129.298	-\$ 37.597.221
UTILIDAD DEL	\$ 286.544.370	\$ 299.274.986	\$ 312.139.961	\$ 325.163.686	\$ 338.374.989
EJERCICIO					

5.7.2 Flujo de Fondos proyectado

Tabla 59. Flujo de fondos proyectado

FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DEL GRUPO FAMILIA 118

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo de caja anterior	\$ 0	\$ 479.209.884	\$ 1.009.063.618	\$ 1.355.538.911	\$ 1.714.894.333	\$ 2.087.049.496
Flujos de efectivo de actividad de operación						
+INGRESOS		\$ 2.402.842.420	\$ 2.462.913.481	\$ 2.522.984.541	\$ 2.583.055.602	\$ 2.643.126.662
Operacionales		\$ 2.402.842.420	\$ 2.462.913.481	\$ 2.522.984.541	\$ 2.583.055.602	\$ 2.643.126.662
Ingresos no operacionales		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- EGRESOS		-\$ 1.858.141.590	-\$ 2.101.591.091	-\$ 2.148.782.024	-\$ 2.196.053.342	-\$ 2.243.419.640
Materiales		\$ 1.447.128.636	\$ 1.483.306.852	\$ 1.519.485.068	\$ 1.555.663.284	\$ 1.591.841.500
MOD		\$ 53.668.588	\$ 53.668.588	\$ 53.668.588	\$ 53.668.588	\$ 53.668.588
CIF		\$ 69.989.347	\$ 70.069.697	\$ 70.150.048	\$ 70.230.398	\$ 70.310.749
Nómina administrativa		\$ 83.293.994	\$ 83.293.994	\$ 83.293.994	\$ 83.293.994	\$ 83.293.994
Gastos generales		\$ 208.181.264	\$ 210.424.986	\$ 212.668.707	\$ 214.912.428	\$ 217.156.150
Menos depreciaciones		-\$ 3.326.720	-\$ 3.326.720	-\$ 3.326.720	-\$ 3.326.720	-\$ 3.326.720
Menos amortizaciones		-\$ 10.404.888	-\$ 10.404.888	-\$ 10.404.888	-\$ 10.404.888	-\$ 10.404.888
Impuesto de renta		\$ 0	\$ 183.081.347	\$ 190.989.068	\$ 198.977.175	\$ 207.060.261
Impuesto de Ind y Cio		\$ 0	\$ 21.625.582	\$ 22.166.221	\$ 22.706.861	\$ 23.247.500
4 x 1000		\$ 9.611.370	\$ 9.851.654	\$ 10.091.938	\$ 10.332.222	\$ 10.572.507
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDAD DE OPERACIÓN	\$ 0	\$ 544.700.830	\$ 361.322.390	\$ 374.202.517	\$ 387.002.259	\$ 399.707.022
Flujos efectivo actividades inversión						

FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DEL GRUPO FAMILIA 119

+INGRESOS	\$ 595.803.024	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.300.000
Capital social	\$ 595.803.024					
Valor de salvamento						\$ 2.300.000
-EGRESOS	-\$ 166.593.140	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Compra de Equipo de oficina	\$ 2.213.100					
Compra de Equipo de computación y comunicación	\$ 11.047.000					
Compra de Maquinaria y equipo	\$ 0					
Compra de Terreno	\$ 0					
Compra de Construcciones y edificaciones	\$ 0					
Compra de Muebles y enseres	\$ 687.700					
Compra de Materiales, repuestos y accesorios	\$ 4.985.800					
Compra de Inventario de materia prima	\$ 95.635.100					
Inversión activos diferidos	\$ 52.024.440					
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES	\$ 429.209.884	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.300.000
INVERSIÓN						
Flujos de efectivo de actividad de financiación						
+INGRESOS	\$ 50.000.000					
Préstamo bancario	\$ 50.000.000					
-EGRESOS		-\$ 14.847.096	-\$ 14.847.096	-\$ 14.847.096	-\$ 14.847.096	-\$ 14.847.096
Abono a capital		\$ 6.967.436	\$ 8.232.437	\$ 9.727.112	\$ 11.493.155	\$ 13.579.844

FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DEL GRUPO FAMILIA 121

Equipo de computación y comunicación	\$ 11.047.000	\$ 11.047.000	\$ 11.047.000	\$ 11.047.000	\$ 11.047.000	\$ 11.047.000
Maquinaria y equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Muebles y enseres	\$ 687.700	\$ 687.700	\$ 687.700	\$ 687.700	\$ 687.700	\$ 687.700
Materiales, repuestos y accesorios	\$ 4.985.800	\$ 4.985.800	\$ 4.985.800	\$ 4.985.800	\$ 4.985.800	\$ 4.985.800
Menos depreciación acumulada	\$ 0	-\$ 3.326.720	-\$ 6.653.440	-\$ 9.980.160	-\$ 13.306.880	-\$ 16.633.600
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 18.933.600	\$ 15.606.880	\$ 12.280.160	\$ 8.953.440	\$ 5.626.720	\$ 2.300.000
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 52.024.440	\$ 52.024.440	\$ 52.024.440	\$ 52.024.440	\$ 52.024.440	\$ 52.024.440
Menos amortización acumulada	\$ 0	-\$ 10.404.888	-\$ 20.809.776	-\$ 31.214.664	-\$ 41.619.552	-\$ 52.024.440
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 52.024.440	\$ 41.619.552	\$ 31.214.664	\$ 20.809.776	\$ 10.404.888	\$ 0
ACTIVOS TOTALES	\$ 645.803.024	\$ 1.161.925.150	\$ 1.494.668.835	\$ 1.840.292.649	\$ 2.198.716.204	\$ 2.569.844.522
PASIVO						
PASIVOS CORRIENTES						
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 6.967.436	\$ 8.232.437	\$ 9.727.112	\$ 11.493.155	\$ 13.579.844	\$ 0
Impuesto de renta y complementarios	\$ 0	\$ 183.081.347	\$ 190.989.068	\$ 198.977.175	\$ 207.060.261	\$ 215.255.573
Impuesto de Industria y Comercio	\$ 0	\$ 21.625.582	\$ 22.166.221	\$ 22.706.861	\$ 23.247.500	\$ 23.788.140
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 6.967.436	\$ 212.939.365	\$ 222.882.401	\$ 233.177.191	\$ 243.887.606	\$ 239.043.713

FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DEL GRUPO FAMILIA 122

PASIVOS NO CORRIENTES							
Obligaciones financieras largo plazo	\$ 43.032.564	\$ 34.800.127	\$ 25.073.015	\$ 13.579.860	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 43.032.564	\$ 34.800.127	\$ 25.073.015	\$ 13.579.860	\$ 0	\$ 0	
PASIVOS TOTALES							
	\$ 50.000.000	\$ 247.739.492	\$ 247.955.416	\$ 246.757.051	\$ 243.887.606	\$ 239.043.713	
PATRIMONIO							
Capital social	\$ 595.803.024	\$ 595.803.024	\$ 595.803.024	\$ 595.803.024	\$ 595.803.024	\$ 595.803.024	
Reserva legal acumulada	\$ 0	\$ 31.838.263	\$ 65.091.040	\$ 99.773.257	\$ 135.902.556	\$ 173.499.777	
Utilidad del ejercicio	\$ 0	\$ 286.544.370	\$ 299.274.986	\$ 312.139.961	\$ 325.163.686	\$ 338.374.989	
Utilidades o excedentes acumulados	\$ 0	\$ 0	\$ 286.544.370	\$ 585.819.356	\$ 897.959.316	\$ 1.223.123.002	
PATRIMONIO TOTAL	\$595.803.024	\$ 914.185.657	\$ 1.246.713.419	\$ 1.593.535.598	\$ 1.954.828.582	\$ 2.330.800.793	
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 645.803.024	\$ 1.161.925.150	\$ 1.494.668.835	\$ 1.840.292.649	\$ 2.198.716.188	\$ 2.569.844.506	

5.8 Evaluación financiera

5.8.1 Razones financieras

Se evalúan las diferentes razones financieras: liquidez, operación, rentabilidad y endeudamiento. Estos indicadores combinados respaldan la viabilidad del proyecto como una iniciativa rentable y sostenible en el mercado de Bucaramanga.

5.8.1.1 Razones de liquidez.

Tabla 61. Razones de liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ	RELACIÓN	UNIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		DE ANÁLISIS					
Razón corriente	activo corriente / pasivo corriente	No veces	5,19	6,51	7,76	8,95	10,74
Prueba acida**	activo corriente - inventarios / pasivo corriente	No veces	4,74	6,08	7,35	8,56	10,34
Capital de trabajo neto	activo corriente - pasivo corriente	unidades \$\$	\$891.759.352	\$1.228.2911.610	\$1.577.352.242	\$1.938.796.990	\$2.328.500.809

En general se observa un aumento en la liquidez a lo largo de los cinco años, indicando una mayor capacidad para financiar operaciones sin depender excesivamente de financiamiento externo, lo que sugiere que el proyecto posee una salud financiera robusta y está bien posicionado para sostener y expandir sus operaciones en el mercado de Bucaramanga.

5.8.1.2 Razones de operación.**Tabla 62.** Razones de operación

RAZONES DE OPERACIÓN	RELACIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotacion activo corriente	ventas/activo corriente	No veces	2,18	1,70	1,39	1,18	1,03
Rotacion activo fijo	ventas / activo fijo neto	No veces	153,96	200,56	281,79	459,07	1.149,19
Rotación activo total	ventas / activo total	No veces	2,07	1,65	1,37	1,17	1,03

En general, se observa una tendencia decreciente, reflejando un menor rendimiento global durante el periodo de los 5 años analizado, lo cual sugiere la necesidad de revisar y mejorar las estrategias operativas para optimizar la utilización de los activos y mejorar la rentabilidad del proyecto en el futuro.

5.8.1.3 Razones de rentabilidad.**Tabla 63.** Razones de rentabilidad

RAZONES RENTABILIDAD	RELACIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen bruto utilidad	Utilidad bruta / ventas	%	34,63%	34,75%	34,87%	34,98%	35,08%
Margen utilidad neta	utilidad neta/ventas	%	13,25%	13,50%	13,75%	13,99%	14,22%
Rendimiento activos	utilidad neta/ activos totales	%	27,40%	22,25%	18,85%	16,43%	14,63%

En general se observa una estabilidad en los márgenes de utilidad a lo largo de los cinco años analizados, lo que indica una consistencia en la capacidad para generar beneficios brutos en relación con las ventas, aunque el rendimiento de los activos totales muestra una disminución progresiva. Estos indicadores sugieren que el proyecto ha logrado mantener márgenes de rentabilidad saludables, aunque se recomienda monitorear y ajustar estrategias para optimizar el rendimiento de los activos en el futuro.

5.8.1.4 Razones de endeudamiento.

Tabla 64. Razones de endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	RELACIÓN	UNIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		DE ANÁLISIS					
Endeudamiento total	pasivo total / activo total	%	21,32%	16,59%	13,41%	11,09%	9,30%
Cobertura intereses	utilidad operacional / intereses	No veces	68,60	84,99	114,01	180,47	494,66
Índice participación patrimonial	patrimonio / activo total	%	78,68%	83,41%	86,59%	88,91%	90,70%

En general se observa una tendencia positiva a lo largo de los cinco años analizados, el endeudamiento total muestra una disminución constante, la cobertura de intereses mejora considerablemente y el índice de participación patrimonial también muestra una tendencia positiva, lo cual revela una estructura de capital más sólida y un menor riesgo financiero y sugiere que el proyecto está bien posicionado para manejar sus obligaciones financieras y continuar su crecimiento de manera sostenible.

5.8.2 Indicadores de viabilidad

Los indicadores de viabilidad son herramientas clave para evaluar la factibilidad y el potencial éxito de un proyecto.

Prima de riesgo al riesgo	20%
Inflación	9%
TMAR recursos propios	31,14%
Recursos crédito	18,16%
TMAR Banco	29,12%
Porcentaje aportación recursos propios	92,26%
Porcentaje aportación Banco	7,74%
TMAR MIXTA	30,98%
TMAR MIXTA DEFLACTADA	22,49%

Tabla 65. *Indicadores de viabilidad*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE EFECTIVO NETO	-\$ 595.803.024	\$ 529.853.734	\$ 346.475.294	\$ 359.355.421	\$ 372.155.163	\$ 387.159.926
VNA	-\$ 595.803.024	\$ 404.530.334	\$ 201.958.651	\$ 159.922.468	\$ 126.445.805	\$ 100.430.557
VALOR RECUPERADO		\$ 404.530.334	\$ 606.488.985	\$ 766.411.453	\$ 892.857.258	\$ 993.287.84

El flujo de efectivo neto muestra la disponibilidad de efectivo en diferentes períodos, el VNA evalúa la rentabilidad en términos de valor presente, y el valor recuperado resume el valor acumulado del proyecto en cada año. Se observa que, a pesar de una inversión inicial significativa, el flujo de efectivo neto se vuelve positivo a partir del primer año, lo que sugiere que el proyecto tiene el potencial de generar retornos positivos sobre la inversión inicial, apoyado por flujos de

efectivo estables y una evaluación financiera positiva a lo largo de su ciclo de vida, indicando una viabilidad financiera sólida y la capacidad para generar valor a largo plazo.

5.8.2.1 Tasa Interna Retorno (TIR).

TIR 67,08%

Esta Tasa Interna de Retorno (TIR) del 67,08% demuestra una rentabilidad considerable, indicando que el proyecto es capaz de generar flujos de efectivo suficientemente altos para cubrir los costos iniciales y proporcionar una rentabilidad adicional.

5.8.2.2 Valor Presente Neto (VPN).

VPN \$ 568.995.786

Con un Valor Presente Neto (VPN) de \$ 568.995.786, sugiere que el proyecto generará un retorno adicional significativo sobre la inversión inicial, lo que lo hace financieramente atractivo el proyecto de distribución tienda a tienda de productos del Grupo Familia en Bucaramanga, con una sólida viabilidad financiera.

5.8.2.3 Período de recuperación.

Con una inversión inicial de \$ -595.803.024

Tabla 66. *Periodo de recuperación*

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 404.530.334	\$ 606.488.985	\$ 766.411.453	\$ 892.857.258	\$ 993.287.84

En el primer año se recupera \$ 404.530.334 y para el segundo se acumulan \$606.488.985, para un total recuperado de \$ 1.011.019.319, por lo cual, la inversión inicial es completamente recuperada en este año, para ser más exactos en un año y aproximadamente 3 meses y 22 días.

$$\text{Periodo de Recuperación} = 1 + \frac{(595.803.024 - 404.530.334)}{606.488.985} = 1,31$$

$$\text{Meses} = 0,31 * 12 = 3,72 \quad / \quad \text{Días} = 0,72 * 30 = 21,6$$

5.8.2.4 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es un indicador crucial en la gestión financiera que determina el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y alcanzar el punto de no pérdida.

Tabla 67. *Análisis de costos y ventas*

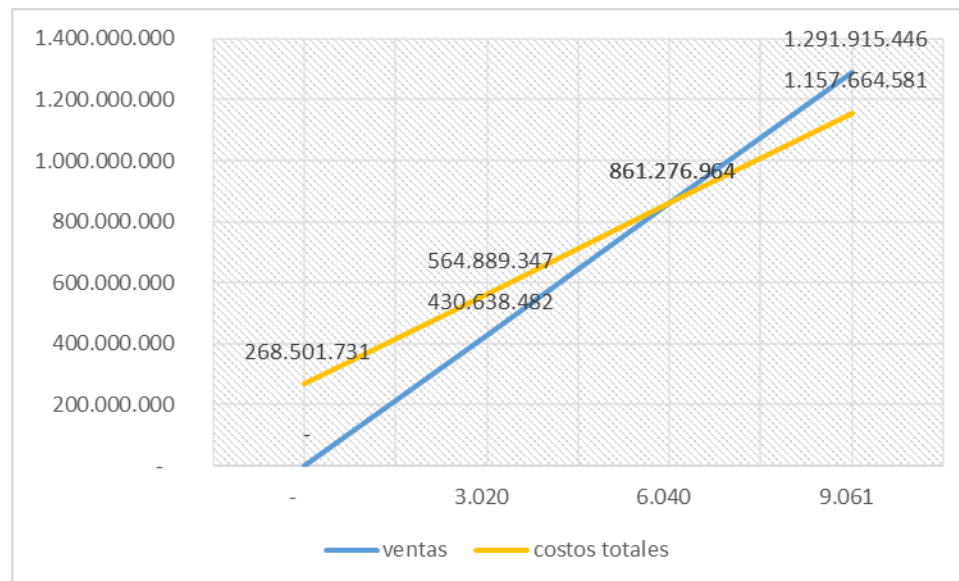
CF: costos fijos	\$ 268.501.731
CV: costo variable	\$ 1.653.760.098
CT: costos totales	\$ 1.922.261.829
IT: ingreso total	\$ 2.402.842.420
Pu: precio unitario	\$ 142.585
CVu: costo variable unitario	\$ 98.134
VT: ventas totales	\$ 2.402.842.420
N: número días año	360
Capacidad utilizada año 1	16.852

Tabla 68. *Punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO	FÓRMULA	RESULTADO
En función de la capacidad instalada (%)	PE = CF/(IT-CV)	35,84%
En función de cantidades producidas (Q)	PE = CF/(Pu-CVu)	6.040
En función de volumen de ventas (\$)	PE* = CF / 1 - CV/IT	\$ 861.276.964
En función del número de días año	PE = PE* / (VT/N)	129

Con un punto de equilibrio de 6.040 cantidades producidas o \$861.276.964 en volumen de ventas, se establece el umbral mínimo de actividad económica que la empresa debe alcanzar para mantenerse operativa sin incurrir en pérdidas netas. Esto proporciona una guía crucial para la gestión financiera y estratégica, permitiendo a los gerentes y ejecutivos planificar y evaluar el rendimiento del negocio en función de las ventas necesarias para lograr rentabilidad.

Figura 23. *Punto de equilibrio*



5.9 Tamaño del proyecto

Se determina que el tamaño del proyecto es una empresa pequeña, ya que es una nueva distribuidora que apenas va a incursionar en el mercado y aunque las cifras de inversión hagan que se catalogue como una Pyme, no lo sería por ser nueva y aun no contar con trayectoria y reconocimiento e infraestructura propia.

Sin embargo, todo apunta según estudio de mercado realizado, al buen impacto que esta tendría al entrar a competir, teniendo en cuenta una muestra de 1.980 tiendas en la ciudad de

Bucaramanga, en donde el 91% de los tenderos maneja y vende los productos del Grupo Familia en sus tiendas, el 83% lo hace a través de distribuidora y/o comercializadora, que es la propuesta planteada y el 97% dijo si aceptar un nuevo competidor, esto hace que se obtenga una demanda efectiva de 67.673 pedidos al año.

En el estudio técnico donde se realiza toda la parte de la instalación de la empresa y lo necesario para el inicio de las labores, no es de ningún inconveniente, ya que realmente se compra y se vende, lo ideal es la implantación de la tecnología en los dispositivos de los asesores para tener el inventario al día y cumplir con la promesa de valor de pedidos correctos y sin agotados.

La parte de talento humano es de vital importancia sobretodo porque es una empresa que va a incursionar en el mercado, allí también se cataloga como pequeña empresa, porque solo se generaran empezando 8 puestos de trabajo directos y 3 indirectos, las grandes empresas por lo general tienen más de 100 empleados.

La localización de la distribuidora se escogió en un punto muy neutral y cercano para los despachos de pedidos, que fue Provincia de Soto 1, bodegas muy reconocidas en el sector, adicionalmente se tuvo en cuenta la seguridad sobre todo para el tema de comercialización de productos de consumo masivos, en donde siempre se tendrán inventarios altos y de gran valor.

Finalmente, para la financiación se cuenta con una inversión del socio fundador de 100 millones y el restante será buscado con socios accionista y un pequeño crédito solo por 50 millones, teniendo en cuenta que la mayoría de entidades financiera limitan a los emprendedores por su falta de experiencia y trayectoria, la inversión total que sería de \$645.803.024, siendo una cifra para catalogar la empresa como grande empresa Pyme, no cumpliría por lo anterior mencionado.

6. Conclusiones

La creación de la comercializadora Distrigama SAS, es totalmente factible y viable según las siguientes conclusiones obtenidas:

El estudio de mercados y las encuestas hechas en campo, directamente a los involucrados en que este negocio propuesto prospere, que son los tenderos de Bucaramanga, se evidencio que las marcas ganadoras que maneja Grupo Familia, que son Familia, Pequeñín, Nosotras, Tena, son muy reconocidas y de alta calidad, ya que el 91% de los 139 tenderos encuestados, dijeron si vender estas marcas en sus negocios, el 83% se surte por medio de distribuidoras y el 97% manifestó que si le daba la oportunidad a la nueva competidora.

También se amplió el tiempo de entregas, pues inicialmente la propuesta era entregar los pedidos a 48 horas, pero en las encuestas realizadas se evidencio, que el 60% de los tenderos desean que su pedido llegue al día siguiente, por la premura en surtir sus negocios, por esta razón las entregas serán a 24 y 48 horas.

El respeto de los tiempos para que la puesta en marcha prospere es de vital importancia y sobretodo que este se encuentra en la propuesta de valor, en frecuencia de visita sin interrupción, trabajar de la mano con el proveedor para evitar agotados y que también se cumpla con la promesa de cero agotados.

Trabajar con un 80% de la capacidad utilizada y proyectada, es más por sensatez, ya que se entiende que, aunque se tenga todo a favor, hay fuertes competidores, con una trayectoria, reconocimiento e infraestructura que tienen a su favor y que la puesta en marcha causara cierta reacción, por tal razón empezar por este porcentaje y que en los primeros cinco años se vaya abriendo más espacios hasta cumplir al 100%, es el objetivo.

Contar con un socio fundador de amplio conocimiento en el tema de la comercialización tienda a tienda, hace que se tengan ciertas ideas nuevas, en donde se trata de no cometer los mismos errores de la competencia, es por esto que compartir conocimiento y crear y generar empleos es fundamental, buscar gente comprometida que quiera proyectarse a crecer, no solo de forma individual, sino que con su talento aporte al desarrollo de la empresa.

Inicialmente el socio fundador hará labores mixtas, no solo actuara como gerente general, sino manejara la parte comercial, y cuando esta evolucione, se contemplará la adquisición de otros talentos que nos impulsen a crecer día a día.

El proyecto de establecer una distribuidora tienda a tienda de productos del Grupo Familia en Bucaramanga es factible, sustentado en una sólida evaluación financiera que incluye una TIR del 67,08%, un VPN positivo de \$ 568.995.786 y un periodo de recuperación de aproximadamente 1 año y 3 meses. Estos indicadores señalan que el proyecto no solo puede cubrir sus costos, sino que también presenta un rápido retorno sobre la inversión, donde la empresa puede alcanzar el punto de equilibrio en un tiempo relativamente corto y generar ganancias consistentes a lo largo de su operación, respaldando su viabilidad financiera a largo plazo.

7. Recomendaciones

El negocio del tan conocido TAT (Tienda a tienda), es un comercio de pequeñas y ágiles transacciones, se recomienda incluir a futuro otros mercados como el área metropolitana, Girón, Florida y Piedecuesta, en vista a que son recorridos cortos y rápidos en los que una muestra de 1.980 tiendas de mercado potencial se puede quedar corto.

El tema de dar crédito a los tenderos, hoy en día no es tan factible, porque se conoce de fuente propia, que la mora en estos tipos de transacciones está alrededor del 12%, afectando así el flujo de caja disponible, y los pagos de contado al proveedor. Aunque se aclara que en la encuesta nadie contestó que manejaba crédito, es mejor no contemplar esta posibilidad, ni siquiera a clientes potenciales.

Se podría trabajar temas de volúmenes de compra de la mano con el proveedor, dando obsequios o premios por compras, así se incentiven al volumen que finalmente lleva al cumplimiento de las metas.

Si el socio fundador aporta financieramente un 16 % del total de la inversión, se debe dejar claro que es el gerente general y quien tiene todo el conocimiento, así los socios acciones aporten un porcentaje mayor.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Bucaramanga. (2023). *Alcaldía de Bucaramanga*. Obtenido de PPlan de Ordenamiento Territorial: <https://www.bucaramanga.gov.co/bucaramanga-avanza/plan-de-ordenamiento-territorial/>
- Bancoldex. (junio de 2024). *Bancoldex*. Obtenido de Bancoldex: Uno de los principales retos a los que se enfrentan es la competencia con las grandes cadenas de supermercados y más recientemente con las cadenas low cost. Estas cadenas tienen la capacidad de ofrecer una amplia variedad de productos a precios competitivos
- Camara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) o tabaco. Bucaramanga, Santander, Colombia.
- Creditea. (Septiembre de 2022). Obtenido de Creditea: <https://www.creditea.mx/blog/post/sectores-economicos>
- DANE. (2023). Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/>
- Emis. (2023). *Emis*. Obtenido de Emis: https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Food_and_Beverage_Stores/page1.html
- Fenalco. (2023). *Fenalco*. Obtenido de Fenalco: <https://www.fenalco.com.co/>
- Grupo Bit. (2023). *Grupo Bit Business Analytics*. Obtenido de Grupo Bit Business Analytics: <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/radiografia-de-una-tienda-de-barrio>
- Grupo Familia. (2023). *Grupo Familia*. Obtenido de Grupo Familia: <https://www.grupofamilia.com/>
- Indexmundi. (2023). *Indexmundi*. Obtenido de Indexmundi: <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=co&l=es>

Marin, I. B. (Agosto de 2022). La radiografía de las tiendas de barrio en el país muestra que más de 52% son administradas por mujeres. *La República*, págs.

<https://www.larepublica.co/empresas/la-radiografia-de-las-tiendas-de-barrio-mas-de-52-son-administradas-por-mujeres-3433552>.

Perez, H. D. (11 de 2023). Tendencias para el retail en 2024. *La República*, págs.

<https://www.larepublica.co/analisis/hernan-david-perez-3094442/tendencias-para-el-retail-en-2024-3764215>.

ProColombia. (MAYO de 2020). Obtenido de PROcOLOMBIA:

<https://prensa.procolombia.co/colombia-hoy/el-crecimiento-del-sector-de-aseo-y-cosmeticos-en-colombia-continua>

Ultravioleta. (AGOSTO de 2023). Obtenido de Ultravioleta: <https://ultravioleta.co/las-tiendas-de-barrio-como-oportunidades-estrategicas-de-marketing-y-publicidad/>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a los tenderos de Bucaramanga

Somos estudiantes de la Universidad Industrial de Santander, actualmente estamos desarrollando un estudio de factibilidad para la creación de una Distribuidora tienda a tienda de productos de aseo del GRUPO FAMILIA, en la ciudad de Bucaramanga. Quisiéramos que, por favor nos conteste algunas preguntas. Sus respuestas serán de gran importancia para nosotros. ¡Gracias!

1. ¿Vende los productos de las marcas Familia, en su tienda?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

Si su respuesta es “NO”, pase a la pregunta # 10.

2. ¿Cuáles son los canales utilizados para la compra o abastecimiento de su tienda?

Marque las opciones que considere

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
1- Distribuidor	
2- Mayoristas	
3- Supermercados	
4- Otros ¿Cuáles?	

3. Si la respuesta anterior fue la opción 1. Conteste la siguiente pregunta de lo contrario pase a la pregunta # 10. ¿En cuáles de las siguientes distribuidoras acostumbra a comprar los productos de la marca Familia?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
Pastor Julio Delgado	
Distrialgusto	
Tropisander	
Surtioriente	
Otro ¿Cuál?	

4. ¿Cómo califica el servicio de su proveedor Actual?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
Excelente	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

5. ¿Qué tipos de dificultades se le ha presentado con sus actuales proveedores?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
Demora en la entrega del pedido	
Pedidos incompletos e incorrectos	
Mala frecuencia de visita	
Mal servicio por parte del asesor	
No se han presentado dificultades	
Otro ¿Cuál?	

6. ¿Cada cuánto le compra a su proveedor actual?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SEMANAL	
QUINCENAL	
MENSUAL	

7. ¿El valor de su pedido de acuerdo con su frecuencia de compra oscila entre?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
Menos de \$50.000	
Entre \$51.000 y \$100.000	
Entre \$101.000 y \$200.000	
Mas de \$201.000	

8. ¿Cuál es la modalidad de pago que utiliza actualmente para los pedidos con los proveedores?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
Efectivo	
Transferencias Nequi	
Tarjetas débito o crédito	
Crédito con el proveedor	

9. Si la respuesta anterior fue “Crédito” por favor responda a esta pregunta, de lo contrario continúe con la # 10. ¿En cuál de los siguientes rangos maneja el crédito con su actual proveedor?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
15 días	
30 días	
60 días	
90 días	

10. ¿Cuál sería su aceptación de una nueva distribuidora de productos Familia?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
Si	
No	

11. Si la respuesta a la anterior pregunta fue “NO”. ¿Díganos por qué razón? (Aquí finaliza la encuesta). De lo contrario siga con el cuestionario.

12. ¿En cuánto tiempo le gustaría que le entregaran el pedido?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
24 horas	
48 horas	
72 horas	

13. ¿Qué le gustaría que la nueva distribuidora le ofreciera como valor agregado?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
Exhibidores	
Vitrinas	
Muestras	
Impulsadoras	
Todas las anteriores	

14. A la hora de existir la distribuidora mencionada ¿por cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información?

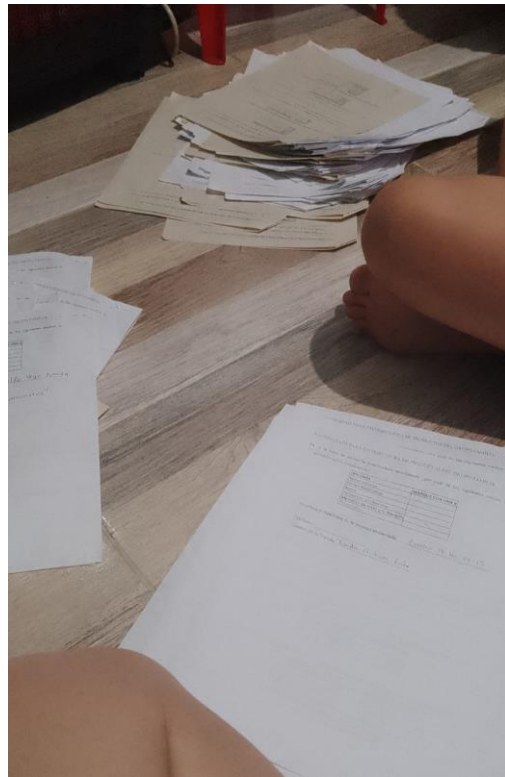
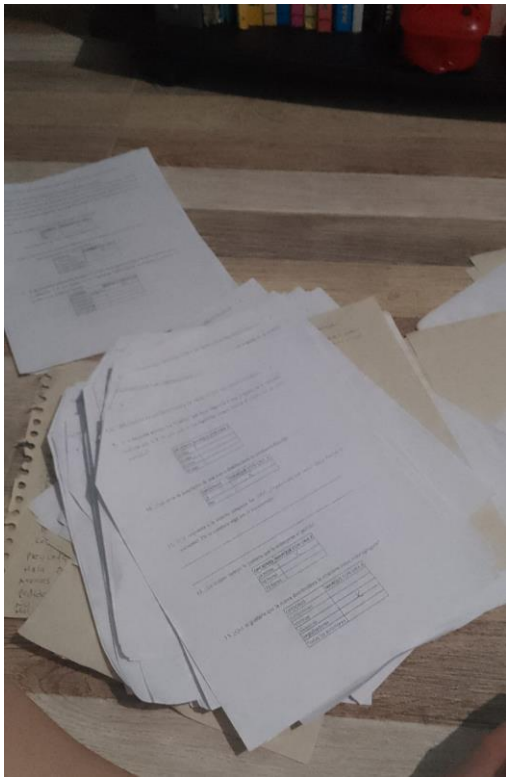
OPCIONES	MARQUE CON UNA X
Redes Sociales	
Correo Electrónico	
Radio	
Periodicos y/o Revistas	
Mensajes de texto y/o Wasapth	
Televisión	

Nombres y Apellidos de la persona encuestada: _____

Teléfono: _____

Nombre de la Tienda: _____

Evidencia nuevas encuestas realizada en junio de 2024



Apéndice B. Cotización SG-SST y Plan de maneja ambiental

Cotización SG-SST y Plan de Manejo Ambiental							
Propuesta							
Cotización de implementación y seguimiento al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y plan de gestión ambiental							
Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo							
No. Partida	Partida	No. Concepto	Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario Con Número	Importe
FASE 1 DIASNOSTICO							
1	PERSONAL	1,1	diagnostico inicial del SG-SST - linea basal	MES	1	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
FASE 2 IMPLEMENTACION							
1	PERSONAL	1,1	administracion del SG- SST	MES	12	\$ 400.000,00	\$ 4.800.000,00
TOTAL							\$ 7.300.000,00
2	Gestion	2.1	auditoria interna	global	1	\$ 700.000,00	\$ 700.000,00
		2.2	auditoria externa	global	1	\$ 1.400.000,00	\$ 1.400.000,00
		2.3	asesoria externas - capacitaciones	horas	30	\$ 350.000,00	\$ 10.500.000,00
TOTAL							\$ 12.600.000,00
3	GESTION HUMANA	2.1	Exámenes medicos ocupacionales	Und	8	\$ 280.000,00	\$ 2.240.000,00
		2.2	Elementos de proteccion personal	global	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
		2.3	Dotacion	unidad	8	\$ 425.000,00	\$ 3.400.000,00
TOTAL							\$ 6.140.000,00
4	seguridad industrial	3.1	Extintores	unidad	3	\$ 300.000,00	\$ 900.000,00
		3.2	botiquin	unidad	1	\$ 170.200,00	\$ 170.200,00
		3.3	camilla	unidad	1	\$ 203.000,00	\$ 203.000,00
		3.4	Señalización oficinas - emergencias	global	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
		3.7	mediciones higienicas - luxometrias	punto	2	\$ 35.000	\$ 80.000,00
		3.8	mediciones de ruido	punto	2	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00
TOTAL							\$ 1.633.200,00
5	salud	5.2	diagnostico psicosocial	global	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
		5.3	tamizaje nutricional	horas	6	\$ 35.000,00	\$ 210.000,00
		5.4	sillas ergonomicas	unidad	8	\$ 350.000,00	\$ 2.800.000,00
		5.5	reposa pies	unidad	8	\$ 40.000,00	\$ 320.000,00
TOTAL							\$ 4.330.000,00
6	emergencias	6.1	identificacion de brigadistas	global	1	\$ 300.000	\$ 300.000,00
		6.2	servicio de ambulancia	und	2	\$ 300.000	\$ 600.000,00
		6.3	alarma de emergencias	unidad	1	\$ 300.000	\$ 300.000,00
TOTAL							\$ 1.200.000,00
TOTAL SG-SST							\$ 33.203.200
Sistema de gestión ambiental							
FASE 1 DIASNOSTICO							
1	PERSONAL	1,1	diagnostico inicial del sistema de gestion ambiental - linea basal	MES	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
FASE 2 IMPLEMENTACION							
2	PERSONAL	1,1	administracion del sistema de gestion ambiental (implementacion de politicas, creacion de documentos, seguimeinto a planes de accion, ETC).	semestral	2	\$ 400.000,00	\$ 800.000,00
3	ambiental	7.1	puntos ecologicos	global	1	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00
		7.2	bolsas plasticas	paquete	6	\$ 13.540,00	\$ 81.240,00
		7.3	control de vectores - plagas	unidad	2	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00
TOTAL AMBIENTAL							\$ 3.841.240,00
TOTAL							\$ 37.044.440,00

JONATHAN MAURICIO MENDEZ
Ingeniero Ambiental
Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo