

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO ABARROTES Y ASEO EN
BUCARAMANGA PARA ATENDER EL AREA METROPOLITANA**

VICTOR HUGO FONSECA SOCHA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2017**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO ABARROTES Y ASEO EN
BUCARAMANGA PARA ATENDER EL AREA METROPOLITANA**

VICTOR HUGO FONSECA SOCHA

**Proyecto presentado como requisito para opta el título de
Profesional en Gestión Empresarial**

Director

JOSÉ FÉLIX REYES ÁLVAREZ

Esp. en Gerencia y Evaluación de Proyectos

Esp. en Docencia Universitaria

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2017**

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico en primera instancia a Dios por darme la vida y la disposición para emprender y alcanzar este hermoso logro.

A mi esposa Elizabeth y a mis hijos Víctor Manuel, Julian Andres y Laura Milena

por su tiempo y comprensión durante este proceso mediante el cual

alcanzo este gran sueño.

VICTOR HUGO

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

La *Universidad Industrial de Santander*, por darme la oportunidad de cursar estudios profesionales y ser egresado de tan prestigiosa institución.

Al *Ingeniero José Félix Reyes Álvarez*, por su valiosa orientación y dirección necesarias para el proyecto.

A los *Docentes y Personal Administrativo*, por su colaboración y apoyo.

A los *Compañeros de Estudio*, por su amistad y compañía fundamentales para alcanzar el objetivo final, ser profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. GENERALIDADES	23
1.1. ORIGEN DE LAS DISTRIBUIDORAS	23
1.2. ORIGEN DE LA DISTRIBUCION EN EL MUNDO Y COLOMBIA	23
1.3. EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCION EN COLOMBIA Y BUCARAMANGA ...	26
1.4. MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	39
1.5. ASPECTOS LEGALES	42
2. ESTUDIO DE MERCADOS	48
2.1. OBJETIVOS	48
2.1.1. Objetivo General.	48
2.1.2. Objetivos Específicos	48
2.2. DESCRIPCION DEL SERVICIO	49
2.2.1. Definición, usos y especificaciones del servicio	49
2.2.2. Servicios Sustitutos	53
2.2.3. Servicios Complementarios.	53
2.2.4. Atributos diferenciadores del servicio.	54
2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO.	55
2.3.1. Mercado Potencial.	55
2.3.2. Mercado Objetivo.	56
2.4. LA DEMANDA	56
2.4.1. Investigación de mercados.	56
2.4.1.1. Descripción del problema de investigación de mercados.	57
2.4.1.2. Necesidades de Información	57
2.4.1.3. Ficha técnica	59
2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados	61

2.4.3. Estimación de la demanda.....	74
2.4.4. Proyección de la demanda.....	75
2.5. OFERTA	76
2.5.1. Necesidades de información.....	76
2.5.2. Análisis de la situación actual de la competencia.	77
2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.....	79
2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	80
2.7.1. Estructura de los canales actuales.	81
2.7.2. Ventajas y desventajas de los canales actuales.	82
2.7.3. Selección de los canales de comercialización.	83
2.8. EL PRECIO.....	83
2.8.1. Análisis de precios de la competencia.	84
2.8.2. Estrategias de fijación de precios.	84
2.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	86
2.9.1. Objetivos.	87
2.9.2. Logotipo.	87
2.9.3. Slogan.....	88
2.9.4. Análisis de medios.	89
2.9.5. Selección de medios.....	91
2.9.6. Estrategias publicitarias.	92
2.9.6.1 Estrategias de publicidad de lanzamiento.....	92
2.9.6.2 Estrategias de publicidad de mantenimiento.....	92
2.9.7. Presupuesto de publicidad y promoción.	93
2.9.7.1 Presupuesto de lanzamiento.....	93
2.9.7.2 Presupuesto de operación.	93
3. ESTUDIO TECNICO	94
3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO.....	94
3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto.	94
3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto.....	94
3.1.3 Capacidad del proyecto.	96

3.1.3.1 Capacidad total diseñada.....	96
3.1.3.2. Capacidad instalada.....	97
3.1.3.3 Capacidad utilizada.....	97
3.1.3.4 Capacidad proyectada.	98
3.2. LOCALIZACION.....	99
3.2.1. Macro localización.	99
3.2.2. Micro localización.....	101
3.3. INGENIERIA DEL PROYECTO.	104
3.3.1. Ficha técnica del servicio.	105
3.3.2. Descripción técnica del servicio.	106
3.3.3. Diagrama de operación, proceso y procedimiento.....	108
3.3.4. Control de calidad.	111
3.3.5. Recursos.....	112
3.3.5.1. Recurso humano.....	112
3.3.5.2. Recurso Físico.	113
3.3.5.3. Recurso de productos e insumos.....	115
3.3.6. Análisis de proveedores.....	116
3.3.7. Distribución de la planta.....	117
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	120
4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN.....	120
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	123
4.2.1 Visión.	123
4.2.2. Misión.....	123
4.2.3. Objetivos.	123
4.2.4. Políticas.	125
4.2.4.1. Políticas de personal.....	125
4.2.4.2. Políticas de compras.....	127
4.2.4.3. Políticas de ventas.....	127
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	128
4.3.1. Organigrama.....	128

4.3.2 Descripción de cargos.....	129
4.3.3. Perfil de cargos.....	136
4.3.4. Asignación salarial.....	144
5. ESTUDIO FINANCIERO.....	146
5.1. INVERSIONES	146
5.1.1. Inversión Fija.....	146
5.1.1.1 Equipo de producción.....	146
5.1.1.2. Herramientas de producción.....	146
5.1.1.3. Muebles de producción.....	147
5.1.1.4. Enseres de oficina.....	147
5.1.1.5. Muebles de oficina.....	147
5.1.1.6. Equipo de oficina.....	147
5.1.1.8. Muebles de ventas.....	148
5.1.1.9. Total de inversión fija.....	149
5.1.2. Inversión diferida.....	149
5.1.3. Inversión de capital de trabajo.....	149
5.1.3.1. Costos de producción	150
5.1.3.2. Gastos de administración y ventas.....	152
5.1.3.3. Gastos Financieros.....	153
5.1.3.4. Total Capital de trabajo.....	155
5.1.4. Inversión total.....	156
5.1.5. Fuentes de financiación.....	156
5.2. COSTOS Y GASTOS.....	157
5.2.1. Costos y gastos fijos.....	157
5.2.2. Costos y gastos variables.....	158
5.2.3. Costos y gastos total unitario.....	158
5.3. PRECIO DE VENTA	159
5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS	159
5.4.1. Ingresos.....	160
5.4.2. Egresos.....	160

5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS.....	162
5.5.1. Estado de Resultados Proyectados a 5 años.	162
5.5.2. Flujo de Caja Proyectado.....	163
5.5.3. Balance General inicial y proyectado.....	164
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	166
6.1. EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	166
6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	168
6.2.1 Matriz de evaluación de impactos.....	169
6.2.2. Plan de mitigación.....	171
6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA	172
6.3.1 Valor presente neto (VPN).....	172
6.3.2. Tasa Interna Retorno TIR.	175
6.3.3. Período de recuperación.....	175
6.3.4. Análisis de las razones financieras.	176
6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	178
7. CONCLUSIONES	181
8. RECOMENDACIONES.....	183
BIBLIOGRAFIA	185
ANEXOS.....	187

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Sitio de compra.....	61
Figura 2. Preferencias al comprar en estos sitios	62
Figura 3. Productos que compra frecuentemente	63
Figura 4. Empresa que actualmente le surte los productos	64
Figura 5. Opinión del servicio que le presta esta empresa	65
Figura 6. Medio deseado para enterarse de la nueva distribuidora	66
Figura 7. Frecuencia para realizar los pedidos	67
Figura 8. Valor promedio de compra por pedido.....	68
Figura 9. Interesado en ser cliente de la nueva distribuidora.....	69
Figura 10. Modalidad de pago deseada.....	70
Figura 11. Alternativa para realizar los pedidos	71
Figura 12. Medio de publicidad para conocer la distribuidora	72
Figura 13. Gusto por capacitarse en ventas y merchandising	73
Figura 14. Estructura canales actuales de comercialización	81
Figura 15. Logotipo de la empresa	88
Figura 16. Eslogan de la empresa	88
Figura 17. Macro localización del proyecto.....	100
Figura 18. Diagrama de prestación del servicio.....	108
Figura 19. Distribución de planta – piso 2º y 1º	118
Figura 20. Organigrama de la empresa	129
Figura 21. Punto de Equilibrio.....	179

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Mapa Urbano Estratificado del Municipio de Bucaramanga.....	41

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica de la investigación de campo	59
Cuadro 2. Sitio de compra	61
Cuadro 3. Preferencias al Comprar en estos sitios	62
Cuadro 4. Productos que compra frecuentemente	63
Cuadro 5. Nombre de la empresa que le surte actualmente.....	64
Cuadro 6. Opinión del servicio que le presta esta empresa.....	65
Cuadro 7. Medio deseado para enterarse de la nueva distribuidora.....	66
Cuadro 8. Frecuencia para realizar los pedidos.....	67
Cuadro 9. Valor promedio de compra por pedido	68
Cuadro 10. Interesado en ser cliente de la nueva distribuidora	69
Cuadro 11. Modalidad de pago deseada	70
Cuadro 12. Alternativa para realizar los pedidos	71
Cuadro 13. Medio de publicidad para conocer la distribuidora	72
Cuadro 14. Gusto por capacitarse en ventas y merchandising.....	73
Cuadro 15. Proyección de la demanda.....	76
Cuadro 16. Matriz competitiva	77
Cuadro 17. Presupuesto publicidad de lanzamiento	93
Cuadro 18. Presupuesto publicidad de operación	93
Cuadro 19. Capacidad proyectada	98
Cuadro 20. Determinación de la ubicación	104
Cuadro 21. Ficha técnica del servicio	105
Cuadro 22. Recurso de productos	116
Cuadro 23. Asignación salarial	145
Cuadro 24. Equipo de producción.....	146
Cuadro 25. Herramientas de producción	146

Cuadro 26. Muebles de producción	147
Cuadro 27. Enseres de oficina.....	147
Cuadro 28. Muebles de oficina.....	147
Cuadro 29. Equipo de Oficina	148
Cuadro 30. Equipo de ventas	148
Cuadro 31. Muebles de ventas.....	148
Cuadro 32. Total inversión fija	149
Cuadro 33. Inversión diferida.....	149
Cuadro 34. Materia prima (productos)	150
Cuadro 35. Mano de obra directa	151
Cuadro 36. Depreciación	151
Cuadro 37. Otros CIF.....	151
Cuadro 38. Total CIF	151
Cuadro 39. Total costos de producción.....	152
Cuadro 40. Depreciación de equipos de oficina y muebles	152
Cuadro 41. Gastos Administración y ventas	153
Cuadro 42. Amortización del crédito.....	154
Cuadro 43. Inversión capital de trabajo	156
Cuadro 44. Inversión total	156
Cuadro 45. Costos y Gastos Fijos.....	157
Cuadro 46. Costos y Gastos Variables.....	158
Cuadro 47. Costos y Gastos Total Unitario	158
Cuadro 48. Proyección de ingresos	160
Cuadro 49. Proyección de egresos.....	161
Cuadro 50. Estado de Resultados Proyectado a 5 años.....	162
Cuadro 51. Flujo de Caja Proyectado.....	163
Cuadro 52. Balance inicial y proyectado	164
Cuadro 53. Matriz de evaluación de impactos	171
Cuadro 54. Flujo neto de caja VPN.....	174
Cuadro 55. Periodo de recuperación	176

Cuadro 56. Punto de equilibrio179

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta de opinion	187

GLOSARIO

Abarrotes: artículos de primera necesidad.

Alianza: Acción de aliarse dos o más empresas, personas.

Asesora: Dar capacitación, instruir.

Cobertura: Cubrir, atender.

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

Competencia: Oposición, Rivalidad.

Distribución: Distribuir algo entre varios.

Diversificación: Diferenciar una cosa de otra.

Estrategia: Plan para llevar con éxito un proyecto o negocio.

Fidelidad: Leal, constante.

Innovación: Cambiar, mejorar.

Inserción: Incluir una cosa en otra.

Nicho: Oportunidad.

Oferente: Son los organismos, empresas o instituciones que ofrecen un determinado bien, servicio o producto a un mercado de consumidores.

Pronto Pago: Descuento, que se suele hacer al pagar cuando se recibe la mercancía ó cuando se abona en un periodo de tiempo determinado.

Punto de Equilibrio: Es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y los variables.

Rentabilidad: Que rinde, Produce.

Servicio: Utilidad o provecho, contraprestación.

Visión: vista a futuro.

Volumen de Compra: Adquisición de productos en grandes cantidades por parte de los distribuidores, lo cual ocasionalmente le genera descuentos adicionales.

Utilidad del Ejercicio: Ingreso por ventas menos los costos de producción de las unidades vendidas, una vez que se ha deducido el Impuesto Sobre la Renta.

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO ABARROTOS Y ASEO EN BUCARAMANGA PARA ATENDER EL AREA METROPOLITANA

AUTOR: VÍCTOR HUGO FONSECA SOCHA **

PALABRAS CLAVES: Comestibles, Limpieza, Consumo, Distribución, Masivo, Productos.

DESCRIPCIÓN:

El presente trabajo de grado se orienta hacia un estudio de factibilidad cuya finalidad es crear una distribuidora de productos de consumo masivo abarrotes y aseo en Bucaramana, logrando llegar con este servicio a satisfacer las necesidades del área metropolitana del municipio.

Para determinarla, se realizó una investigación descriptiva en la cual se pudo conocer la aceptación del servicio, intención de compra con la cual se proyectó la demanda y se identificaron las estrategias publicitarias para dar a conocer la distribuidora y su servicio. También se adelantó un estudio en el que se identificaron los requerimientos técnicos y administrativos para la puesta en marcha de la nueva distribuidora.

En el año uno la capacidad del servicio de distribución a utilizar es de \$7.800'000.000, en el año dos la capacidad de producción se aumentara en el 5,7% y así sucesivamente para alcanzar en el año 5 la capacidad instalada.

Dentro del estado de resultados se observa la utilidad del ejercicio en el año uno por \$1'367.775.750.

La inversión total para la creación de la empresa es por \$694.286.796 y está soportado en un 58,23% por recursos propios, el saldo se financia por medio de un crédito en Bancolombia a una tasa del 17,6% E.A., a un plazo de 5 años.

Las utilidades generadas son interesantes para los inversionistas del proyecto, así lo demuestra el valor presente neto (\$4.213'142.847,57) y la tasa interna de retorno (54,23%).

Siempre y cuando las condiciones estimadas y proyectadas para el proyecto se den, el monto de \$694.286.796 se recuperará a los 2 años y 4 meses aproximadamente, tiempo considerado de mediano plazo para el monto de la inversión.

* Proyecto De grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director José Félix Reyes Álvarez

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A DISTRIBUTOR OF MASSIVE CONSUMPTION PRODUCTS ABARROTOS AND TOOLS IN BUCARAMANGA TO MEET THE METROPOLITAN AREA *

AUTHORS: VÍCTOR HUGO FONSECA SOCHA **

KEYWORDS: Groceries, Cleaning, Consumption, Distribution, Massive, Products.

DESCRIPTION

The present work of degree is oriented towards a feasibility study whose purpose is to create a distributor of products of mass consumption grocery and toilet in Bucaramanaga, managing to arrive with this service to satisfy the needs of the metropolitan area of the municipality.

In order to determine this, a descriptive investigation was carried out in which the acceptance of the service, purchase intention with which the demand was projected and the advertising strategies were identified to make known the distributor and its service. A study was also carried out in which the technical and administrative requirements for the start-up of the new distributor were identified.

In year one the capacity of the distribution service to be used is \$ 7,800,000,000, in year two the production capacity will be increased by 5.7% and so on to reach capacity in year 5.

The income statement shows the profit for the year in year one for \$ 1,367,775,750.

The total investment for the creation of the company is for \$ 694,286,796 and is supported by 58.23% of its own resources, the balance is financed through a loan in Bancolombia at a rate of 17.6% EA, to a Term of 5 years.

The profits generated are interesting for the project's investors, as evidenced by the net present value (\$ 4,213,142,847.57) and the internal rate of return (54.23%).

As long as the estimated and projected conditions for the project are given, the amount of \$ 694,286,796 will be recovered at approximately 2 years and 4 months, considered in the medium term for the amount of the investment.

* Project of grade

** Regional Institute of Design and Distance Education. Business management. Project Manager José Félix Reyes Álvarez

INTRODUCCIÓN

“Los distribuidores son compañías que compran bienes o servicios y los comercializan a otras compañías para obtener ganancias. Dichas compañías a veces son llamadas mayoristas. Algunos distribuidores además venden a individuales una cantidad mínima de productos por cada pedido.

Para ser dueño de una empresa distribuidora se debe ser un buen hombre de negocios con buenas habilidades interpersonales, de administración y ventas. Es más, el dueño debe estar al tanto de las operaciones para comprobar que el inventario esté actualizado y que los primeros en ser enviados sean los primeros en llegar. Esto es de vital importancia para no tener que mantener stock viejo.

Los distribuidores también deben ser financieramente estables ya que necesitan mantener un suministro constante de productos para el inventario. Tiene que reponer los productos. De lo contrario, si está constantemente sin stock, sus clientes cambiarán de distribuidor.

Por lo anterior el autor, quien propicia esta idea emprendedora gracias a su experiencia laboral y conocimiento sobre el tema; deciden realizar un estudio de factibilidad, en el cual se desarrollan varios estudios; entre ellos un estudio de mercados mediante el cual se caracteriza el comportamiento del mercado para esta clase de servicios, determinando su demanda, oferta, canal de comercialización, precios, estrategias de publicidad y promoción y las demás variables que llegan a condicionar esta clase de servicios donde se distribuyen productos de consumo masivo, abarrotes y aseo.

Mediante el estudio técnico se determinan aspectos como el tamaño del proyecto, su capacidad de producción y las características del proceso de prestación del servicio. Igualmente se define la mejor alternativa para la ubicación, diseñando la distribución óptima de la planta, para lograr adecuar los espacios y las aéreas existentes, cumpliendo con los parámetros y las normas establecidas para tal fin. Además de la ingeniería del proyecto, los recursos necesarios, proveedores y la logística de comercialización.

En el estudio administrativo se define el tipo de sociedad que tendrá la distribuidora, su constitución y estructura organizacional. En el proyecto se trata de unir tecnología y recurso humano de la mejor manera posible, logrando una distribución racional del trabajo que permita lograr una excelente prestación del servicio.

El estudio financiero, se inicia con la presentación detallada de cada una de las inversiones, costos, gastos, financiamiento, ingresos, egresos y por último se presentan los estados financieros.

A continuación se realiza la evaluación del proyecto, en donde se determina si el proyecto es factible en sus aspectos social, ambiental y económico para su posterior puesta en marcha en el municipio de Bucaramanga.

Finalmente, el autor expresa las conclusiones y recomendaciones del proyecto con el ánimo de orientar a los ejecutores e inversionistas del negocio y a quien este interesado en crear una distribuidora de igual característica o similar.

1. GENERALIDADES

1.1. ORIGEN DE LAS DISTRIBUIDORAS

El origen de las distribuidoras nace con el de vendedor ya que de 1965 a 1975 se hablaba del vendedor mensajero aquel que tomaba el pedido en su depósito por teléfono y lo llevaba hasta el negocio, de 1976 a 1980 se perfecciono y ya se daban conocimientos sobre productos y se ofrecían con ventajas y desventajas de este, de 1981 a 1985 es un vendedor más preparado al igual que los negocios con técnicas de venta, y de 1996 al 2005 se vuelve vendedor ejecutor, distribuidora especialista en sus productos en el punto de venta dándole mayor visibilidad a sus productos para una mayor rotación.¹

1.2. ORIGEN DE LA DISTRIBUCION EN EL MUNDO Y COLOMBIA

El comercio inicia en época de la colonización, siendo Colón un gran propulsor, debido al establecimiento de un sistema más formal y estructurado que el utilizado por los indígenas de Quisqueya, que realizaban el trueque. Este intercambio comercial fue incrementando, debido a la presencia de la Casa de Contratación, que fungía como ente regulador, había logrado establecer no solo mecanismos sino que alcanzaron a la implementación de ciertos procedimientos.²

Este gran auge para entonces, se desarrolla con mayor énfasis en la ciudad Capital, con la presencia de pequeños burgueses españoles importadores que

¹ Mejía, Miguel. Historia de las Ventas. Disponible en Internet en: <https://mercadeoactivo.wordpress.com/el-vendedor-exitoso/historia-de-las-ventas/> Consultado el día 14 de Mayo de 2016.

² BANCO DE LA REPUBLICA. La Conquista Española y el Comercio. Disponible en Internet en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/viaand/viaand40.htm> . Consultado el día 18 de Mayo de 2016.

desarrollaron un número algo reducido de vínculos comerciales con el exterior. Ante la presencia de monedas en metálico, no solo del país, sino también españolas, mejicanas y norteamericanas, que con diferentes denominaciones, empiezan un nuevo proceso de dinamización de la actividad comercial.

Para ese tiempo –finales del siglo XIX– la presencia de productos para su comercialización, era bastante reducida, ya que existían pocas categorías y las marcas, en su mayoría no existían. Además de que estos productos eran eminentemente agrícolas.

En esta etapa, se reconocen negocios como chocolaterías y fábricas de unos 10 productos que existían, siendo la importación su fuente para materia prima y productos que vendían para el medio millón de habitantes que existían para la época.

Los comercios ofrecían en su mayoría productos agrícolas que eran vendidos en puntos de ventas, que se realizaban en días específicos de la semana. Este tipo de punto de venta, que para entonces era conocido como mercado, era la mayor fuente de comercialización que existiese.

A inicios del siglo XX, con la presencia de los Estados Unidos en el país, debido a los conflictos políticos y a las deudas contraídas para con ellos, se empieza a dinamizar el comercio, con la presencia de importaciones masivas que trajo consigo más de 1900 nuevas marcas, ofrecidas a los consumidores, que para la época lograron adoptar a ciertos productos, nombre de marcas como nombres genéricos.

Con la presencia avasalladora de marcas extranjeras y nativas, que es cuando se produce la revolución de las marcas, es la causa de una nueva necesidad: nuevas estructuras comercializadoras que le permitan al consumidor acceder a dichos

productos, para lo que surgieron las tiendas de variedades, que realizaban el papel de intermediarios.

Entre ellos estaban: Lebrón & Co., Los Muchachos, Julián Elías & Cía., Gómez y Velásquez, Atlas Comercial Company, entre otros.

Es en éste mismo período donde se conocen algunos elementos de competitividad entre las tiendas y negocios existentes, con la aplicación de estrategias de comunicación y promoción de ventas (ofertas).

Al finalizar el Siglo XX,³ la demanda superaba la oferta en casi cualquier producto, ya el mundo había dado un giro de ciento ochenta grados. Los consumidores comparaban calidades y precios. Elegían lo más adecuado a sus expectativas, quedando mucho inventario rezagado, lo cual se tradujo en pérdidas cuantiosísimas para los fabricantes.

Nace entonces el Marketing, término traducido como Mercadeo o Mercadotecnia. Algunos profesionales comenzaron a investigar el mercado. Se dieron a la tarea de buscar cuáles eran los gustos y preferencias de los consumidores.

Surgen conceptos como la Segmentación de Mercados: sea ésta geográfica, psicográfica, etárea, socioeconómica, étnica, por género, ocupacional, entre muchas otras. Hoy por hoy, existe una cantidad enorme de Nichos de Mercado, o segmentos aún menores, los cuales ofrecen la posibilidad de generar negocios interesantes para quienes decidan incursionarlos.

Ahora los consumidores tienen acceso a cantidades enormes de información. Si se quiere, existe actualmente una sobreoferta informativa, la cual en lugar de

³ Mejia, Miguel. Historia de las Ventas. Disponible en Internet en: <https://mercadeocreativo.wordpress.com/el-vendedor-exitoso/historia-de-las-ventas/> Consultado el día 21 de Mayo de 2016.

coadyuvar en la toma de decisiones, muchas veces la entorpece. En adición, los compradores están mucho más educados, por lo cual los vendedores no podrán manipularlos con los argumentos tradicionales, ni siquiera con las “técnicas de venta” comunmente enseñadas en el pasado Siglo XX.

Hoy por hoy, muchos compradores no necesitan entrevistarse con un vendedor. Ni siquiera acuden a un establecimiento comercial para adquirir sus bienes y servicios. Virtualmente todo se encuentra hoy al alcance de los dedos; razones por las cuales las distribuidoras de productos deben adaptarse a estos nuevos cambios y tecnologías rapidamete si no pronto estaran fuera de competencia.

1.3. EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCION EN COLOMBIA Y BUCARAMANGA

A mediados del siglo XIX, en Colombia,⁴ ya se distinguía entre mercader, comerciante y empresario. Según lo dispuesto por el Código de Comercio de 1853, vigente durante el período Federal, comerciante era "toda persona que teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, se ocupabaordinaria y profesionalmente en alguna o algunas de las operaciones que corresponden a esa industria". Mercader era quien esporádicamente desarrollaba alguna operación de comercio realizando transacciones mercantiles al por menor, vendiendo por varas o pesando por menos de arroba o por bultos sueltos.

El término empresario, por su parte, aunque no aparecía en el citado Código, con frecuencia se utilizaba para designar a aquellos que invertían tiempo, gestión y capital en la construcción de infraestructura o en la explotación de productos primarios a través de la contratación con el Estado.

⁴ Universidad de Los Andes. Historia Critica. Disponible en Internet en: <https://historiacritica.uniandes.edu.co/view.php/299/1.php>. Consultado el día 12 de Noviembre de 2016.

En el ámbito europeo, para la misma época, el término empresario hacía referencia a la persona que incursionaba en actividades propias de la empresa y de la industria moderna. Es decir, la que -según Carles Sudriá- tenía como características "la concentración productiva y la mecanización, pero también el contexto en que se desarrolla. Un contexto dominado por la comercialización masiva de la producción, el predominio de mercado como mecanismo de asignación de recursos, la división del proceso de trabajo y la especialización de los trabajadores."⁵

Por supuesto, en el caso neogranadino los términos empresario e industria nada tenían que ver con los que para entonces predominaban en Europa. Ante la falta de modernas formas de organización industrial, aquí, como ya se mencionó, empresario era una persona que invertía tiempo, gestión y capital en la construcción de infraestructura vial o en la instalación de bienes de capital para explotar algún renglón del sector primario, siempre contratando con el Estado y corriendo con los riesgos de beneficios o pérdidas derivados de dicha inversión. Así entendido, el concepto de empresario coincidía mas bien con la caracterización que a mitad del siglo XVIII hizo el tratadista francés Cantillón, para quien "empresario era una persona que contrataba con el Gobierno la prestación de un servicio –un aprovisionamiento o la construcción de una obra pública por un precio determinado– corriendo de su parte el riesgo de los beneficios o pérdidas derivados."⁶

En la experiencia de Bucaramanga podríamos hablar de personas que muchas veces asumieron el doble papel de comerciantes y empresarios (en el sentido antes señalado). No sólo crearon compañías comerciales, sino también mineras y agrícolas, a través de las cuales incursionaron como gestores e inversionistas de

⁵ SUDRÍA, Cárles, "Los Orígenes de la Empresa Industrial", en La Empresa en la Historia de España, Madrid, Editorial Civitas S.A., 1996, p. 63.

⁶ TORRES Villanueva, Eugenio, "Funciones Empresariales, Cambio Institucional y Desarrollo Económico", en Davila L. DE Guevara, Carlos (compilador) Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia. Siglos XIX y XX, Tomo I, Bogotá, Editorial Norma y Ediciones Uniandes, 2003, p. 9.

capitales en la construcción de ferrocarriles y caminos, lo mismo que en la explotación de recursos naturales y agrícolas relacionados con la minería, la caña de azúcar, el tabaco, el café y otros productos del sector primario. Las categorías comerciante y empresario no son simplemente una abstracción económico-jurídica, implican una realidad social, es decir, personas que toman a cargo una labor que las vincula con el Estado, con sus propias compañías, con la familia y con la comunidad, en aspectos tanto económicos como no económicos. De manera que, para un acercamiento adecuado a quienes desempeñaban dicho papel es necesario ir más allá del marco puramente económico. Máxime cuando en el siglo XIX la relativa ausencia de estructuras estatales, lo mismo que las marcadas diferencias educativas y sociales propiciaban y daban preeminencia a redes familiares y de clientela que en muchos casos suplían las obligaciones propias del Estado.⁷

Ahora, como antecedente sobre la actividad comercial de las distribidoras en la ciudad de Bucaramanga, se tiene la creación a mediados de los 90 de DISTRICOMER⁸, su campo de acción es la ciudad de Bucaramanga y municipios aledaños como Piedecuesta, Girón, Lebrija, Rionegro y la capital del país Bogotá, contando con una fuerza de 12 vendedores los cuales realizan visitas en barrido. Así mismo GRANABASTOS⁹ al igual que DISTRICOMER centran su campo de acción en la ciudad de Bucaramanga y solo atiende tiendas cabecera de barrio; LIDERANDO DISTRIBUCIONES¹⁰, que distribuye productos de Noel solo tiene la mitad de la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana, que comprende desde la calle 45 hasta el municipio de Piedecuesta sin incluir Girón, su fuerza de

⁷ Universidad de Los Andes. Historia Crítica. Disponible en Internet en: <https://historiacritica.uniandes.edu.co/view.php/299/1.php>. Consultado el día 12 de Noviembre de 2016.

⁸ DISTRICOMER SAS. Historia. Disponible en Internet en: <http://www.distribucionsas.com/osecciones.php?idcontenido=0011-0000001&codsec=0011>. Consultado el día 21 de Mayo de 2016.

⁹ GRANABASTOS. Historia. Disponible en Internet en : <http://www.granabastos.com.co/index.php/historia>. Consultado el día 21 de Mayo de 2016.

¹⁰ LIDERANDO DISTRIBUCIONES. Disponible en Internet en: <http://www.localadco.com/c/liderando-distribuciones-bucaramanga-25097575-292596/>. Consultado el día 21 de Mayo de 2016.

ventas es de 13 vendedores y realizan visitas en barrido. CASA LUKER¹¹, solo distribuye alimentos y productos de aseo.

En los últimos años, CASA LUKER ha tenido un cambio significativo en su forma de hacer negocios. Su agenda ha estado enmarcada en la sofisticación de su distribución, en aumentar su portafolio de productos propios, la búsqueda de alianzas y en su proceso de inserción en los mercados internacionales.

Ahora, le apuesta a una transformación de su imagen y al desarrollo de nuevos productos.

En sus 100 años de historia, CASA LUKER se ha caracterizado por su bajo perfil. Esta empresa familiar, arraigada en Manizales, pero con presencia nacional y que se mueve hacia los mercados internacionales, es uno de los mayores jugadores en los negocios de café, chocolate y distribución, tiene una participación significativa en los de aseo del hogar y cuidado personal.

Sin embargo, poco se conoce sobre sus estrategias y su forma de hacer negocios, salvo lo que se ve por su publicidad con la innovación en variedades de LUKAFE y el uso de modernos colores en sus empaques; y en chocolate, con la diversificación en la gama de productos LUKER y SOL. Pero esto es apenas la punta del iceberg.

En esta compañía conviven marcas propias, como Café New COLONY, detergentes La Joya, el lava loza FASSI y el jabón de tocador Cristalino; con marcas de terceros como las multinacionales KELLOGGS y KRAFT y la Alianza TEAM, que utilizan sus canales para llegar a los tenderos, además, tiene negocios en los que han adquirido las marcas, manejan el mercadeo y la distribución, pero

¹¹ CASA LUKER. Su Historia. Disponible en Internet en: <http://www.casaluker.com/quienes-somos/historia/>. Consultado el día 21 de Mayo de 2016.

sus socios son los productores, como café Aroma en Manizales y atún Vikingos, entre otros.

La compañía, que en 2005 tuvo ventas consolidadas por US\$260 millones (12% más que en 2004), hizo un giro estratégico en los últimos 7 años, por un cambio más agresivo en la forma de hacer negocios, y el inicio de su inserción a los mercados internacionales, hoy su operación en el exterior (Venezuela, Ecuador y Panamá) y las exportaciones desde Colombia representan el 24% de sus ingresos, cuando en 2000 no superaban el 7%. Y la empresa está empeñada en llevar esa cifra al 33% en los próximos 5 años.

Ahora vienen nuevos aires. Por un lado, desarrollará nuevos productos, como Solar para competir con la chocolatina Jet, de la Nacional de Chocolates, y por otro, hará un cambio de imagen y se despedirá de la tasa humeante que la identificaba, pero que la encasillaba en bebidas calientes.

El chocolate ya es considerado en la empresa como un alimento y no como una bebida, La nueva imagen es una bandada de pájaros volando en formación, lo que simboliza el trabajo en equipo y la permanente búsqueda de nuevos horizontes.

La nueva concepción del negocio "En LUKER, la formación de Alianza TEAM fue un hito. Partió en dos la concepción del negocio en torno a las asociaciones, ahí nació el cambio de la compañía", explica Guillermo Ponce de León, gerente de CASA LUKER.

Esta firma manizaleña había comprado a finales de los 70 la compañía Grasas S.A., firma de Buga que tenía en su portafolio marcas tan reconocidas como Aceite OLIOSOYA, Margarina La Buena y Aceite Gourmet. Pero en 1999 unieron esta compañía con ACEGRASAS, FAGRAVE y GRAVETAL, y crearon la Alianza TEAM, un modelo revolucionario en el que competidores de toda la vida se

unieron para especializar sus plantas de producción y hacer más eficientes sus operaciones.

Con esta jugada, el portafolio de productos de Grasas S.A. salió de la compañía y CASA LUKER empezó a distribuir las marcas de TEAM en tiendas. Hasta ese momento, el 90% del portafolio de LUKER era de productos propios, y solo el 10% correspondía a distribución, pero al sacar de la compañía las marcas de Grasas, la distribución tomó más fuerza y se quedó con el 60% de los ingresos.

Esto hizo que la empresa replanteara su negocio, LUKER empezó a buscar la forma de incrementar el portafolio de productos propios y de explotar una ventaja competitiva: su sistema de distribución y el desarrollo de mercadeo. "Pasamos de ser una tubería de distribución a desarrollar conceptos de comercialización y mercadeo", explica Iván Giraldo, gerente de mercadeo de la categoría cacao, de LUKER.

in duda, esta compañía tiene una gran fortaleza en distribución, en particular al canal tradicional, pues llega a 80.000 tiendas en el país, como mínimo una vez cada 15 días. Hoy el 40% de sus ingresos proviene de este negocio, en el que cuenta con 11 bodegas de 16 empresas -6 propias y 10 de terceros- y una flota de más de 300 vehículos, de los cuales el 66% corresponde a externos. "LUKER ha encontrado la forma de crecer: asociarse con otros jugadores para producir marcas nuestras que además comercializamos y distribuimos", afirma Ponce de León.

Ejemplos de este esquema son la unión con ATUNEC y una pesquera internacional para producir la marca Vikingos que le compró a Valores BAVARIA; o con FOODEX en café soluble con la marca Aroma.

También ha estado muy activa en la compra de compañías y marcas. en 2002 adquirió la empresa bogotana de productos de aseo La Joya, bajo cuya marca está desarrollando otros productos como detergentes. Aquí se conjuga el nuevo modelo que está adelantando, en el cual, por ejemplo, la productora MARCHENT le fabrica algunos de sus productos.

De otro lado, después de la compra de Varela por parte de Unilever y de la depuración del portafolio de marcas que hizo esta multinacional, CASA LUKER adquirió la marca de lavaplatos FASSI, que será la sombrilla de varios productos para aseo para la cocina.

Además, compró la marca de jabón de tocador Cristalino a la empresa Hada (2003), incursionó en el negocio de pulpa de frutas con la empresa FRUTASA que tuvo una crisis y salió del negocio y CASA LUKER lo asumió; y en el de harina de maíz con el montaje de una planta en Caloto, Cauca, llamada RICAMASA.

Pero no las ha ganado todas. En el negocio de pañales no pudo tener una presentación individual para el canal de tiendas y esto no prosperó, como tampoco el de shampoo

Sin embargo, LUKER no desiste y busca su ingreso en protección femenina con la marca Diva, en el canal de tiendas, proyecto que tuvo un retraso de 7 meses porque la planta de su productor se incendió.

Su internacionalización el revolcón de LUKER incluye la visión hacia nuevos mercados, en busca de modelos de alianza y distribución similares a los que tiene en Colombia. Exporta a 15 países y tiene presencia en Venezuela, Ecuador y Panamá, al primero de estos países llegó en 1997 en un modelo de alianza para distribuir los productos de ARCOR, que hoy representan el 70% de sus negocios allí.

Ya LUKER ha incluido algunos de sus productos propios como New COLONY, INSTACAFÉ y el modificador de leche CHOCORAP, que responden por el 30% restante.

En Ecuador, donde entró en 2000, cuenta con un centro de acopio de cacao con procesos industriales muy livianos, procesos de adecuación de producto para exportar al mercado internacional y de venta a ese mercado.

En Panamá, adquirió en 2004 la empresa Productos Alimenticios Pascual, líder en el mercado de galletas con más del 60% de participación y con operaciones en snack y dulcería.

El objetivo es mover productos de sus zonas de producción -Panamá y Colombia- hacia otros mercados. Por ejemplo, de Pascual está exportando galletería a Venezuela; de Colombia a Panamá está llevando alimentos como CHOCORAP y en aseos productos como Cristalino, sin embargo, el proyecto de traer galletas de Panamá a Colombia por el momento está congelado, debido a un acuerdo de exclusividad con KRAFT NABISCO para distribuir en Colombia sus productos -galletas Oreo o Club Social- en las tiendas, lo que no les permite distribuir sus marcas propias. "Vemos posibilidades en el mercado centroamericano, pues el modelo comercial que tenemos es un ancla para llegar, además, debemos explorar posibilidades como la que encontramos en Panamá con Pascual", explica Ponce de León.

Lo que viene Además de estas alternativas en los mercados internacionales, sus esfuerzos se enfocan en el desarrollo de productos y el fortalecimiento de la red logística. "En los últimos 3 años, la compañía ha duplicado su inversión en mercadeo y en investigación y desarrollo", agrega Ponce de León.

En ese contexto, cambiará su imagen, ingresará al negocio de golosinas de chocolate con una chocolatina que competirá con la tradicional Jet para buscar inicialmente el 5% del mercado; relanzará la línea de aseo La Joya y el jabón Cristalino y con Frutaza migrará al negocio de pulpa de fruta. Durante 100 años, esta compañía ha construido la forma de acercarse a los consumidores y a los canales tradicionales para posicionar sus marcas y ser el principal instrumento de otras para llegar a segmentos populares.

Ahora, cuando empieza un nuevo siglo de vida, el panorama, al igual que su nuevo logo, se abre para buscar nuevas posibilidades.

Cada día aumenta el número de industrias que se lanzan a comercializar presentaciones personales para contrarrestar la caída en la demanda.

Las tiendas y los mini mercados son el objetivo.

Está ubicado en una esquina de la carrera 100, en el barrio Fontibón, al occidente de Bogotá. Tendrá unos siete metros de largo por cuatro de ancho. Se llama Merca-Hogar y en varias cuadras a la redonda es, sin duda, el supermercado más popular, es una tienda grande con una cajera y dos empleados que organizan las mercancías y que vigilan al mismo tiempo para

Que nadie se embolsille media libra de chocolate Corona, un cuarto de aguardiente Néctar, una papeleta de salsa de tomate FRUCO, un FAB de 75 gramos o una bolsita de Límpido de 80 mililitros, todos caben en un bolsillo de la camisa o del pantalón, así son los tamaños de buena parte de los productos que vende Merca-Hogar y cuyo precio no supera los \$600, por esta razón, y de eso está convencido su dueño, este negocio es el más concurrido del sector.

"Estos empaques pequeños han tenido buena acogida, con esos precios, la gente se defiende y las ventas definitivamente han mejorado", no están ahí por pura casualidad, de un tiempo para acá, estos pequeños empaques o presentaciones personales están invadiendo los canales tradicionales del mercado como las tiendas, las plazas y los mini mercados como Merca-Hogar.

Aunque sus ventas no son tan significativas como las de un mercado moderno, siguen siendo importantes en el total de los productos masivos (el 60%), esta situación, sumada a la estrechez económica de miles de colombianos, ha hecho que la industria renueve sus estrategias de comercialización hacia este segmento del mercado.

Muchas compañías han encontrado en las presentaciones personales una solución ingeniosa que les ha permitido adecuarse al tamaño del bolsillo de millones de consumidores.

Para Rafael España, director de investigaciones económicas de FENALCO, se trata de una estrategia de marketing muy a la colombiana y que les ha permitido a muchas empresas fortalecer sus ventas en los canales tradicionales. "La recesión ha hecho que la gente vuelva a comprar en las tiendas, donde pueden adquirir justo lo necesario y así lo ha entendido la industria".

Ese es el caso de Colgate-Palmolive, que decidió lanzar una línea de presentaciones personales que no sobrepasan los \$600. Con esta estrategia, Colgate ha aumentado el consumo de sus productos del 42 al 50% en los canales tradicionales, donde se ha fortalecido, si antes estaban en 50 de cada 100 tiendas, ahora abarcan 77.

Liliana Paganessi, ejecutiva de la compañía, reconoce que esta estrategia estuvo motivada por la recesión económica que está viviendo el país y que hace que la

gente solo compre lo que realmente necesita. "La tienda es el negocio ideal para que la gente pueda comprar sus productos dependiendo de lo que tiene en el bolsillo".

La Compañía Nacional de Chocolates tampoco se quedó atrás. Debido a la importancia de la venta de barras de chocolate en las tiendas de barrio decidió sacar una presentación individual. Ahora, la barra viene en un atractivo empaque que le evita al tendero la molestia de tener que partir la libra de chocolate para venderla al detal. Este lanzamiento aumentó sus ventas de pastillas de chocolate en un 5%. Al mismo tiempo, las presentaciones de un cuarto y de media libra también repuntaron hasta en un 10%. Lo mismo sucedió con las marcas de café Sello Rojo y La Bastilla, en bolsas de 20 y 50 gramos que tuvieron repuntes significativos. Nestlé de Colombia también decidió hacer mayor presencia en las tiendas y los canales tradicionales con un sobre de NESCAFÉ que solo cuesta \$150 y que alcanza para un tinto.

Este empaque de 1,5 gramos forma parte de un portafolio de productos para tienda que la compañía ha venido desarrollando debido al impulso que tomó la compra diaria. "Esa es la tendencia del mercado y no hay más remedio que participar en ella".

Aunque aún no hay cifras concretas de ventas, los directivos de Nestlé están entusiasmados y desde ya piensan lanzar esta presentación en Perú y Ecuador, debido a que tienen economías muy parecidas a la nuestra.

Otros productos que sorprendieron con su presentación personal, a finales del año pasado, fueron el aguardiente Néctar y el Ron Santa Fe Añejo (250 mililitros en cartón Tetra Brik), de la Empresa de Licores de Cundinamarca, nacieron con el propósito de ser competitivos frente a la cerveza en las tiendas y las tabernas universitarias con clientes entre los 18 y 25 años.

Se supone que fácilmente pueden tener hoy entre \$2.700 y \$3.000 en sus bolsillos, lo que facilitará la compra de las nuevas presentaciones. La lista de compañías que han decidido reforzar su participación en los canales tradicionales con pequeñas presentaciones sería muy larga.

Se sabe que MEALS de Colombia decidió salir al mercado informal a vender paletas de CREAM HELADO a un módico precio de \$300, y que las empresas de gaseosas han reforzado las presentaciones de 6,5 onzas. En el caso de Coca-Cola, este tamaño representa el 20% del total de las ventas y la meta es lograr la disponibilidad del producto en el 90% en los 420.000 puntos de venta que atiende la multinacional en Colombia. "No es que hayamos adelantado una campaña para reforzar esta presentación, la gente es la que ha presionado su demanda por su tamaño y su precio (entre \$350 y \$400) Por eso, lo llamamos el empaque mágico", dice Jean Claude Tissot, gerente de Desarrollo de Mercadeo de Coca-Cola en Colombia.

Sin embargo, no todas las empresas piensan que los empaques pequeños sean una solución para afrontar la crisis.

Por esta razón, Procter & Gamble no ha pensado entrar en esta tendencia por considerarla poco eficiente y estar por fuera de su filosofía empresarial pues sus productos son globales y no responden a situaciones críticas de determinados países, su departamento comercial piensa que la oportunidad.

No está en el tamaño, sino en el grado de fidelidad que sus clientes desarrollan con sus productos en las mismas presentaciones

Por lo pronto, las tiendas seguirán siendo por mucho tiempo unas consentidas de la industria. A los proveedores, los tenderos les pagan de contado, no les exigen degustaciones ni mercaderistas.

Por eso, al dueño de Merca-Hogar, Miguel Martínez, no le preocupa por ahora la competencia de los grandes almacenes o cadenas de supermercados. Él sabe que con la situación como está tiene clientela para rato.

Las tiendas en la jugada.

Aunque en los dos últimos años las grandes cadenas comerciales están en un proceso de expansión y de integración que les ha permitido ganar cada vez una mayor tajada del mercado, Colombia sigue siendo un país de tiendas. Por esta razón, la industria no descuida este segmento que concentra el 60% de las ventas, de acuerdo con FENALCO.

La tienda tiene un as bajo la manga, que no ha podido ser reemplazado por el comercio moderno: está cerca de las residencias, da crédito inmediato al comprador, tiene un horario amplio de atención y, lo mejor en estos tiempos de austeridad, ofrece una menor unidad de compra que beneficia a los estratos socioeconómicos más bajos de la población que viven del día a día. De hecho, lo que están haciendo ahora los industriales al lanzar empaques con la mínima unidad de su producto, lo han hecho por años los tenderos al fraccionar, a mano, los artículos.

Según cálculos de NIELSEN y FEDESARROLLO, en el país hay cerca de 180.000 tiendas registradas, mientras que en 1994 el número ascendía a 129.938.

La metodología utilizada se basó en estudios preliminares sobre teoría, conceptualización y elementos de una distribuidora, estudios de mercados; con la información obtenida se diseña el servicio de la distribuidora donde se plantea, ubicación, capacidad y distribución del mismo, de esta forma se determina sobre la base de presupuestos generales la viabilidad del proyecto.

La implementación de la distribuidora permite ampliar la cobertura en territorio y distribución de los productos a trabajar así como la generación de empleo, los servicios que se van a prestar son: Preventa de los productos a ofrecer con visitas cada 8 días y entrega a 48 horas con pedidos mínimos de \$ 10.000 y servicio de merchandising. El monto de inversión es de ochenta millones de pesos \$ 180.000.000 y su desarrollo es viable económica, técnica y socialmente.

Algunos requerimientos u observaciones sugeridas para la continuidad o complementación de este estudio son: realizar una investigación de mercados para determinar la demanda potencial respecto a los productos y servicios que va a ofrecer la distribuidora.

1.4. MUNICIPIO DE BUCARAMANGA

La presente factibilidad sobre para la creacion de una distribuidora de productos de consumo masivo abarrotes y aseo se piensa llevar a cabo en la ciudad de Bucaramanga, por parte del autor.

La ciudad es conocida como la Ciudad de los Parques, y fue fundada el 22 de Diciembre de 1622 en las estribaciones nororientales de la cordillera de los Andes por el español Andrés Páez de Sotomayor y Miguel de Trujillo que repelieron con sus lanceros a los indios Guanes, primeros habitantes que adoraban al sol y cultivaban la tierra revestidos de pobreza.

Hoy día, el área del municipio es de 165 km², distribuidos en quince comunas y tres corregimientos, limita al norte con las localidades de Rionegro y Matanza, al oriente con las poblaciones de Charta y Toná, al sur con Floridablanca y al occidente con Girón.

La ciudad forma parte junto con los municipios de Floridablanca, Piedecuesta y Girón del Área Metropolitana de Bucaramanga; con una población aproximada de 735.000 habitantes, de los cuales el 98.5% de los habitantes del Municipio residen en el área urbana.¹²

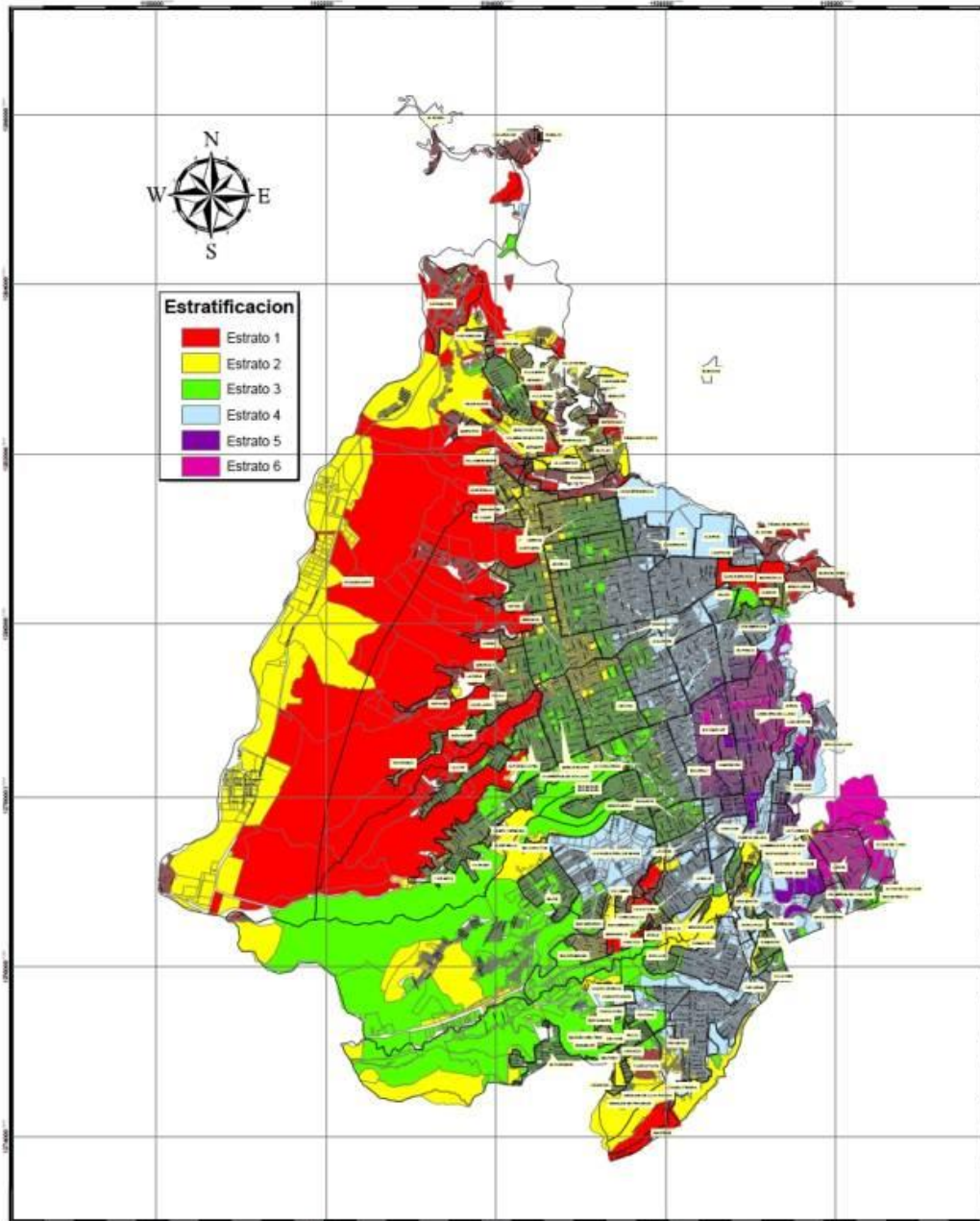
Bucaramanga se reconoce como una ciudad de bajo desempleo y su población laboriosa y emprendedora; sin embargo, los altos niveles de informalidad que se registran generan un llamado de atención a las autoridades para procurar opciones de formalización y encadenamiento productivo.

Las principales actividades económicas desarrolladas en el municipio están relacionadas con el comercio y la prestación de servicios. Siendo la producción de marroquinería, calzado, confecciones y orfebrería a nivel nacional, como lo más sobresaliente.

Gracias al desarrollo comercial y empresarial que ha venido teniendo, Bucaramanga se ha posicionado como ciudad de congresos y eventos al contar con infraestructuras como el Centro de Ferias y Exposiciones - CENFER, que se ha constituido en la mayor vitrina comercial del oriente colombiano, ya que allí se realizan anualmente infinidad de ferias y exposiciones en todas las ramas del comercio nacional.

¹² Alcaldía de Bucaramanga. Disponible en Internet en:
<http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=8> Consultado el día 25 de Noviembre de 2016.

Gráfica 1. Mapa Urbano Estratificado del Municipio de Bucaramanga



ALCALDIA DE BUCARAMANGA Secretaría de Planeación Secretaría Técnica de Estratificación	CONTIENE Mapa Urbano Estratificado del Municipio de Bucaramanga	FUENTE Instituto Geográfico Agustín Codazzi Alcaldía de Bucaramanga
		FECHA Agosto de 2011

Fuente: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?param=237>

La ciudad ha crecido en torres de oficinas y centros de negocios en lujosas edificaciones echas en vidrio, también se han construido centros empresariales de gran envergadura como ejemplo de ello es el complejo empresarial "Natura Ecoparque Empresarial" ubicado en el Anillo Vial este proyecto alberga varias torres estilo modernista y bioclimáticas en fachada de vidrio, sumándole grandes zonas verdes y zonas sociales, este proyecto es el más grande en Centros Empresariales o "Bussines Center".

La ciudad cuenta con la Zona Industrial de Chimitá ubicada al occidente de la ciudad cerca al municipio de Girón, allí se encuentran un sin numero de empresas de diferentes especialidades como Terpel, también cuenta con la zona del barrio el Gaitán, donde podemos encontrar una gran cantidad de talleres, complejos industriales, desarrolladores de trabajos técnicos, carpinterías, construcción de enseres y comodidades para el hogar, desarrollo de alimentos, etc.

También esta la zona industrial Guatiguara en el Área Metropolitana de Bucaramanga, específicamente en el municipio de Piedecuesta, y la construcción de dos zonas francas: la de Floridablanca y otra en la zona de la autopista de Girón que conduce a Bucaramanga donde allí también hay otra gran zona industrial en los costados de la autopista.¹³

1.5. ASPECTOS LEGALES

- **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.

¹³ Municipio de Bucaramanga. Disponible en internet en: http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Bucaramanga. Consultado el día 25 de Noviembre de 2016.

Pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

- **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.

- **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.

- **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 este 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.

- **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 vigencia 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 (Proteccion 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.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. Objetivo General. Se formula el siguiente objetivo general.

Realizar un estudio de mercados mediante la obtención de información primaria y secundaria, que permita caracterizar las variables del mercado necesarias para la comercialización de productos de abarrotes y aseo logrando satisfacer las necesidades de los clientes en el municipio de Bucaramanga y su área metropolitana.

2.1.2. Objetivos Específicos. Para cumplir con el objetivo general del estudio de mercados, se formulan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar la aceptación actual de los clientes por adquirir precisando las características, servicio, precios y productos ante la competencia, basándose en las preferencias del segmento de mercado objetivo elegido.
- Realizar una investigación de la demanda mediante la aplicación de un instrumento de información que permita caracterizar el comportamiento del cliente y su aceptación de los productos a ofrecer de la distribuidora de víveres, abarrotes y productos de aseo.
- Efectuar una evaluación de la oferta mediante la obtención de información que permita determinar las fortalezas y debilidades de las demás empresas distribuidoras de víveres, abarrotes y productos de aseo y así determinar su nivel de competitividad del sector.

- Desarrollar una investigación sobre los canales de comercialización mediante la determinación de las ventajas y desventajas de los actuales canales empleados en la comercialización de este tipo de productos, con el propósito de determinar el canal más acertado para la comercialización de productos de la distribuidora de víveres, abarroses y productos de aseo.
- Elaborar un análisis de precios mediante la valoración de los precios actuales empleados en la venta de los productos de viveres, abarroses y aseo, con el propósito de determinar el precio que sea más atractivo tanto para clientes como para la empresa.
- Diseñar la estrategia de publicidad más adecuada para la comercialización de los productos, a través de la identificación de las diferentes alternativas empleadas en el municipio de Bucaramanga y su área metropolitana, con el ánimo de informar al cliente sobre las características de los productos y el servicio.
- Identificar la promoción de los productos de la distribuidora de productos de consumo masivo, abarroses y productos de aseo; a través del análisis de las diferentes opciones que se emplean en la comercialización de estos productos con el objetivo de posesionarse en la mente del consumidor.

2.2. DESCRIPCION DEL SERVICIO

2.2.1. Definición, usos y especificaciones del servicio. El servicio que se pretende ofrecer en la nueva distribuidora de productos de consumo masivo, abarroses y aseo, se puede definir como aquel servicio que aplica la técnica de la preventa, buscando optimizar su impacto en los clientes, la cobertura y el valor de cada pedido; logrando de esta forma una venta más representativa y una entrega oportuna para el cliente, cuando el la requiera y desee.

El servicio podrá ser usado por aquellos clientes identificados en negocios denominados como tiendas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Las especificaciones del servicio hacen referencia a la calidad de atención que se le ofrecerá al cliente, ya que se contará con personal capacitado (vendedores) quienes ofrecerán un excelente servicio por medio de una atención directa y personalizada teniendo en cuenta el respeto y el valor que se merece cada persona, además el cliente podrá contar con la posibilidad de solicitar su pedido, vía telefónica, celular, wasap o redes sociales; es decir cuando el lo requiera, sin tener en cuenta el día de su ruta.

Los vendedores de la nueva distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotes y aseo atenderán de lunes a viernes desde las 7:00 a.m. hasta finalizar la ruta o zona encomendada y demarcada previamente por la administración de la distribuidora.

Los días de entrega de pedidos serán de acuerdo a las diferentes zonas o rutas, teniendo en cuenta lo acordado con el cliente; los pedidos serán entregados en el lugar que el cliente decida, a tiempo; buscando la satisfacción total del mismo.

Algunos de los productos a comercializar en la distribuidora se describen a continuación:

- Galletas Dulces:

Galletas con sabor tipo sándwich (rellenas) y simples. Usos: lonchera de los niños, como pasa bocas y medias nueves. Especificaciones: Empaques en porción individual para un menor desembolso variedad de sabores y fecha de vencimiento de aproximadamente 6 meses. Las hay rellenas y simples. Marca CAN CAN; FESTIVAL, COCOSSETE.

- Galletas Saladas:

Galletas simples de sal o con sabor a mantequilla. Usos: Para desayunos y comidas, medias nueves y pasabolas. Especificaciones: Empaques metalizados para una mejor conservación de las galletas, vienen también en porciones individuales y tamaños de fácil poder adquisitivo por parte del cliente, fecha de vencimiento 6 meses aproximadamente. Marca SALTINAS, SALTIN, Ducales.

- NESCAFE:

Café instantáneo, 100% puro café Colombiano. Usos: Para desayunos, comidas, medias nueve. Especificaciones: Empaques de vidrio y bolsas metalizadas de 25 gr. y 1.8gms de fácil poder adquisitivo para el cliente. Latas para el DOLCA de 85 gr. y 170 gr. Fecha de vencimiento 12 Meses.

- MILO:

Bebida instantánea fortificada con vitamina y minerales; ACTIGEN (regulador de energía) con sabor a chocolate. Usos: Para desayunos, comidas medias nueves, golosina, loncheras. Especificaciones: Empaques de sobre metalizado y tarros de 200 y 400 gr. así como de 1000 gr, vencimiento 12 meses.

- Cereales Desayuno:

Hojuelas de Maíz endulzadas con azúcar en diferentes sabores, a chocolate, lechera. Usos: Desayunos, medias nueves, loncheras, acompañamiento ensaladas frutas. Especificaciones: Empaques de sobre metalizado por 35 gr y cajas que van de los 200 gr. Vencimiento 12 meses.

- Leche KLIM:

Leche en polvo entera enriquecida con vitaminas y minerales. Usos: Desayunos, medias nueves, loncheras, refrescos, helados. Especificaciones: Empaques de sobre metalizado x 32 gr en tradicional y 1 + y tarros de 400 y 1000 gr en tradicional y 1 +. Vencimiento 12 meses.

- Jabón en Polvo:

Usos: Lavado Ropa, enjuagues, lavado garajes, lavado autos. Especificaciones: se va a trabajar en presentaciones de 250 gr, 500 gr, 1000gms en bolsas plásticas.

- Comida para perros:

Complemento alimenticio que genera nutrición y energía a sus mascotas. Usos: Alimento de perros y gatos. Especificaciones: Bolsas de kilos, 2 kilos, 4 Kilos y bultos de 15, 30 Kg. Vencimiento 6 meses.

- Compotas:

Alimento Completo y balanceado que sirve como Complemento de la alimentación diaria del niño. Usos: para darle al bebe en sus medias nueves. Especificaciones: Frasco de 100 gr en variedad de sabores, manzana, pera, mixto, banano. Vencimiento 6 meses.

- Pastas GAVASSA:

Alimento a base de harina de trigo enriquecida con vitaminas y minerales. Usos: Almuerzo, reuniones sociales, Sopas, Arroz. Especificaciones: Presentaciones de 125 gr en fideos, espagueti, cabello de ángel, conchita, macarrones, coditos. Vencimiento 6 meses.

- Mantequilla LA FINA:

Producto a base de grasas vegetales. Usos: Para untar sobre el pan, arepas, asados, fritos, guisos, para la preparación de tortas. Especificaciones: Presentación de libra en caja de 4 pesas. Vencimiento 6 meses.

- Salsa de tomate sobre:

Producto a base de tomates seleccionados y especias. Usos: Para preparar pastas, perros calientes, hamburguesas, arroz, para acompañar papas francesas,

para preparar guisos. Especificaciones: Caja de 25 sobres por 25 gramos cada uno. Vencimiento 1 año.

- Jabón en Barra:

Usos: Para el lavado de la ropa, para el lavado de Loza. Especificaciones: Caja de 24 Unidades x 250 gr.

- Papel Higiénico:

Usos: Para higiene corporal. Especificaciones: Bolsa de 48 rollos, 24 rollos y 12 rollos por 125 gr. Sencillo, doble y 3 en 1.

2.2.2. Servicios Sustitutos. Para la nueva distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotes y aseo, se considera como servicios sustitutos, así no tengan la misma filosofía y cultura organizacional; las demás distribuidoras cuyo mercado esté dirigido al Municipio de Bucaramanga y su área metropolitana, ya que aunque el servicio no produzca igual satisfacción en el cliente, le brinda un servicio similar.

Los servicios sustitutos se podrán obtener a partir de las siguientes clases de distribución:

- Distribución directa a través de las empresas productoras.
- Distribución por medio de otra comercializadora.
- Compra por el tendero en supermercados de cadena.

2.2.3. Servicios Complementarios. Para la nueva distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotes y aseo; se consideran como servicios complementarios los siguientes:

- El cliente podrá, a través de una llamada via telefonica, celular, wasap o redes sociales; realizar su pedido sin importar que no sea el día de la ruta o zona organizada por la logistica de la empresa.
- La entrega A TIEMPO del pedido, de acuerdo a lo planeado entre el vendedor y el cliente, en el día en que se ha realizado la preventa.
- Se le permitirá al tendero comprar por pequeñas cantidades los productos que ofrece la Distribuidora al mismo precio que si compra al por mayor.
- El valor total de la factura será el pactado con el asesor de ventas, incluyendo iva y descuentos con el fin de no crear falsas expectativas en los clientes.
- Un excelente servicio al cliente que permita que ellos prefieran siempre la nueva distribuidora.

2.2.4. Atributos diferenciadores del servicio. Como atributos diferenciadores se van a tener en cuenta los siguientes elementos; ya que en ellos se presenta lo que realmente resalta y diferencia el servicio de la nueva distribuidora de las demás (la competencia), logrando así una buena atención y predilección por parte de los clientes al momento de seleccionar su distribuidora.

- Servicio especial de solicitud de pedidos, sin tener en cuenta si es o no el día programado de ruta; este será el principal atributo diferenciador de la nueva distribuidora. CUANDO EL CLIENTE LO DESEE.
- La entrega del pedido será a tiempo de acuerdo a lo acordado con el cliente.
- Una atención más personalizada, pensando siempre en la satisfacción del cliente le ofrecerá un mejor servicio.

- Variedad y diferentes marcas de los productos a distribuir.
- Incentivos y motivaciones tales como ofertas y sorteos de los cuales se beneficiarán directamente los clientes (Tenderos).
- El cliente tendrá la oportunidad de comprar los productos en pequeñas cantidades a precio de caja (mayorista).
- El valor total de la factura será el pactado con el asesor de ventas, incluyendo IVA y descuentos con el fin de no crear falsas expectativas en los clientes.
- Asesoría al cliente en la toma del pedido. No vender por vender, ser objetivos en la venta.
- Diferenciación en servicio haciendo Merchandising en el punto de venta, para mejorar la rotación del producto. La mayoría de distribuidoras se limitan a la toma el pedido.
- Disminución de cambios o averías con labores de ejecución.
- Crear Fidelidad, con actividades de apoyo al tendero como capacitación y lanzamientos.

2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO.

2.3.1. Mercado Potencial. Los consumidores potenciales serian todas las tiendas del área metropolitana de Bucaramanga.

2.3.2. Mercado Objetivo. El mercado objetivo de la distribuidora serán todas las tiendas que se encuentra en los siguientes sectores del área metropolitana de Bucaramanga: Girón, Piedecuesta, Florida, Bucarica, Lagos 2, La Cumbre, El Carmen, Villa Luz, Reposo, Oasis, Trinidad, Zapamanga, San Bernardo, Caldas, Dorado, Mirador Cacique, Asturias, Diamante 1 y 2, San Martin, La Sallé, La Victoria, África, Pablo VI, Juan 23, San Luís, B. Bucaramanga, La Ceiba, Ricaurte, San Andresito, Ciudadela, Mutis, Ciudad Bolívar, Naranjos, Estoraques, Brisas de Mutis, Monte Redondo, Campo Hermoso, La Joya, Alfonso López, Girardot, Gaitán, Nápoles, La Feria, Nariño, San Rafael, Zona Norte, Centro, Comuneros, San Francisco, Concordia, Bolarqui, San Alonso, Álvarez, La Aurora, Morro Rico, Albania, Miraflores, Cabecera, Terrazas, Las Mercedes, Conucos y Pan de Azúcar.

Los anteriores sectores de acuerdo a registros de la Camara de Comercio tienen cerca de 12.000 tiendas¹⁴. Lo anterior es confirmado por Fenalco quien indica que el número de establecimientos de comercio minorista en el área metropolitana llega a 12 mil¹⁵. Esto significaría que las tiendas representarían cerca de 15% de las empresas formales e informales que existen en el área.

2.4. LA DEMANDA

2.4.1. Investigación de mercados. Es el proceso objetivo y sistemático donde se genera la información para ayudar en la toma de decisiones del mercado, el cual incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, administración y la ejecución de la recopilación de los

¹⁴ Las Tiendas de Barrio Reinan en el Comercio. Disponible en Internet en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/148674-las-tiendas-de-barrio-reinan-en-el-comercio>. Consultado el día 14 de Mayo de 2016.

¹⁵ Datos Estadísticos, Bavaria 2015. Maria Largo. Realidad de las Tiendas de Barrio y sus Retos en Mercadeo, Diseño y Publicidad. Disponible en Internet en: <http://www.udi.edu.co>. Consultado el día 21 de Mayo de 2016.

datos, el análisis de los resultados y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones.

2.4.1.1. Descripción del problema de investigación de mercados. En la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana existen alrededor de 12.000 tiendas a las cuales no se les presta un adecuado servicio de distribución de los productos que se van a comercializar, es así como tienen que recurrir muchas veces a la consecución de sus productos en graneros o depósitos generando pérdida de tiempo y descuido de su negocio, así mismo la diferencia en precios (más altos) de donde adquieren sus productos y la no facturación adecuada exigida por la DIAN para sus cuentas diarias y colocación de precios. Analizar los productos que más compraría, con qué frecuencia y en que rango de valor para asignar rutas y cuotas.

Por lo anterior se hace necesario realizar una investigación de mercados que recoja la información necesaria para medir comportamientos, costumbres, necesidades, gustos, preferencias, nivel de aceptación y actitud de compra de la demanda; ya que de lo contrario, se podría perder el esfuerzo realizado y llegar a conclusiones erradas por la falta de información que sea pertinente a los objetivos formulados para el presente estudio.

2.4.1.2. 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, abarrotos y aseo; precisando sus características, especificaciones, frecuencia y atributos frente a la competencia.

- Información del consumo, las preferencias y características sobre el comportamiento de las tiendas en referencia a la comercialización de productos de consumo masivo, abarrotes 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, abarrotes y aseo; deben ser investigados y analizados, para escoger el más adecuado, con el propósito de que los productos lleguen oportunamente y en buenas condiciones a los clientes.
- Los precios sobre los cuales se distribuyen los productos de consumo masivo, abarrotes 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, abarrotes y aseo.

2.4.1.3. Ficha técnica.

Cuadro 1. Ficha técnica de la investigación de campo

FICHA TECNICA	
Tipo de Investigación	<p>Exploratoria: Esta información se obtendrá mediante fuentes externas a la empresa, como lo son publicaciones en internet, información sobre las tiendas y micro mercados actuales ubicados en la zona metropolitana de Bucaramanga, libros referentes al tema de investigación, boletines, revistas, periódicos, información de la Cámara de Comercio y el Dane.</p> <p>Descriptiva: para elaborar esta investigación se recurre a fuentes de información primaria y secundaria. Fuente de información primaria. Para la recolección de información se diseñara una encuesta dirigida a los propietarios de las tiendas y micro mercados que aportan información valiosa y necesaria para el desarrollo de esta investigación.</p> <p>Son fuentes secundarias de este proyecto todas aquellas que sin tener contacto directo con las personas involucradas en la investigación sirven de una u otra forma de medio para recolectar información relevante en el proceso de investigación. Se tomaran como fuentes secundarias, libros, internet, revistas, folletos y periódicos. Son evidencias las notas a pie de página, la bibliografía, las direcciones electrónicas y los anexos.</p>
Método de Investigación	<p>Para realizar este proyecto se utilizara el método de análisis buscando encontrar cada una de las partes que caracteriza una realidad, estableciendo una relación causa efecto entre los elementos que componen el objeto de esta investigación.</p>
Fuentes de Información	<p>Primarias: Encuesta, ver Anexo 1.</p> <p>Secundarias: Revistas (Dinero y Fenalco), información de internet, folletos (Cámara de Comercio y Fenalco), periódicos (Vanguardia Liberal, Portafolio, El Tiempo), boletines (Cámara de Comercio, Dane y Fenalco)</p>

Técnicas de recolección de Información	Encuestas realizadas a los propietarios o administradores de tiendas y micromerados del área metropolitana de Bucaramanga.
Instrumento	Cuestionario, ver Anexo 1.
Definición de población (elemento unidad de muestreo).	La población objetivo está conformada por los tenderos de la zona metropolitana de Bucaramanga comprendido por los barrios según delimitación espacial, ver ítem 2.3.2. Total tiendas de negocios de víveres 12.000. Unidad Maestral. Tiendas de los sectores antes mencionados. Elemento Maestral: El cuestionario lo responderá el propietario o administrador del negocio.
Proceso de Muestreo	N = 12.000 tiendas. p = Probabilidad de éxito. 50% q = Probabilidad de fracaso 50% e = Error estimado 7% z = Nivel de Confianza 1.96 Tamaño de la muestra $n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N-1) \times e^2 + Z^2 (p \times q)}$ $n = \frac{1,96^2 \times 12.000 \times 0,5 \times 0,5}{(12.000 - 1) \times 0,07^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$ n = 193
Marco Muestral	Se realizan 193 encuestas, así: 78 encuestas en Bucaramanga, 62 en Floridablanca, 31 en Girón y 22 en Piedecuesta; según el porcentaje de participación.
Alcance	Para la presente investigación de mercados se tendrán en cuenta las tiendas, según la delimitación espacial, ver ítem 2.3.2., en donde se enumeran los sectores y barrios a estudiar en el Área Metropolitana de Bucaramanga.
Tiempo de Aplicación	20 días calendario.

2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados. Los datos de la información recopilada en las encuestas dirigidas se tabulan en computador por medio del programa Excel (hoja de Cálculo).

Resultados y Conclusiones. Ya tabulados los datos se procederá a graficar los resultados en tortas, para concluir si existe o no viabilidad en el proyecto.

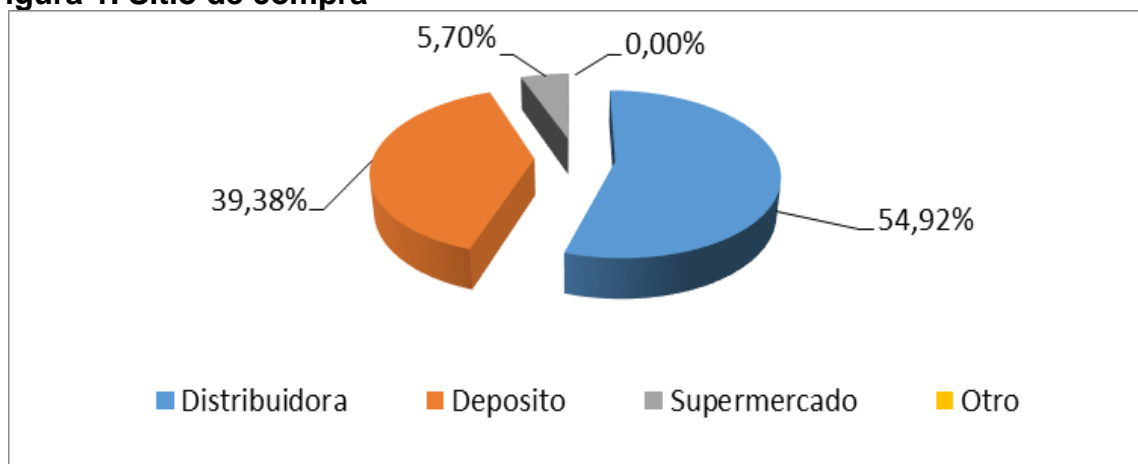
A continuación, se presenta por cada pregunta su tabla, figura y análisis del resultado sobre la información obtenida en el cuestionario, ver anexo A.

Pregunta No 1: ¿En dónde compra los productos para el surtido de su negocio y cual es la razón de su preferencia?

Cuadro 2. Sitio de compra

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Distribuidora	106	54,92%
Deposito	76	39,38%
Supermercado	11	5,70%
Otro	0	0,00%
Total	193	100,00%

Figura 1. Sitio de compra

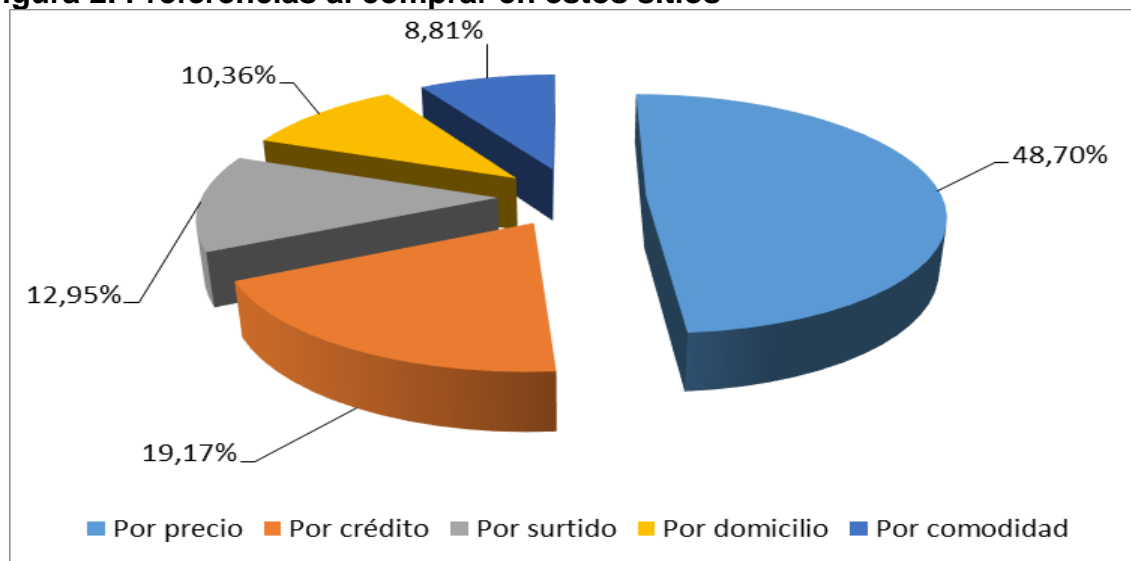


Se observa que el 54,92% de los tenderos dicen que están comprado los productos para surtir el negocio en las distribuidoras, el 39,38% dijo que en los depósitos y el 5,70% en los supermercados. Lo anterior es conveniente para la nueva distribuidora pues hay una preferencia por elegir esta clase de negocios, como el proveedor de los productos para surtir las tiendas.

Cuadro 3. Preferencias al Comprar en estos sitios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por precio	94	48,70%
Por crédito	37	19,17%
Por surtido	25	12,95%
Por domicilio	20	10,36%
Por comodidad	17	8,81%
Total	193	100,00%

Figura 2. Preferencias al comprar en estos sitios



Se observa que el 48,70% de los clientes prefiere este tipo de establecimientos por el precio de los productos, el 19,17% lo hace por el crédito que le otorgan, un 12,95% dicen que por el surtido, el 10,36% indica el servicio a domicilio y un 8,81% dice que por comodidad. Estas preferencias son las que tiene que aprovechar la nueva distribuidora, ya que ofreciendo unos buenos precios, con

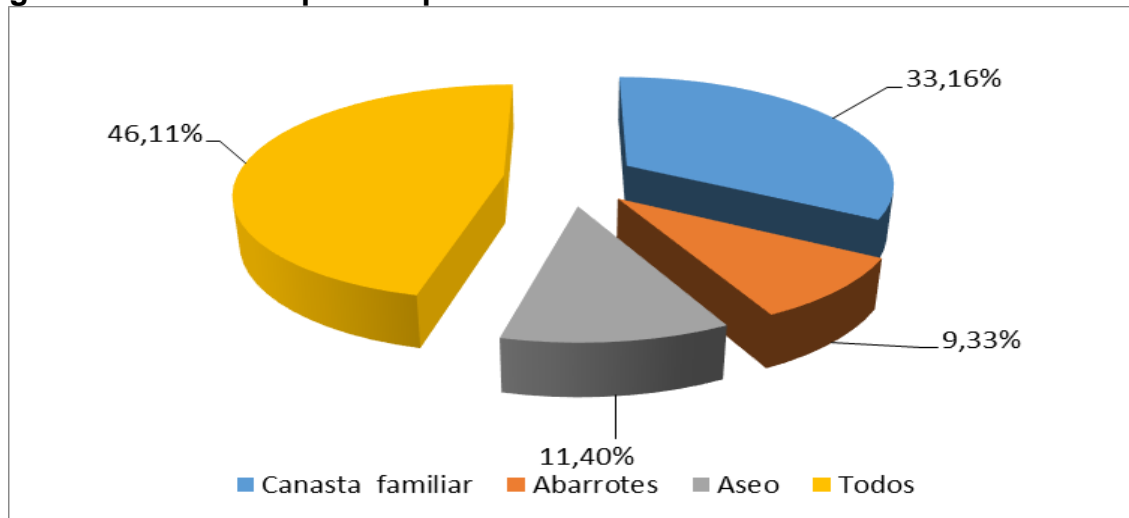
visitas oportunas y brindando oportunidades en crédito y con un buen servicio y cumplimiento en las entregas, logrará, rápidamente posicionarse en la mente del consumidor.

Pregunta No. 2: ¿De los siguientes clases de productos seleccione el que con mayor frecuencia esta actualmente comprando?

Cuadro 4. Productos que compra frecuentemente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Canasta familiar	64	33,16%
Abarrotes	18	9,33%
Aseo	22	11,40%
Todos	89	46,11%
Total	193	100,00%

Figura 3. Productos que compra frecuentemente



El 46,11% contestó que compra frecuentemente todos los productos a distribuir, es decir canasta familiar, abarrotes y aseo; el 33,16% contestó que compra con mayor frecuencia la canasta familiar y el 11,40% los productos de aseo, y el 9,33% abarrotes. Se observa que un porcentaje significativo está comprando

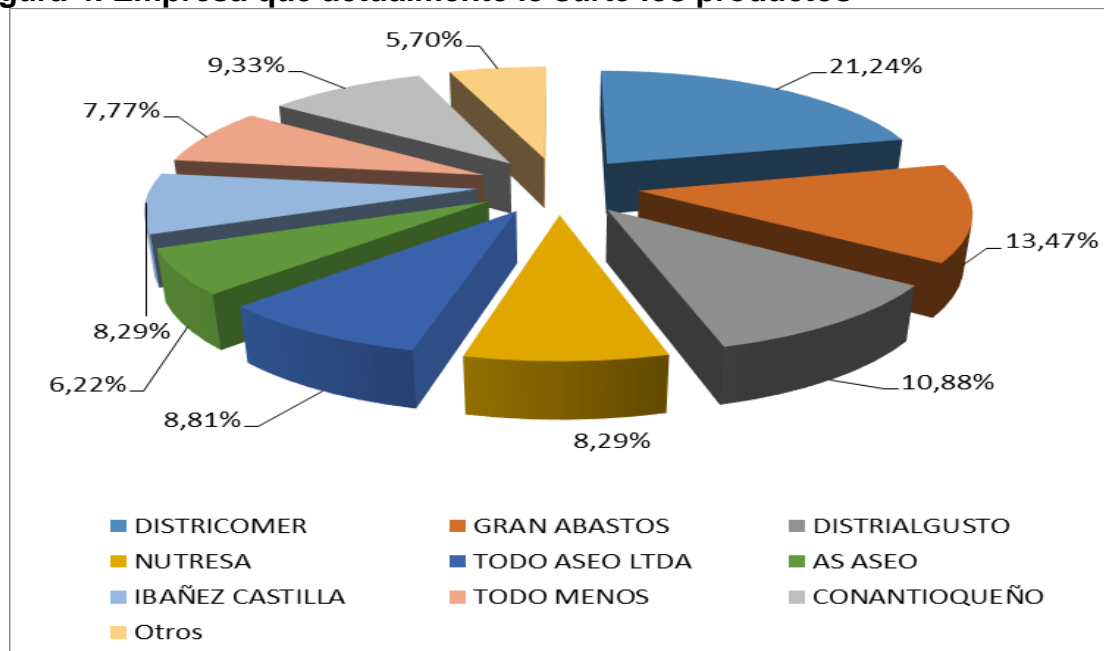
frecuntemente los tres tipos de productos lo cual invita a tener un buen surtido para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Pregunta No. 3: ¿Cuál es el nombre de la empresa que le surte actualmente sus productos?

Cuadro 5. Nombre de la empresa que le surte actualmente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
DISTRICOMER	41	21,24%
GRANABASTOS	26	13,47%
DISTRIALGUSTO	21	10,88%
NUTRESA	16	8,29%
TODO ASEO LTDA	17	8,81%
AS ASEO	12	6,22%
IBAÑEZ CASTILLA	16	8,29%
TODO MENOS	15	7,77%
CONANTIOQUEÑO	18	9,33%
Otros	11	5,70%
Total	193	100,00%

Figura 4. Empresa que actualmente le surte los productos



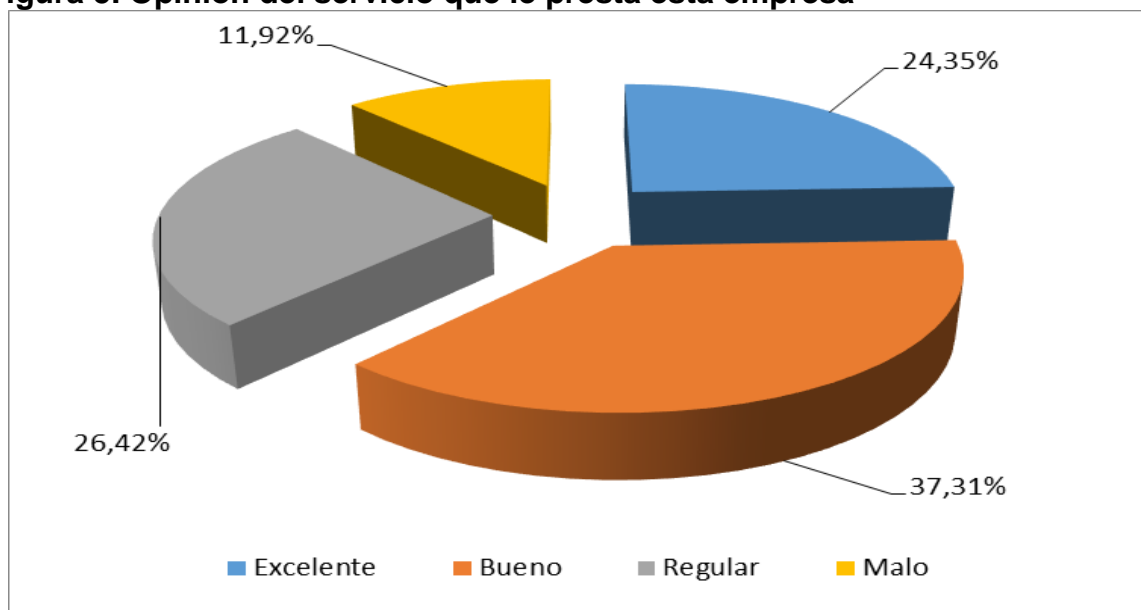
El 21,24% de los clientes han contestado que compra sus productos en Districomer, el 13,47% en Granabastos, el 10,88% en Distrialgusto, un 9,33% en Conantioqueño, el 8,81% en Todo Aseo Ltda, el porcentajes iguales al 8,29% en Nutresa y en Ibañez Castilla, el 7,77% en Todo Menos y un 6,22% en As Aseo. Lo anterior demuestra la gran oferta y competencia en el sector lo cual tendra muy en cuenta la nueva distribuidora para prestar un servicio con calidad, distinción, buenos precios y justo a tiempo en la entrega.

Pregunta No. 4: ¿Que opinion le merece el servicio que actualmente esta empresa le ofrece?

Cuadro 6. Opinión del servicio que le presta esta empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	47	24,35%
Bueno	72	37,31%
Regular	51	26,42%
Malo	23	11,92%
Total	193	100,00%

Figura 5. Opinión del servicio que le presta esta empresa



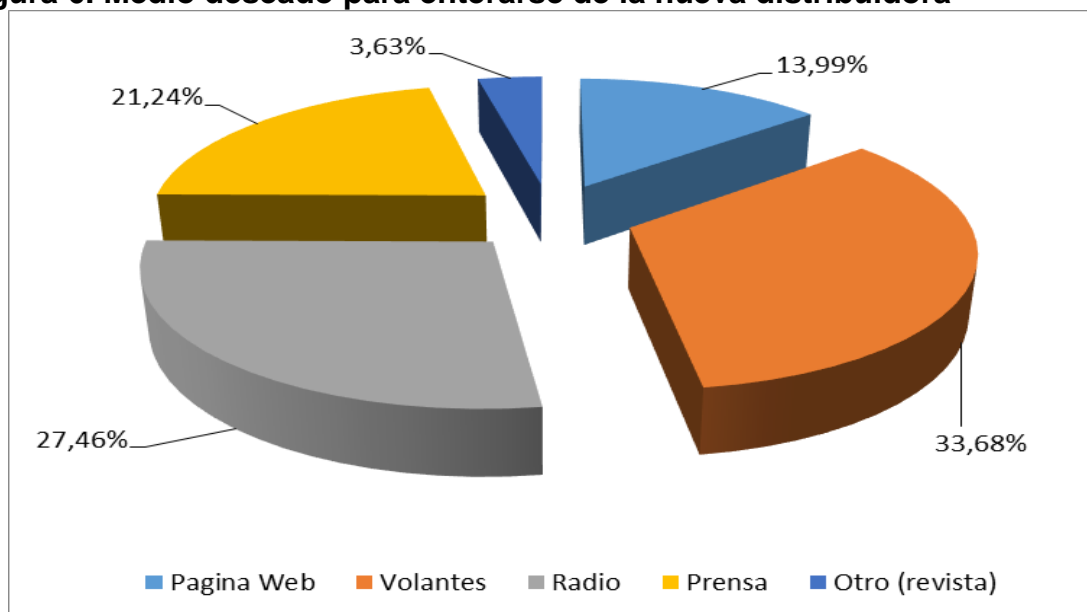
El 24,35% de los clientes contestaron que el servicio de la empresa es excelente, el 37,31% contestaron que bueno, el 26,42% que es regular y el 11,92% que es malo el servicio. Lo anterior evidencia que hay un porcentaje bastante significativo, el 75,65%, que al menos tiene un índice de insatisfacción al no indicar de excelente el servicio, esta es una muy buen oportunidad para que la nueva distribuidora entrar con el reto de mostrarle a este porcentaje de clientes un nuevo servicio.

Pregunta No. 5: ¿Por que medio de comunicación desea enterarse de la nueva distribuidora?

Cuadro 7. Medio deseado para enterarse de la nueva distribuidora

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pagina Web	27	13,99%
Volantes	65	33,68%
Radio	53	27,46%
Prensa	41	21,24%
Otro (revista)	7	3,63%
Total	193	100,00%

Figura 6. Medio deseado para enterarse de la nueva distribuidora



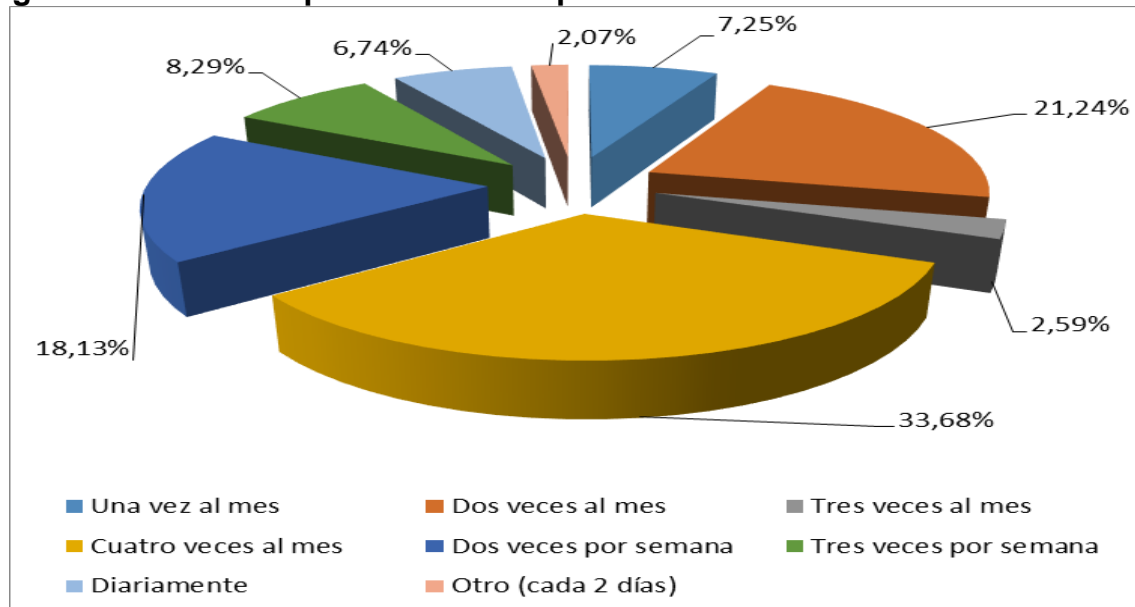
El 33,68% desea enterarse por medio de volantes, el 27,46% por radio, el 21,24% por prensa, el 13,99% le gustaría enterarse por la página web y un 3,63% por otro medio como lo es una revista informativa de la distribuidora. Los anteriores indicadores los debe tener en cuenta la nueva distribuidora para su publicidad de lanzamiento y operación.

Pregunta No. 6: ¿Con que frecuencia realizan los pedidos?

Cuadro 8. Frecuencia para realizar los pedidos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Promedio mes
Una vez al mes	14	7,25%	0,07
Dos veces al mes	41	21,24%	0,4
Tres veces al mes	5	2,59%	0,1
Cuatro veces al mes	65	33,68%	1,3
Dos veces por semana	35	18,13%	1,5
Tres veces por semana	16	8,29%	1,0
Diariamente	13	6,74%	2,0
Otro (cada 2 días)	4	2,07%	0,3
Total	193	100,00%	6,7

Figura 7. Frecuencia para realizar los pedidos



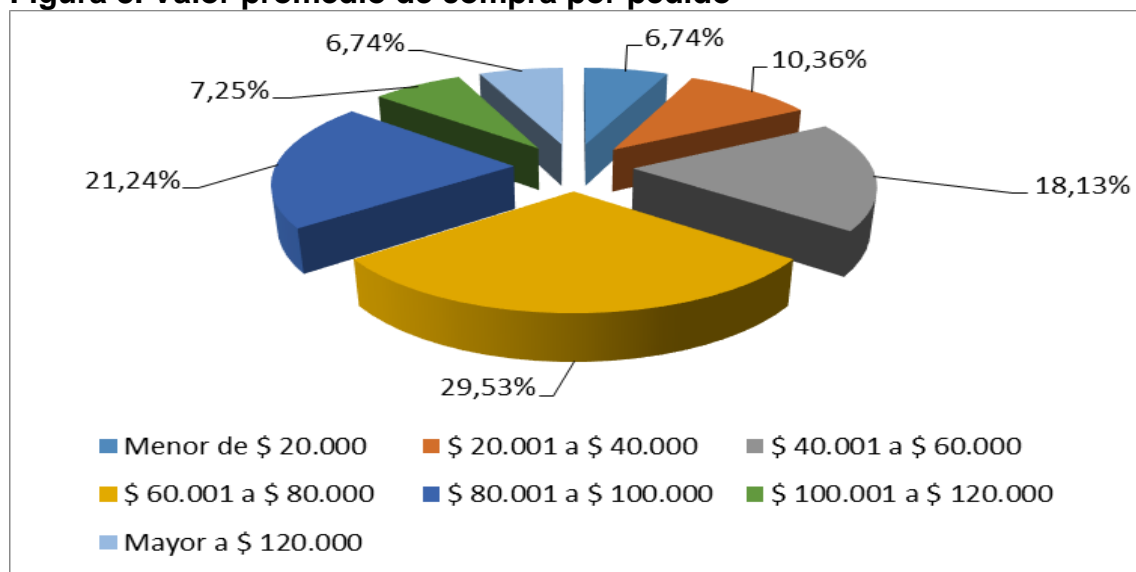
Se observa que el 33,68% de los encuestados realizan 4 pedidos al mes, el 21,24% realiza 2 pedidos al mes, el 18,13% realiza 2 pedidos por semana, el 8,29% lo hace 3 veces por semana, el 7,25% realiza 1 pedido al mes. En conclusión se observa que en promedio las personas están realizando 6,7 pedidos al mes. Un dato muy importante que la nueva empresa va a tener en cuenta para su rotación de productos y los inventarios.

Pregunta No. 7: ¿Cual es el valor promedio de compra que usted requiere en cada pedido?

Cuadro 9. Valor promedio de compra por pedido

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Promedio/pedido
Menor de \$ 20.000	13	6,74%	\$ 1.010
\$ 20.001 a \$ 40.000	20	10,36%	\$ 3.109
\$ 40.001 a \$ 60.000	35	18,13%	\$ 9.067
\$ 60.001 a \$ 80.000	57	29,53%	\$ 20.674
\$ 80.001 a \$ 100.000	41	21,24%	\$ 19.119
\$ 100.001 a \$ 120.000	14	7,25%	\$ 7.979
Mayor a \$ 120.000	13	6,74%	\$ 8.756
Total	193	100,00%	\$ 69.715

Figura 8. Valor promedio de compra por pedido



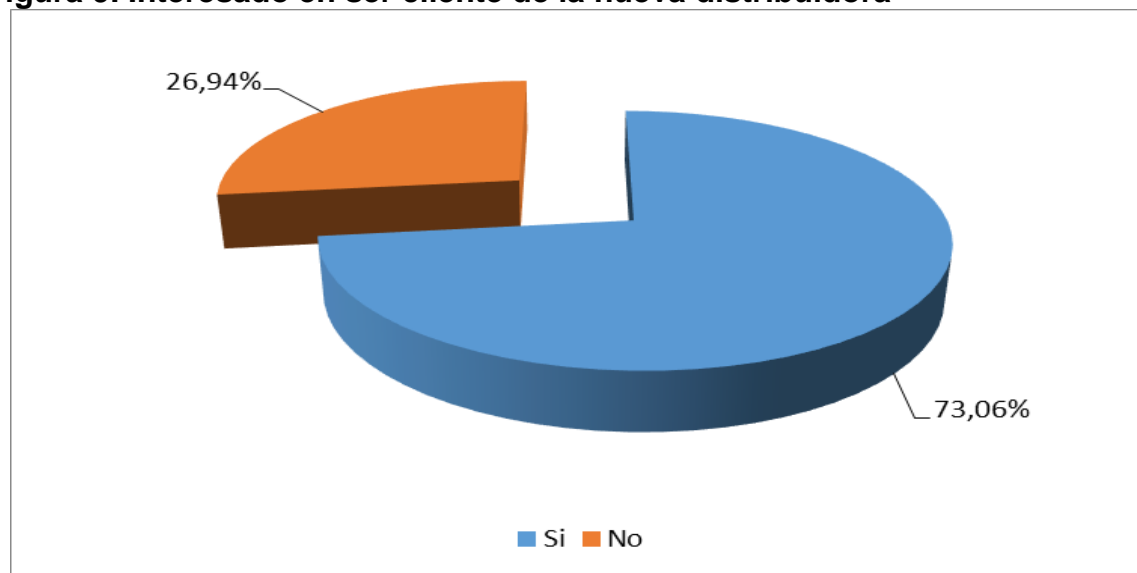
El 29,53% dice que el valor promedio de los pedidos está ubicado en un rango de \$60.001 a \$80.000; se considera este intervalo como el del promedio más alto; le continua el 21,24% con pedidos en promedio de \$80.001 a \$100.000 y con un 18,13% indica el valor entre \$40.001 a \$60.000. En conclusión, se puede observar que los tenderos encuestados realizan pedidos con un valor en promedio de \$69.715. Este indicador le va a permitir a la nueva distribuidora fijarse unos objetivos más claros con respecto a los inventarios que debe tener para lograr satisfacer las necesidades de consumo de los clientes.

Pregunta No. 8: ¿Le interesaría ser cliente de una nueva distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotes y aseo?

Cuadro 10. Interesado en ser cliente de la nueva distribuidora

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	141	73,06%
No	52	26,94%
Total	193	100,00%

Figura 9. Interesado en ser cliente de la nueva distribuidora



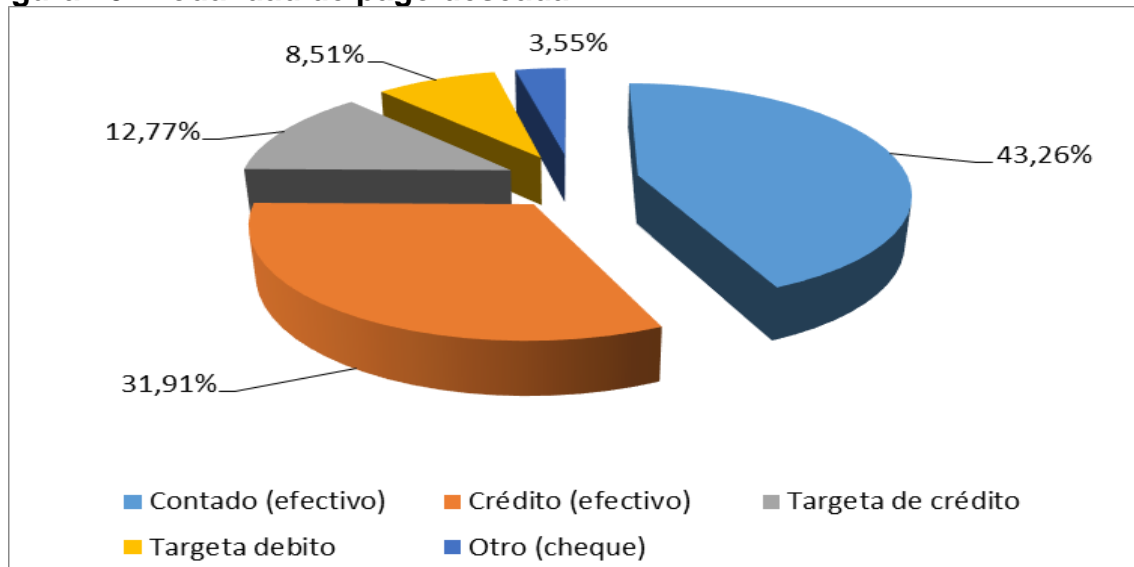
De las personas encuestadas el 73,06% están interesadas en ser clientes de la nueva distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotes y aseo; este indicador es altamente favorable para las pretenciones de la nueva distribuidora de lograr posicionarse rápidamente en el mercado del área metropolitana de Bucaramanga.

Pregunta No. 9: ¿Al momento de cancelar el pedido, que modalidad de pago le gustaría que le ofreciera la nueva distribuidora?

Cuadro 11. Modalidad de pago deseada

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Contado (efectivo)	61	43,26%
Crédito (efectivo)	45	31,91%
Targeta de crédito	18	12,77%
Targeta debito	12	8,51%
Otro (cheque)	5	3,55%
Total	141	100,00%

Figura 10. Modalidad de pago deseada



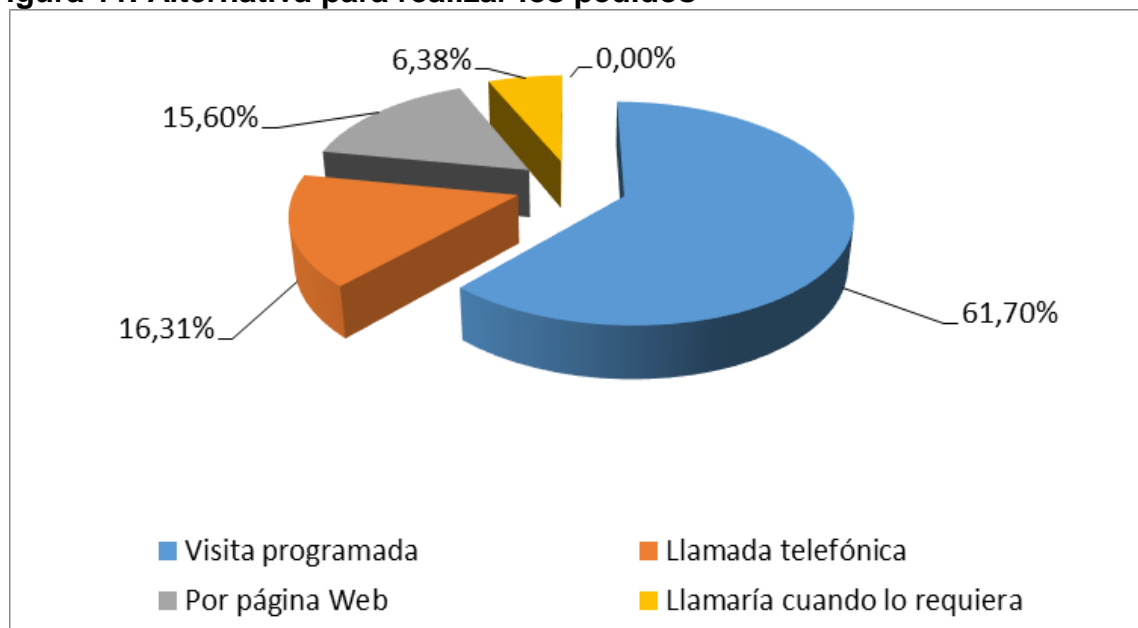
El 43,26% de las personas interesadas en ser clientes de la nueva distribuidora desean la modalidad de pago contado (efectivo), el 31,91% desea a crédito (efectivo), es decir con el próximo pedido le pago la de hoy. El 12,77% desea cancelar con tarjeta de crédito. El 8,51% desea por medio de tarjeta debito. Un pequeño porcentaje (3,5%) desea realizar el pago con cheque.

Pregunta No. 10: ¿ Qué alternativa desea para la realización de los pedidos?

Cuadro 12. Alternativa para realizar los pedidos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Visita programada	87	61,70%
Llamada telefónica	23	16,31%
Por página Web	22	15,60%
Llamaría cuando lo requiera	9	6,38%
Otro	0	0,00%
Total	141	100,00%

Figura 11. Alternativa para realizar los pedidos



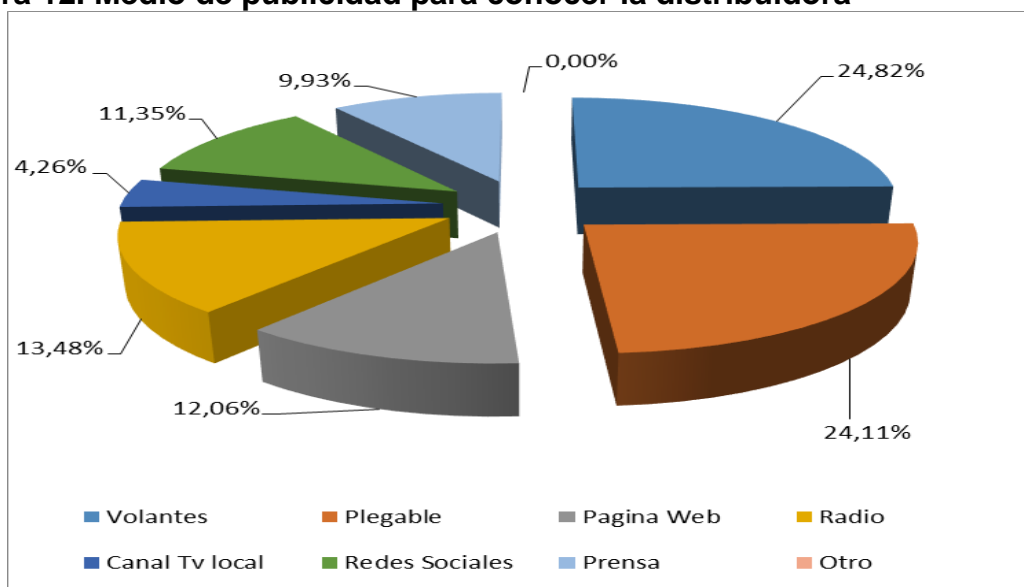
Se observa que el 61,70% de las personas interesadas en la distribuidora desean la visita programada como alternativa para realizar los pedidos, el 16,31% desea realizar los pedidos vía telefónica y el 15,60% desea la página web para realizar los pedidos. La nueva distribuidora tendrá muy en cuenta que la mayoría prefiere la visita programada.

Pregunta No. 11: ¿ Qué medio de publicidad desea para enterarse y conocer mejor los servicios y productos de la nueva distribuidora?

Cuadro 13. Medio de publicidad para conocer la distribuidora

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Volantes	35	24,82%
Plegable	34	24,11%
Pagina Web	17	12,06%
Radio	19	13,48%
Canal Tv local	6	4,26%
Redes Sociales	16	11,35%
Prensa	14	9,93%
Otro	0	0,00%
Total	141	100,00%

Figura 12. Medio de publicidad para conocer la distribuidora



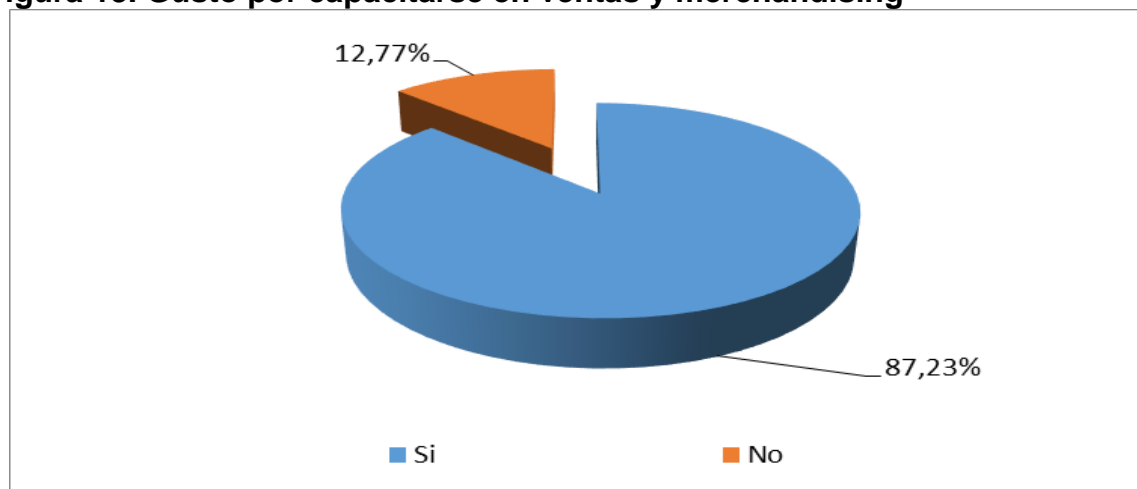
El 24,82% de los encuestados manifiestan que desearían el volante para enterarse de la empresa. El 24,11% indica que desea el plegable para enterarse de la nueva distribidora. Un 13,48% indica el radio como el medio deseado para enterarse de la nueva distribidora. El 12,06% dice que la pagina web y el 11,35% indica qe desearía las redes sociales para enterarse de la nueva distribidora. Estas cifras que son las más relacionadas por los tenderos se tendran en cuenta a la hora de diseñar la publicidad de operación y mantenimiento para la distribuidora.

Pregunta No. 12: ¿Le gustaría recibir capacitación con respecto a temas relacionados con ventas y merchandising?

Cuadro 14. Gusto por capacitarse en ventas y merchandising

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	123	87,23%
No	18	12,77%
Total	141	100,00%

Figura 13. Gusto por capacitarse en ventas y merchandising



El 87,23% de los encuestados indican que si desearían la capacitación en temas relacionados con ventas y merchandising. Este indicador lo tendrá muy en cuenta

la empresa durante todo su funcionamiento, ya que son muy pocas las empresas que lo hacen. Las empresas que reciben la capacitación indican que se sienten más respaldados lo cual será un excelente valor agregado al servicio y al crecimiento de los clientes como comerciantes y a la imagen de su negocio con las técnicas de merchandising.

2.4.3. Estimación de la demanda. De acuerdo con la información suministrada en la investigación de mercados realizada a los propietarios o administradores de los establecimientos comerciales denominadas tiendas; al responder la pregunta No. 6 (ver cuadro 8) del cuestionario, donde se indaga sobre la frecuencia para realizar pedidos, según la información recopilada en la investigación se indica un promedio de 6,7 pedidos al mes, lo cual equivaldría anualmente a:

$$6,7 \text{ pedidos/mes} \times 12 \text{ meses/año} = 80,4 \text{ pedidos/año/tienda}$$

Teniendo en cuenta que la población objetivo son 12.000 tiendas (ver ítem 2.3.2 Mercado Objetivo), con lo anterior se puede estimar el total de pedidos en las tiendas:

$$12.000 \text{ tiendas} \times 80,4 \text{ pedidos/año/tienda} = 964.800 \text{ pedidos/año}$$

Ahora, teniendo en cuenta la pregunta No. 8 (ver cuadro 10) del cuestionario, donde se indaga por si le interesaría ser cliente de la nueva distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotes y aseo, donde el 73,06% dice que sí; con lo anterior más esta nueva información se puede llegar a obtener el número de pedidos estimados en el año, así:

$$964.800 \text{ pedidos/año} \times 73,06\% = 704.882 \text{ pedidos/año}$$

De acuerdo a la información obtenida y lo que se manifiesta en la pregunta No.7 sobre cual es el valor promedio de compra que se requieren en cada pedido que realizan (\$69.715); se procede a determinar el valor económico de la demanda estimada para la distribuidora en el año.

$$704.882 \text{ pedidos/año} \times \$69.715 = \$49.140'848.630$$

En conclusión, se puede indicar que la demanda estimada se espera que sea por un valor de \$49.140'848.630 o lo equivalente a 704.882 pedidos/año.

2.4.4. Proyección de la demanda. Para realizar la proyección de la demanda se tiene en cuenta la tasa de crecimiento de la población del área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga porque en la medida que la población crece, crecerá la demanda de la canasta familiar, abarrotes y los productos de aseo.

Se aplicará la fórmula del valor futuro para la proyección, como se presenta a continuación:

$$F = P (1 + i)^n$$

Donde,

F= es el valor proyectado

P= es el valor a proyectar = 704.882 pedidos/año

i = Tasa de crecimiento de la población = 1,87% ¹⁶

n= Es el periodo anual de proyección = 1 a 5 años

En el siguiente cuadro se resume dicha proyección:

¹⁶ PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. Disponible en Internet en: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/floridablancasantanderpd20122015.pdf>. Consultado el día 20 de Octubre de 2016.

Cuadro 15. Proyección de la demanda

AÑOS	# PEDIDOS/AÑO	DEMANDA ANUAL PROYECTADA (\$)
2016	704.882	\$49.140'848.630
2017	718.063	\$50.059'762.050
2018	731.490	\$50.995'825.350
2019	745.168	\$51.949'387.120
2020	759.102	\$52.920'795.930
2021	773.297	\$53'910.400.360

2.5. OFERTA

2.5.1. Necesidades de información. El estudio de la oferta se realiza en el área metropolitana de Bucaramanga, con el fin de determinar entre otros la siguiente información:

- Conocer las empresas que distribuyen productos de la canasta familiar, abarrotes y aseo.
- Establecer las debilidades y fortalezas de las empresas competidoras.
- Identificar las debilidades de calidad de la competencia.
- Los precios en los que se venden los productos de la competencia.
- El tipo de estrategia de publicidad que están usando las empresas competidoras.
- Conocer las marcas de los diferentes productos que se ofrecen en el mercado del área metropolitana de Bucaramanga.

- Cuantificar la oferta actual y futura.
- Conocer los diversos canales de distribución utilizados por la competencia.

2.5.2. Análisis de la situación actual de la competencia. Para el análisis de la competencia se toma como base la información obtenida en la investigación de campo, pregunta 3, donde se indaga por el nombre de la empresa que le surte actualmente sus productos, ver cuadro 5; donde las tres distribuidoras en importancia fueron: Districomer (21,24%), Granabastos (13,47%) y Distrialgusto (10,88%).

Cuadro 16. Matriz competitiva

EMPRESA	PRODUCTOS	% PARTICIPACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DISTRICOMER	Milo, nescafe, cereales, klim, galletas de dulce, galletas de sal y demás vivieres de la canasta familiar. Jabon en polvo, jabon en barra, papel higienico, variedad de productos para el aseo personal y del hogar, etc.	29%	- Presenta un equipo de 26 Asesores Comerciales experimentado. - Atiende toda el Á. M. de Bu/manga. - Maneja variedad de marcas y productos. - Con más de 20 años de experiencia por parte de los dueños, en el mercado de la ciudad de Bucaramanga.	- Presenta un canal TAT muy tradicional. - Las visitas se limitan a la programación.. - Falta una atención más personalizada. - Adolece de programas de capacitación para el cliente.

<p>GRANABASTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Galletas dulces, saladas klim, nescafé, milo, cereales y demás vivieres. Jabon en polvo, jabon en barra papel higienico, variedad de productos para el aseo personal y del hogar, etc. 	<p>15%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta un equipo de 6 Asesores Comerciales - Atiende la ciudad de Bu/manga y algún municipio aledaño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta un canal TAT muy tradicional. - Su fuerza de ventas es poca para el mercado que debe atender. - Falta mayor variedad de marcas y productos. - Adolece de programas de capacitación para el cliente. - Mejorar en los incentivos y ofertas para los clientes.
<p>DISTRIALGUSTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leche condensada, cereales y demás vivieres de la canasta familiar. Jabon en polvo y barra, papel higienico, variedad de productos para el aseo personal y del hogar, etc. 	<p>19%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta un equipo de 16 Asesores Comerciales con experiencia. - Atiende el Á. M. de Bu/manga. - Con 10 años de experiencia en el mercado de la ciudad de Bucaramanga. - Maneja una buena variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta un canal TAT muy tradicional. - No cuenta con servicio especial de pedidos para cuando el cliente lo desea. - Falta una atención más personalizada. - Adolece de programas de capacitación para el cliente.

Observando, el cuadro anterior se puede concluir que las tres empresas son una fuerte competencia para el desarrollo de los objetivos de la nueva distribuidora en donde se destaca Districomer tanto por la variedad de productos y marcas que maneja así como por los años de experiencia lo que le dan un gran reconocimiento en el sector. A su vez la fuerza de ventas que maneja, que por su experiencia y número, le dan la oportunidad de atender toda el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Pero a pesar de las fortalezas que tienen, se observa y analiza una serie de debilidades las cuales la nueva distribuidora hará énfasis en aprovechar y considerarlas el motivo del éxito en su incursión en el mercado de la ciudad y su área metropolitana; pues hay una parte del valor agregado que tendrá el nuevo servicio, por ejemplo: se va a aprovechar que no hay una distribuidora en el mercado que ofrezca el servicio especial para que el cliente pueda solicitar el servicio de distribución en un día que no le corresponde por no estar en la ruta programada; además se aprovechará la interacción entre el vendedor y el tendero para realizar una atención más personalizada, para ello la nueva distribuidora aprovechará el apoyo de entidades como el SENA para capacitar a sus empleados en estos temas y lograr así marcar una gran diferencia con una atención más especializada y personalizada con sus clientes; en otras palabras llegar a ser los primeros en imponer una forma de atender al cliente bajo una cultura de organización centrada en el cliente que necesita quien le cubra su necesidad de forma inmediata, oportuna y veraz.

2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

La demanda potencial insatisfecha se va a determinar gracias a la información suministrada al responder la pregunta número 4 (del cuestionario aplicado en la investigación de campo) donde han calificado el servicio que actualmente reciben,

con el 24,35% de excelente; dando a entender que el porcentaje restante (75,65%) tiene algún margen de insatisfacción se puede deducir lo siguiente:

Que de los establecimientos comerciales considerados tiendas, en el área metropolitana de Bucaramanga; se encuentran con algún grado de insatisfacción el 75,65% lo que corresponde a 9.078 tiendas (12.000 x 75,65%), donde sus dueños o administradores presentan insatisfacción por el servicio que están recibiendo.

Se puede concluir que para la nueva distribuidora esto resulta ser muy atractivo pues el número de tiendas que presentan algún grado de insatisfacción es bastante significativo lo cual conduce a pensar que hay esta la oportunidad de llegar con un excelente servicio y atención, un servicio que sea justo a tiempo que le entregue los artículos cuando el cliente lo desee y en el mismo instante para que nunca quede con ceros en sus inventarios y así el tendero pueda cumplirle a sus clientes y a su vez la distribuidora poderle cumplirle también a sus clientes.

2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

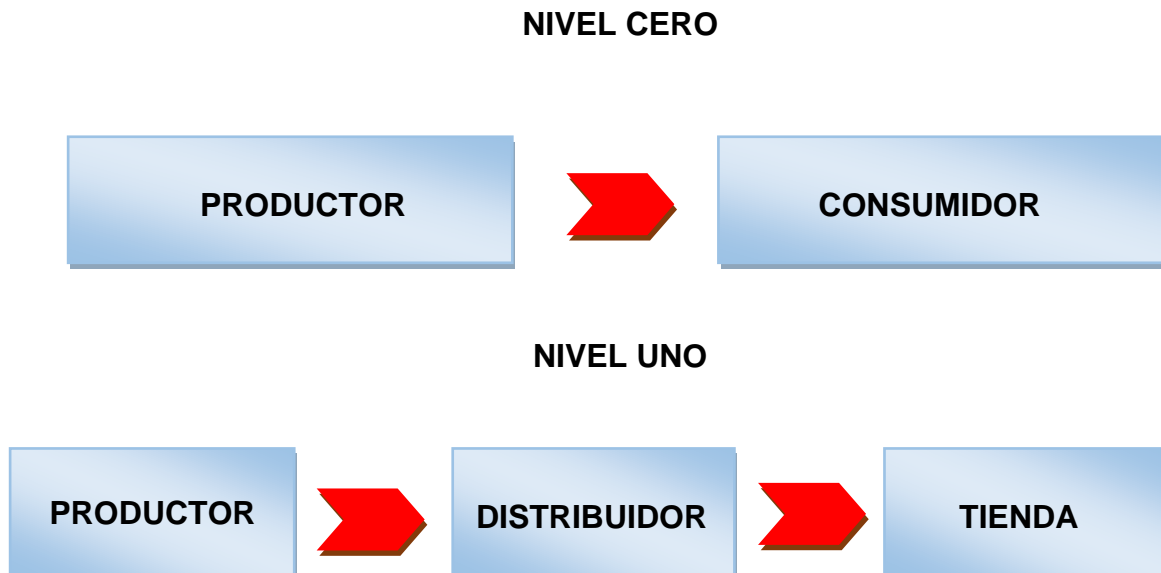
Los canales de comercialización¹⁷ son el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que este se desplaza del productor al consumidor final o al distribuidor intermediario. Los canales de comercialización son todos los medios de los cuales se valen las empresas, para hacer llegar sus productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios mas convenientes para ambos.

¹⁷ CANALES DE DISTRIBUCION. Disponible en Intrenet en: <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>. Consultado el día 28 de Noviembre de 2016.

2.7.1. Estructura de los canales actuales. De acuerdo a la investigación de campo realizada en el área metropolitana de Bucaramanga, los canales de comercialización más utilizados en la oferta de esta clase de servicios para la distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo son: el nivel cero en el cual el productor vende sus productos directamente al consumidor final y nivel uno donde se utiliza un intermediario minorista como lo son las tiendas, micromercados y supermercados para llevar el producto al consumidor final; siendo este el caso de estudio.

A continuación, se ilustran los dos canales más representativos en este sector comercial en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Figura 14. Estructura canales actuales de comercialización



2.7.2. Ventajas y desventajas de los canales actuales. Los dos canales de comercialización nombrados anteriormente empleados en la comercialización de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo; presentan las siguientes ventajas y desventajas.

- PRODUCTOR CONSUMIDOR – Nivel cero:

a) Ventajas.

- Se mantiene un contacto directo con el cliente.
- Se conocen muy bien las necesidades del cliente.
- Se hace publicidad directa mediante la atención al cliente.
- Se puede ofrecer a un mejor precio el producto, ya que entre más corto el canal de comercialización mas rentabilidad y menor costo.
- Canal ideal para cuando se esta en la etapa inicial (los primeros años) de un proyecto o plan de negocios.
- Se puede producir lo que se va a vender, controlar precio y ubicación de los productos en establecimientos propios acorde con los objetivos de la empresa.

b) Desventajas.

- Se requiere que la empresa tenga uno o varios puntos de venta y distribución.
- Se incrementan los costos y gastos por la administración del punto de venta.
- Se requiere una muy buena campaña publicitaria.

- PRODUCTOR DISTRIBUIDOR TIENDA – Nivel uno:

a) Ventajas.

- Se llega a un mayor número de consumidores por medio de los distribuidores, especialmente tiendas, con menos esfuerzos que al utilizar un canal directo.

- Son canales relativamente cortos que no alteran la composición física y química del producto y permiten que el producto llegue en buenas condiciones al consumidor final.
- Permite la distribución del producto a un mayor número de negocios, alcanzando una distribución intensiva, ideal para productos que están penetrando en el mercado.

b) Desventajas.

- La falta de promoción del producto por parte de intermediarios o distribuidores.
- El encarecimiento del producto al tener que estar supeditado a los márgenes de ganancia de las empresas comercializadoras y su poder de negociación, ya que la utilización de intermediarios incrementa el costo para el consumidor final.
- Se debe vender en cantidades suficientes para que el producto sea rentable

2.7.3. Selección de los canales de comercialización. Para la distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo , el canal de comercialización se ha seleccionado teniendo en cuenta los costos de distribución del producto, el control que se tiene sobre las políticas de precios, promoción al consumidor, calidad del producto y conveniencia para el consumidor final.

Para la venta de los productos se utilizará el nivel uno, es decir, la distribuidora adquirirá los productos directamente del productor y atenderá directamente al cliente ya que son las tiendas del área metropolitana de Bucaramanga.

2.8. EL PRECIO

El precio es el valor en moneda que se le asignará a los productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo, pero a su vez serán determinantes para su

definición variables como el precio del producto que se maneja en el sector, el margen de utilidad que permite dar unos precios que sean competitivos en el sector y el listado oficial de precios al consumidor.

2.8.1. Análisis de precios de la competencia. Los precios de la competencia de acuerdo a la información de campo recopilada y analizada, se pudo determinar que en las tiendas del área metropolitana de Bucaramanga, para el administrador o dueño del establecimiento comercial, el precio es el factor que define la decisión de compra, incluso por encima de los atributos diferenciadores, no que estos no sean importantes, pues son fundamentales, no obstante en algunos casos estos mismos son generados con el fin de mejorar el valor de este precio. Este valor no representa únicamente mejores ingresos, sino que a la larga representará mejores utilidades, las cuales pueden redundar en beneficio del vendedor y de todo el entorno comercial.

Ahora analizando los precios de la competencia se observa que la diferencia entre unos y otros es muy poca por no decir que son casi iguales los precios en la compra de unidades por producto; o sea que el volumen de compra es el que marca la diferencia en el precio final del producto; donde la atención prestada por el vendedor, los descuentos y las promociones se convierten en el principal atractivo a la hora de efectuar la compra para el cliente (el tendero).

2.8.2. Estrategias de fijación de precios. Para la fijación de precios se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos orientados a las utilidades

1. Alcanzar un rendimiento meta.
2. Maximizar Utilidades.

- Factores que influyen en la determinación del precio

1. La demanda estimada.
2. La reacción de la competencia.
3. El ciclo de vida del producto.
4. Los canales de distribución.
5. La promoción del producto.
6. El costo del producto.
7. Los descuentos por volúmenes de pedido.

- Bases para la fijación de precios

1. Precio basado en el costo unitario más la utilidad unitaria.
2. Precios fijados por los intermediarios.
3. Precios fijados por lista oficial de precios.

- Precios establecidos en relación al mercado

1. Para afrontar la competencia
2. Por debajo de la competencia
3. Por arriba de la competencia

- Precio basado en el costo unitario más la utilidad unitaria

1. Significa establecer el precio de una unidad para que sea igual al costo total unitario más la utilidad unitaria deseada.

- Precios para afrontar la competencia

1. Es fácil fijar precios para hacer frente a la competencia, solo hay que averiguar cual es el precio de mercado, se hace cuando la competencia es fuerte y el producto no se diferencia mucho de las marcas rivales.

- Precios establecidos en relación al mercado

1. Precios por debajo de la competencia: Esto consiste en fijar precios por debajo de los competidores más importantes, se hace para conseguir un gran volumen de ventas, además se da poco servicio al cliente, lo malo es que puede desencadenar una guerra de precios.
2. Precios por arriba de la competencia: Da buenos resultados solo cuando el producto se distingue de los demás o cuando el vendedor goza de un buen nombre en el mercado.

- Los descuentos que producen rebajas al precio base

1. Descuentos por volumen de compra
2. Descuentos comerciales
3. Descuentos por pronto pago
4. Descuentos promocionales
5. Descuentos de temporada

2.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

El plan publicitario para el lanzamiento de la distribuidora tendrá en cuenta como principios los siguientes objetivos:

2.9.1. Objetivos. Se formulan los siguientes:

- a) Ofrecer un servicio al cliente personalizado que permita informar las bondades y características del servicio y los productos a comercializar.
- b) Persuadir de manera transparente e inducir a los tenderos a obtener el servicio y los productos comercializados por la nueva distribuidora.
- c) Informar sobre la existencia de una nueva distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo entre los tenderos.
- d) Posicionar la empresa dentro del sector tendero.
- e) Crear clientes potenciales y objetivos, a corto y largo plazo.
- f) Identificar la empresa con su nombre, logotipo, lema e información sobre las características del servicio de distribución.

2.9.2. Logotipo. El logotipo de la distribuidora, se enmarca dentro de un rectángulo, lo que indica que la nueva empresa es solida en su estructura organizacional.

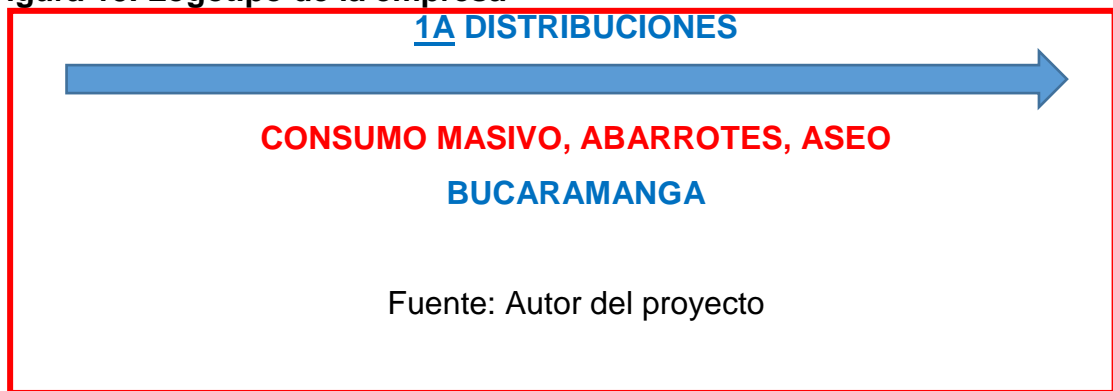
Dentro del rectángulo y en la parte superior se observa el nombre de la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**”, lo cual indica que la empresa es la número uno en el sector de las distribuciones.

A continuación y debajo del nombre se encuentra una línea horizontal (flecha solida), que se interpreta como la base solida de la empresa y a su vez como la flecha indica una dirección entonces se interpreta como la forma continua de la empresa por alcanzar ese norte.

También con la línea horizontal se quiere mostrar la línea de crecimiento de todos los clientes y tiendas a visitar en forma horizontal, llegando al mayor número de puntos de venta.

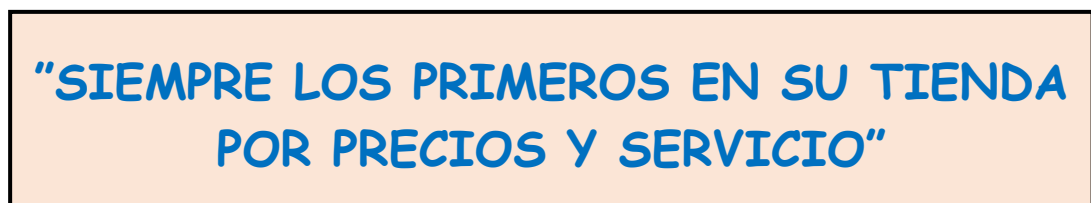
Debajo de la flecha se nombran los productos que la empresa va a distribuir; y en el último espacio se encuentra el nombre del municipio donde se va a constituir la empresa.

Figura 15. Logotipo de la empresa



2.9.3. Slogan. El slogan de la empresa "1A DISTRIBUCIONES", se describe mediante la siguiente frase, con la cual se quiere grabar en la mente del tendero un servicio de primera calidad que le distribuye productos a un buen precio.

Figura 16. Eslogan de la empresa



Además, con el eslogan se desea resaltar el trabajo de distribución ya que lo que persigue "1A DISTRIBUCIONES", es llevar buenos precios y prestar un excelente servicio que conduzca la empresa a posicionarse en el sector y a la preferencia de los clientes de las tiendas de barrio.

2.9.4. Análisis de medios. Con el objeto de seleccionar el medio publicitario adecuado, para la Distribuidora “**1A DISTRIBUCIONES**”, se va a determinar el alcance, la frecuencia y el impacto que se pretende lograr para favorecer la comunicación del mensaje en la población objetivo.

Alcance. Se pretende llegar a los establecimientos comerciales denominados Tiendas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, que requieren comprar para surtir el negocio y tener a disposición del cliente productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo.

Frecuencia. Se desea que la población quede expuesta al mensaje de la distribuidora que se va a constituir a través de medios especializados.

Impacto. Se busca un impacto normal de comunicación, sin llegar a saturar, que le permita al cliente recordar fácilmente el mensaje.

Los medios publicitarios adecuados para realizar la publicidad y promoción de la distribuidora son:

- **Periódicos.** Es considerado como un medio básico masivo de comunicación. Los anuncios se pueden preparar con rapidez y costo razonable, y puede llegar al público objetivo diariamente. Por su característica permiten un cubrimiento local ó nacional.

- **Revistas.** Son medios costosos pero tiene gran probabilidad de alcanzar la audiencia objetivo deseada. Aspectos a tener en cuenta, es el cubrimiento geográfico que ellas tienen y la clase de revista que es, ya que las hay segmentadas en diferentes temas.

- **Televisión.** Un medio altamente popular por ofrecer las siguientes ventajas: auditorios masivos, gran número de posibles consumidores, facilidad de lograr la atención de los televidentes debido a la ausencia de competencia de otros medios, permitiendo el uso del oído, vista y demostraciones, buen cubrimiento, alta sintonía. Es el medio más importante pero con altos costos de contratación de tiempo en ellos, altos costos de producción emitidos y altos costos en evaluar los resultados.

- **Correo directo.** Es un medio económico y de gran efectividad dependiendo de la base de datos de direcciones que se usen, pero presenta el problema de no tener altos índices de respuestas. Entre ellos se encuentran tarjetas de presentación, plegables, publicidad en cachuchas, camisetas, lapiceros entre otros.

- **Publicidad al aire libre.** Es un medio flexible y de bajo costo. Llega a un mercado amplio y diversificado por lo general se limita a la publicidad de producción de consumo normal. El uso carteles, pendones, pancartas, vallas, afiches e instrumentos electrónicos son los más populares.

- **Portafolio de productos.** Es un medio impreso muy favorable para empresas de servicios y de múltiples productos, su costo es relativo dependiendo de la calidad de impresión y tamaño deseado.

- **Internet.** Es la publicidad en un medio de comunicación masivo a nivel mundial, el uso de una página WEB es fundamental para los alcances que se quiere con el negocio, es relativamente costoso pero muy funcional ya que permite una interacción y comunicación directa con el cliente sin necesidad de estar físicamente presentes.

- **Redes sociales.** Son sitios de internet que permiten a las personas conectarse con sus amigos e incluso realizar nuevas amistades, de manera virtual, establecer negocios y tomar información sobre ellos.

2.9.5. Selección de medios. Cada medio ofrece ventajas pero también tiene sus limitaciones; por lo tanto se deben examinar las siguientes características para definir los medios más adecuados para la distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo.

- *Hábitos de la audiencia meta.* Buscar el medio más eficaz para llegarle al cliente que se desea para cumplir con los objetivos de la empresa.

- *Producto y/o servicio.* Cada tipo de medio publicitario tiene su propio potencial de demostración, visualización, explicación, credibilidad y colorido.

- *Mensaje.* Un mensaje que anuncie un gran evento, producto o servicio deberá ser publicado en un medio que sea correspondiente con la agilidad y rápida difusión que la empresa desea.

- *Costo.* Hay medios costosos y económicos para la publicidad de mensajes, se debe escoger el más adecuado dependiendo del recurso financiero y de las características del producto o servicio a publicitar y/o promocionar.

Considerando lo anterior se seleccionan los siguientes medios de publicidad y promoción para dar a conocer el servicio que pretende ofertar la nueva distribuidora en el área metropolitana de Bucaramanga.

- Medio impreso. Cartas de Información, volantes y portafolio del producto.
- Medio electrónico. La página Web.
- Medios visuales. Pendón tipo araña.

2.9.6. Estrategias publicitarias. Las estrategias publicitarias a emplear para dar a conocer la empresa, se consideran de dos clases: de publicidad de lanzamiento y de publicidad de mantenimiento.

2.9.6.1 Estrategias de publicidad de lanzamiento. Se aplicara para captar la atención del público y se realizará durante los días previos y en el día de inauguración de la empresa. Entre las cuales se encuentran:

- **Publicidad impresa.** Se contará con 1.000 tarjetas de presentación disponibles para la distribución entre los clientes de la empresa y con 1.000 volantes que contienen información del servicio, nombre de la distribuidora, ubicación y teléfono.

- **Pendones tipo araña:** Se utilizaran 4 pendones tipo araña, los cuales se ubicaran en le entrada de las tiendas que se vistan en ese momento para ayudar a reforzar la imagen de la nueva empresa.

- **Publicidad radial:** Se dispondrá de 2 pautas diarias de 20 segundos en la emisora La Mega, para un total de 14 pautas.

2.9.6.2 Estrategias de publicidad de mantenimiento. Estas estrategias están orientadas a mantener al consumidor pensando en el producto.

- **Portafolio de productos:** Es un medio impreso muy favorable para empresas de servicios y de múltiples productos, su costo es relativo dependiendo de la calidad de impresión y tamaño deseado. Se dispondrán de 300 unidades

- **Pagina web.** Es fundamental para los alcances que se quiere con la nueva distribuidora.

- **Publicidad impresa.** Se contará con 1.000 tarjetas de presentación disponibles para la distribución entre los clientes de la empresa y con 1000 volantes.

2.9.7. Presupuesto de publicidad y promoción. Todo tipo de publicidad y promoción que se vaya a implementar se debe costear para su financiación.

2.9.7.1 Presupuesto de lanzamiento. Se estima un presupuesto para difundir y promocionar el servicio desde una semana antes al día del lanzamiento.

Cuadro 17. Presupuesto publicidad de lanzamiento

Concepto	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Tarjeta presentación	1.000	\$ 55	\$ 55.000
Pauta radial	14	\$ 85.000	\$ 1.190.000
Pendones tipo araña	4	\$ 70.000	\$ 280.000
Volantes	1.000	\$ 180	\$ 180.000
Total			\$ 1.705.000

Fuente: La Litografía Productos Impresos. La FM Estereo.

2.9.7.2 Presupuesto de operación. Esta publicidad se estima para ser difundida durante el primer año de operaciones de la distribuidora.

Cuadro 18. Presupuesto publicidad de operación

Concepto	Cantidad	Valor Unidad	Valor Mes	Valor Año
Portafolio productos	300	\$1.500	\$ 37.500	\$ 450.000
Volantes	4.000	\$180	\$ 60.000	\$ 720.000
Tarjeta presentación	2.000	\$ 55	\$ 9.166,7	\$ 110.000
Redes Sociales	2	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagina Web	1	\$ 969.600	\$ 80.800	\$ 969.600
Total			\$187.466,7	\$2.249.600

Fuente: La Litografía Productos Impresos.

3. ESTUDIO TECNICO

A través del estudio técnico se determinan los aspectos relacionados con la localización, tamaño, ingeniería, distribución locativa, mano de obra, maquinaria y equipos requeridos, que contribuyen a demostrar la viabilidad técnica del proyecto y determinar las necesidades de capital para poder ejecutarlo.

3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto mide la relación de capacidad productiva durante un periodo considerado normal, con las características y normas correspondientes, para lo cual se analizara el tamaño óptimo de la distribuidora según el tamaño físico (requerido para almacenar los productos a comercializar) y el valor economico que se debe percibir por las ventas de productos diariamente (\$/día), mensual (\$/mes) y anual (\$/año).

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto. Se deben analizar factores como la demanda, los productos a comercializar, la tecnología y equipos, la localización y el financiamiento; ya que estos pueden influenciar en el tamaño del proyecto.

A continuación se relacionan algunos aspectos importantes a considerar en cada uno de los factores mencionados:

a) El tamaño del proyecto y la demanda. De acuerdo a la información recopilada en la investigación de mercados realizada sobre la demanda, se logró precisar, la existencia de una demanda total estimada por un valor de \$49.140'848.630 o el

equivalente a 704.882 pedidos/año (ver ítem 2.4.3.), además según información recolectada se puede evidenciar que existe una demanda insatisfecha del 75,65% lo que corresponde a 9.078 tiendas (12.000 x 75,65%), donde sus dueños o administradores presentan insatisfacción por el servicio que están recibiendo (ver ítem 2.6).

b) El tamaño del proyecto y los suministros e insumos. Teniendo en cuenta el tipo de proyecto que se va a desarrollar, la adquisición de insumos y suministros para la distribución del producto en las tiendas no es ningún inconveniente; se puede establecer que en la ciudad de Bucaramanga se encuentran los puntos de contacto de las empresas productoras de los productos que se van a comercializar ya sean de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo.

c) El tamaño del proyecto y la tecnología y los equipos. Los equipos requeridos para el desarrollo del proyecto están disponibles en el sector comercial de la ciudad de Bucaramanga, donde se encuentran proveedores autorizados de las diferentes marcas nacionales o internacionales de computadores, equipos de oficina, muebles y todo lo relacionado con los insumos, papelería y útiles de oficina necesarios para realizar las actividades de la distribuidora.

d) El tamaño del proyecto y su localización. Debido a la oferta de establecimientos a nivel de la ciudad o sobre su área metropolitana se puede llegar a seleccionar dentro de los posibles candidatos, el mejor dependiendo de los costos, su ubicación, tamaño de las instalaciones, servicios y vías de comunicación, entre otras variables.

e) El tamaño del proyecto y el financiamiento. Con respecto a este factor se cuenta en la ciudad de Bucaramanga con entidades financieras que apoyan el emprendimiento y la creación de empresas ofreciendo muy buenas oportunidades

crediticias. Además, se cuenta con recursos propios por parte del autor del proyecto, quien es el principal interesado en hacer realidad esta distribuidora.

f) El tamaño del proyecto y la capacidad administrativa. Es preciso tener en cuenta la aplicación de conocimientos administrativos que permitan el crecimiento de la empresa en su estructura, personal, ambiente y tecnología; para ello se contara con un gestor empresarial, contador, secretaria, vendedores y operarios de bodega.

g) El tamaño del proyecto y la disponibilidad de recurso humano. En la región se cuenta con mano de obra calificada, con buena experiencia y disponibilidad inmediata para desarrollar las actividades y labores relacionadas con la administración y la logística de distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo.

3.1.3 Capacidad del proyecto. Para hallar la capacidad de distribución de la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” se definen las siguientes capacidades.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. Es la capacidad ideal de la planta trabajando a una eficiencia del 100% donde no existen contratiempos de ninguna índole que afecten el tiempo básico de distribución, obteniéndose así el máximo rendimiento.

La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**”, para obtener la capacidad diseñada, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La empresa se diseñará con una capacidad correspondiente a una fuerza de ventas de 12 vendedores.
- Se consideran 30 días al mes laborables, así de lunes a domingo.

- Se considera que las ventas diarias por vendedor corresponden a \$2.821.180,55. Realizando un promedio de 55,37 visitas diarias a tiendas de las cuales serian 40,46 efectivas en pedidos, con un valor promedio de \$69.715 (según información de la investigación de mercados, ver cuadros 9 y 10).

Diariamente	\$33'854.166,67 (\$2.821.180,55 x 12)
Para el primer mes	\$1.015'625.000 (\$33'854.166,67 x 30)
Para el primer año	\$12.187'500.000 (\$1.015'625.000 x 12)

3.1.3.2. Capacidad instalada. Para el cálculo de la capacidad instalada, se establecen los siguientes aspectos:

- La empresa se instalará con una capacidad correspondiente a una fuerza de ventas de 12 vendedores.

- Se consideran 24 días al mes laborables, así de lunes a sábado al medio día.

- Se considera que las ventas diarias por vendedor corresponden a \$2.821.180,55. Realizando un promedio de 55,37 visitas diarias a tiendas de las cuales serian 40,46 efectivas en pedidos, con un valor promedio de \$69.715 (según información de la investigación de mercados, ver cuadros 9 y 10).

Diariamente	\$33'854.166,67 (\$2.821.180,55 x 12)
Para el primer mes	\$812'500.000 (\$33'854.166,67 x 24)
Para el primer año	\$9.750'000.000 (\$812'500.000 x 12)

3.1.3.3 Capacidad utilizada. Para el cálculo de la capacidad utilizada se establecen los siguientes aspectos:

3.2. LOCALIZACION

El estudio de localización determina la ubicación final del proyecto, de la planta física requerida para la distribuidora, buscando la mejor utilización de los recursos y disminución de costos. Este proceso se divide en dos fases que corresponden a la macro localización, es decir la determinación de una región para la ubicación del proyecto y la micro localización por medio de la cual se determina un sitio específico en donde funcionara la empresa.

La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**”, se ubicara en la ciudad de Bucaramanga, según los siguientes criterios:

- a) Según el plan de ordenamiento territorial, POT.
- b) debe er un lugar apropiado para que la mercancía se almacene correctamente mientras se despacha y no sufra ninguna alteración en sus propiedades, especialmente en aquellos productos denominados alimentos o perecederos.
- c) Cerca de los proveedores y a una distancia relativa de los clientes con el fin minimizar costo de transporte.
- d) Facilidad de acceso para los proveedores y facilidad de parqueo.

3.2.1. Macro localización. La empresa va a funcionar en el área metropolitana de Bucaramanga, quien está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, pertenecientes a la Provincia de Soto, los cuales se encuentran inscritos en la cuenca alta del río Lebrija, y posee una extensión de 1.479 Km². Fue creada mediante la Ordenanza No. 020 del 15 de diciembre de 1981 por la Asamblea de Santander, en la cual se ponía en funcionamiento un área metropolitana, conformada por Bucaramanga, como gran

centro urbano o núcleo principal y las poblaciones contiguas de Girón y Floridablanca.

En el año de 1984, se expidió la ordenanza No. 048 en la cual se autoriza la entrada del municipio de Piedecuesta al Área Metropolitana de Bucaramanga, lo cual fue formalizado el 2 de marzo de 1985, con el Decreto 0332 "Por el cual se integra el municipio de Piedecuesta al Área Metropolitana de Bucaramanga".

Figura 17. Macro localización del proyecto



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_metropolitana_de_Bucaramanga#/media/File:Mapa_del_%C3%A1rea_metropolitana_de_Bucaramanga#

La población del Área Metropolitana es de 1.322.945 habitantes, y cuenta con una densidad poblacional de 1041,3 habitantes por kilómetro cuadrado. Su distribución se presenta de la siguiente manera:

Bucaramanga: 557 913 habitantes

Floridablanca: 365 407 habitantes

San Juan de Girón: 190 377 habitantes

Piedecuesta: 164 248 habitantes

Dado que la población total del Departamento de Santander es de 2 080 775 habitantes, en el Área Metropolitana de Bucaramanga vive más del 50% de los santandereanos.¹⁸

3.2.2. Micro localización. La localización específica está determinada por las condiciones adecuadas que permitan definir un lugar de preferencia, pero para ello es conveniente recurrir a la técnica de selección de ponderación de los factores y puntuación de los factores y grados así:

a) Selección de los factores

1. Costo de arrendamiento del local.
2. Costo de servicios públicos.
3. Disponibilidad del transporte.
4. Infraestructura disponible.
5. Acceso y parqueos.
6. Impacto social, de crear la empresa.

b.) División de los factores en grados

F1	Costo de arrendamiento del local.		
	Grado 1	Muy costoso	Mayor a \$1'600.000
	Grado 2	Costoso	De \$1'200.000 a \$1'600.000
	Grado 3	Económico	Menor a \$1'200.000
F2	Costo de servicios públicos.		
	Grado 1	Muy costoso	Mayor a \$600.000
	Grado 2	Costoso	De \$400.000 a \$600.000

¹⁸ Área metropolitana de Bucaramanga. Disponible en Intrenet en: https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_metropolitana_de_Bucaramanga. Consultado el día 30 de Noviembre de 2016.

	Grado 3	Económico	Menor a \$400.000
F3	Disponibilidad del transporte.		
	Grado 1	Malo	Poco No. de rutas urbanas
	Grado 2	Regular	Regular No. de rutas
	Grado 3	Bueno	Adecuado No. de rutas
F4	Infraestructura disponible.		
	Grado 1	Malo	Poca área
	Grado 2	Regular	Regular área
	Grado 3	Bueno	Suficiente área
F5	Acceso a parqueo.		
	Grado 1	Malo	No hay sitio de parqueo
	Grado 2	Regular	Retirado el parqueadero
	Grado 3	Bueno	Cerca el sitio de parqueo
F6	Impacto social, de crear la empresa.		
	Grado 1	Malo	Poco interés
	Grado 2	Regular	Despierta interés
	Grado 3	Bueno	Gran interés

c.) Ponderación y puntuación de factores y grados

			Puntos	Ponderación
F1	Costo de arrendamiento del local.			
	Grado 1	Muy costoso	0	
	Grado 2	Costoso	140	
	Grado 3	Económico	250	25%x1000 ptos

F2	Costo de servicios públicos.			
	Grado 1	Muy costoso	0	
	Grado 2	Costoso	90	
	Grado 3	Económico	180	18%x1000 ptos
F3	Disponibilidad del transporte.			
	Grado 1	Malo	0	
	Grado 2	Regular	70	
	Grado 3	Bueno	150	15%x1000 ptos
F4	Infraestructura disponible.			
	Grado 1	Malo	0	
	Grado 2	Regular	70	
	Grado 3	Bueno	150	15%x1000 ptos
F5	Acceso a parqueo.			
	Grado 1	Malo	0	
	Grado 2	Regular	70	
	Grado 3	Bueno	150	15%x1000 ptos
F6	Impacto social, de crear la empresa.			
	Grado 1	Malo	0	
	Grado 2	Regular	60	
	Grado 3	Bueno	120	12%x1000 ptos
			Total	1000
				100%

d.) Determinación de la ubicación.

Cuadro 20. Determinación de la ubicación

Factor	Ubicación No. 1		Ubicación No. 2		Ubicación No. 3	
	Calle 10 No 104 Bis 05 Casa de 120 m ² Barrio Las Delicias.		Calle 10 No 22 A 39 Casa de 120 m ² Barrío Provenza		Calle 45 No 21 - 43 Bodega de 180 m ² Barrio Bolívar	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
F1	2	140	2	140	2	140
F2	2	90	2	90	2	90
F3	2	70	3	150	2	70
F4	3	150	3	150	3	150
F5	2	70	3	150	2	70
F6	3	120	3	120	3	120
Total		640		800		640

De acuerdo con los resultados obtenidos en el método de puntos se determina la micro localización de la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**”, en la ciudad de Bucaramanga en el barrio Provenza en una casa ubicada en la calle 10 No. 22 A 39. El inmueble presenta un canón de arriendo por valor de \$1'400.000 y un valor mensual de servicios en promedio por \$560.000.

La casa cuenta con 2 pisos, buenas vías de acceso para entrar y salir de la ciudad, cuenta con varias rutas y con la estación de Metrolinea cercana, su área por piso es de 120 m² (en total son 240 m²), se encuentra cercana al Banco Davivienda, y además presenta fácil acceso al sector bancario de Cañaveral, se encuentra cerca al CAI y con espacio para fácil parqueo.

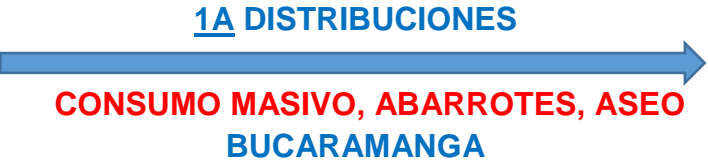
3.3. INGENIERIA DEL PROYECTO.

El servicio que se va a prestar en la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**”, se va a realizar en condiciones técnicas adecuadas para la distribución de productos de consumo masivo, abarotes y productos de aseo con el propósito de ofrecer el

mejor servicio al cliente, el tendero; para ello es necesario detallarlo técnica y operativamente, como se observa en el siguiente cuadro.

3.3.1. Ficha técnica del servicio.

Cuadro 21. Ficha técnica del servicio

SERVICIO	Distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo.
EMPRESA	"1A DISTRIBUCIONES"
IMAGEN	
DESCRIPCION	Distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo; en las tiendas mediante la atención personalizada y directa con el tendero, con rutas programadas y cuando el cliente lo desee.
CARACTERISTICAS DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio especial de solicitud de pedidos, por parte del cliente, sin tener en cuenta si es o no el día programado de ruta. • La entrega del pedido justoa tiempo. • Atención personalizada, logrando la satisfacción del cliente. • Variedad y diferentes marcas de los productos a distribuir. • Incentivos y motivaciones para el tendero; tales como ofertas y sorteos. • El cliente tendrá la oportunidad de comprar los

	<p>productos en pequeñas cantidades a precio mayorista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El valor total de la factura será el pactado con el asesor de ventas, incluyendo IVA y descuentos con el fin de no crear falsas expectativas en los clientes. • Asesoría al cliente durante la toma del pedido. • Realizar Merchandising en el punto de venta y mejorar la rotación del producto. • Fidelizar el cliente mediante actividades de capacitación y lanzamientos.
--	--

3.3.2. Descripción técnica del servicio. El servicio de distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo se prestará de la siguiente manera:

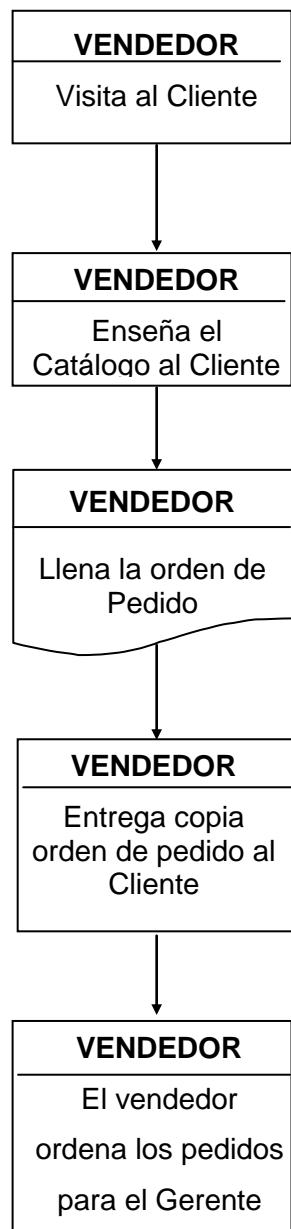
1. El vendedor se dirige hacia la ruta demarcada, para visitar al cliente y tomar el pedido.
2. Una vez llega el vendedor al establecimiento, enseña al cliente el catálogo de productos.
3. El vendedor toma el pedido en una orden de pedido dándole al cliente el precio total de la factura.
4. El vendedor entrega al cliente una copia de la orden de pedido para que al momento de ser entregado, éste se cerciore que los precios y los productos sean los pactados.

5. El vendedor termina su ruta y ordena sus pedidos para ser entregados en la empresa (departamento de compras y ventas) al comenzar al jornada del día siguiente.
6. Al día siguiente el vendedor, entrega los pedidos que ha tomado durante el día anterior; para su verificación y despacho.
7. Las órdenes de pedido son llevadas a bodega, donde el almacenista verifica la existencia en inventario de los productos.
8. Bodega revisa y si hay existencias pasa las órdenes de pedido a facturación para su respectivo descargue del sistema, si no hay existencias, se informa a la gerencia para que se realice el pedido al proveedor correspondiente.
9. Con la factura ya impresa y descargada del sistema, se envía nuevamente a bodega donde el almacenista se encarga de hacer el despacho.
10. El almacenista entrega al transportador los pedidos y la relación de direcciones, para su respectiva entrega.
11. El transportador verifica el correcto despacho de los pedidos.
12. El transportador tienen la tarea de entregar los pedidos de acuerdo al día y lugar pactado con el cliente.
13. El transportador entrega la factura y el pedido al cliente, recibiendo el dinero correspondiente del pedido.

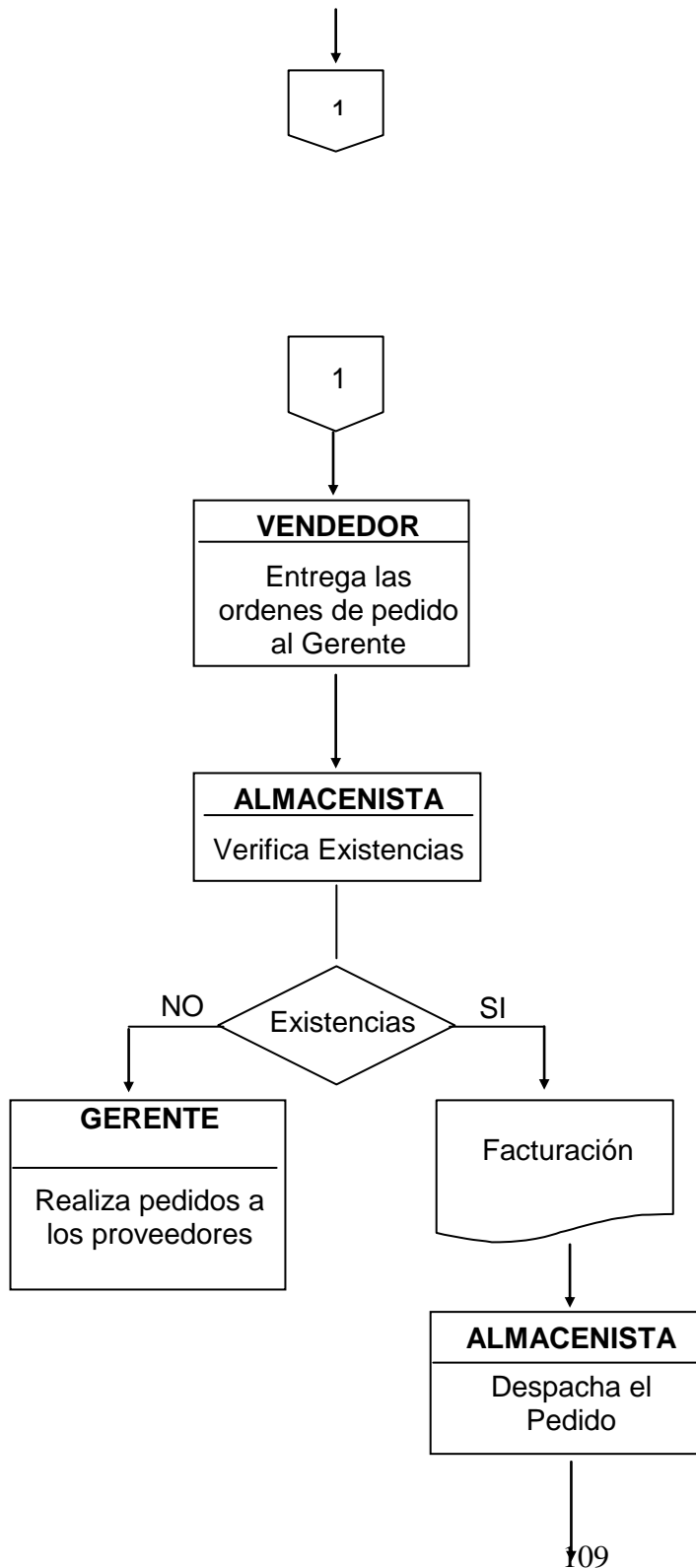
14. Luego de entrega los pedidos y recibir el dinero de las facturas, al terminar su jornada el transportador se dirige a las instalaciones de la empresa donde entrega cuentas a la gerencia.

3.3.3. Diagrama de operación, proceso y procedimiento. A continuación se presenta el diagrama con todas las actividades descritas anteriormente.

Figura 18. Diagrama de prestación del servicio



1. El vendedor se dirige hacia la ruta demarcada, para visitar al cliente y tomar el pedido.
2. Una vez llega el vendedor al establecimiento, enseña al cliente el catálogo de productos.
3. El vendedor toma el pedido en una orden de pedido dándole al cliente el precio total de la factura.
4. El vendedor entrega al cliente una copia de la orden de pedido para que al momento de ser entregado, éste se cerciore que los precios y los productos sean los pactados.
5. El vendedor termina su ruta y ordena sus pedidos para ser entregados al gerente (departamento de compras y ventas) al día siguiente.



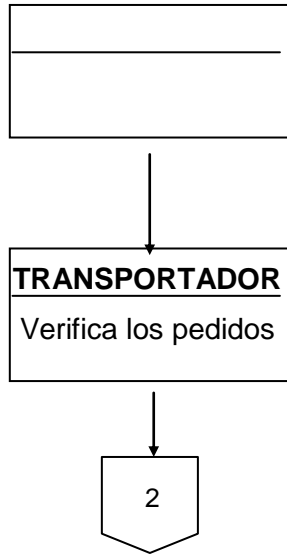
6. Al día siguiente el vendedor, entrega los pedidos tomados en el día anterior.

7. Las órdenes de pedido son llevadas a bodega, donde el almacenista verifica la existencia en inventario de los productos.

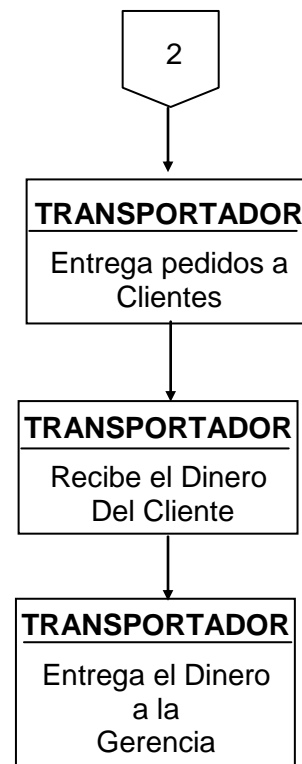
8. Bodega revisa y si hay existencias pasa las órdenes de pedido a facturación para su respectivo descargue del sistema, si no hay existencias, se informa al Gerente para que realicen el pedido al proveedor correspondiente.

9. Con la factura ya impresa y descargada del sistema, se envía nuevamente a bodega donde el almacenista se encarga de hacer el despacho.

10. El almacenista entrega al transportador los pedidos y la relación de direcciones, para la entrega.



11. El transportador verifica el correcto despacho de los pedidos.



12. El transportador tienen la tarea de entregar los pedidos de acuerdo al día y lugar pactado con el cliente.

13. El transportador entrega la factura y el pedido al cliente, recibiendo el dinero correspondiente al pedido.

14. Luego de entregar los pedidos y recibir el dinero de las facturas, el transportador se dirige a las instalaciones de la empresa donde entrega cuentas a la gerencia.

3.3.4. Control de calidad. La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” desde su inicio implementará los principios de la norma ISO 9001 del 2008, para que hacia el futuro se facilite obtener la debida certificación.

La distribuidora buscara ser más competitiva, desde el mismo momento de su aparición en público, para ello buscará optar por la normalización y por lo tanto la ISO 9001:2008 será la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que la empresa deberá contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos y su servicio de distribución a tenderos.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada, la distribuidora, disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).¹⁹

La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**”, logrará implementar la gestión de calidad mediante la verificación de tres procedimientos importantes dentro de su actividad principal de distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo; como se indican a continuación:

- *Procedimiento uno:* control de calidad, en el momento de recepción de los productos e insumos, es decir cuando llegan a la planta (de la distribuidora) se debe constatar al momento de recibir del proveedor cada producto, según la remisión y factura de cobro: las cantidades, referencia del producto, fecha de vencimiento y estado físico (aparición y presentación) del producto. En caso de resultar algún producto defectuoso o con otra no conformidad se procede a informar por escrito haciendo una nota de devolución, donde se registre la razón y

¹⁹ ¿Qué es ISO 9001:2008? Disponible en Internet en: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>. Consultado el día 2 de Diciembre de 2016.

causa de la no conformidad, la fecha y hora, y el nombre, identificación y firma de quien recibió el pedido del distribuidor.

- *Procedimiento dos:* control de calidad en el almacenamiento dentro de la planta, se debe verificar la calidad dispuesta para almacenar los productos mientras están en espera evitando deterioros, contaminaciones, humedades y cualquier otra causa que llegue a generar inconformidad a la hora de su recepción por parte del cliente.

- *Procedimiento tres:* control de calidad a la hora de la entrega del producto al cliente (tendero) para asegurar de que el cliente quede satisfecho con los productos solicitados, esta actividad se reforzará con la correspondiente capacitación para que el tendero le de el manejo adecuado (sobre todo en los perecederos) y se beneficie el cliente final (el consumidor).

A su vez la distribuidora realizará actividades de refuerzo para el control de calidad por medio de visitas programadas previamente entre cliente tendero, vendedor y el gerente o el jefe de ventas, con el fin de analizar la calidad del servicio que se les está brindando, así como de los productos que se les ofrece, y cuando el caso lo amerite se invitará a la empresa proveedora; para que de esta manera se puedan implantar los correctivos necesarios para mejorar la actividad y la logística de la distribución en equipo.

3.3.5. Recursos. Los recursos deben permitir el montaje de la empresa y su operación, se deben determinar teniendo en cuenta la capacidad del proyecto.

3.3.5.1. Recurso humano. Dentro del recurso humano que se requiere en la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**”; se emplearán 15 personas de nómina, así: 3 en el área administrativa (1 gerente, 1 secretaria), 1 en el área de bodega (1 almacenista) y 12 en el área comercial (12 vendedores) y 2 personas por

prestación de servicios (OPS), así: 1 contador y 1 transportador (con su propio vehículo).

3.3.5.2. Recurso Físico. Los recursos físicos necesarios para la prestación del servicio son:

- *Área Administrativa:* serán usados por el gerente, la secretaria y el contador.

a) Muebles y enseres de oficina:

- 1 Escritorio y silla gerente
- 1 Escritorio y silla secretaria
- 1 Archivador
- 1 Sala de espera
- 2 Papelera plástica
- 1 Botiquín en acrílico

b) Equipo de oficina:

- 2 Computadores
- 1 Impresora
- 1 Telefax
- 2 Celular
- 2 Calculadora
- 1 Ventilador
- 1 Extintor ABC

- *Área de bodega*: serán usados por el almacenista.

a) Muebles y enseres de bodega:

1 Escritorio y silla almacenista

b) Equipo de bodega:

1 Computador

1 Impresora

1 Celular

1 Calculadora

1 Ventilador

c) Herramientas de bodega:

10 Estante metálico de 1,20 m x 0,45 m x 1,00 m

10 Estibas plásticas

2 Extintores ABC

- *Área Comercial*: serán usados por la fuerza de ventas.

a) Muebles y enseres de ventas:

1 Mesa de juntas

12 Sillas Rimax

1 Tablero en acrílico grande

b) Equipo de ventas:

- 2 Computadores
- 2 Impresora
- 12 Celulares
- 12 Calculadoras
- 1 Ventilador

3.3.5.3. Recurso de productos e insumos. Primero se van a estimar los productos teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

a) Recursos de productos. Son los que se requieren para realizar la actividad principal de la distribuidora.

- Los productos se van a adquirir proporcionalmente de acuerdo a lo indicado por los clientes (tenderos) en la investigación de campo (ver cuadro 4), al responder la pregunta No. 2 donde se les indago por el producto que con mayor frecuencia estan comprando, ante lo cual han respondido lo siguiente, el 33,16% productos de consumo masivo (canasta familiar), 9,33% abarrotes, 11,40% productos de aseo y el 46,11% dicen que todos (lo cual correspondería a un 15,37% por cada tipo de producto).

En conclusión, sería el porcentaje de participación, así: el 48,53% (33,16%+15,37%) productos de consumo masivo; 24,70% abarrotes y el 26,77% en productos de aseo.

- La cantidad de productos a comprar se realizara de acuerdo a las cantidades definidas para la capacidad proyectada (ver cuadro 19).

- Con los datos anteriores se define en el siguiente cuadro el recurso en

productos que se requiere para la actividad de distribución en la empresa, durante los primeros 5 años.

Cuadro 22. Recurso de productos

Recursos Productos	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Productos consumo masivo	48,53 %	3.785.340. 000	4.002.509. 738	4.232.138. 779	4.474.941. 928	4.731.675. 000
Productos abarrotes	24,70 %	1.926.600. 000	2.037.131. 476	2.154.004. 283	2.277.582. 230	2.408.250. 000
Productos aseo	26,77 %	2.088.060. 000	2.207.854. 640	2.334.522. 051	2.468.456. 530	2.610.075. 000
Costo productos a comprar	100,0 0%	\$ 7.800.000. 000	\$ 8.247.495. 855	\$ 8.720.665. 112	\$ 9.220.980. 688	\$ 9.750.000. 000

b) Recursos de insumos. Son los que se requieren para realizar la actividad administrativa de la distribuidora, es decir en las oficinas.

- 1 Útiles de oficina
- 1 Cajas papel carta impresión
- 3 Cartucho de tinta negra impresión
- 1 Cartucho de tinta a color impresión
- 1 Papelería en general

3.3.6. Análisis de proveedores. El análisis de los proveedores de equipos, maquinaria, productos, insumos y demás elementos requeridos para el funcionamiento de la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” ; se realiza con base a: oportunidad en la consecución de los recursos, calidad en los productos adquiridos y precios de compra, para de esta manera realizar los diversos análisis pertinentes y efectuar los comparativos para seleccionar las mejores alternativas.

Como política la empresa siempre estimara 3 cotizaciones para minimizar riesgos de adquisición de productos dudosos. Además, para mantener un suministro óptimo de productos e insumos, se tendrá un contacto directo con los proveedores nacionales, sometiendo a estudio y evaluación cada propuesta recibida en la empresa. Todo proveedor deberá estar legalmente constituido.

Los proveedores se contactaran directamente en la ciudad de Bucaramanga donde existe una buena cantidad y calidad de empresas proveedoras. Se sugieren las siguientes, teniendo en cuenta su experiencia, buen servicio y calidad de sus productos: COLOMBINA, DISTRIALGUSTO, NESTLE, NUTRESA, PURINA, UNILEVER.

3.3.7. Distribución de la planta. La planta de la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**”, es una casa que cuenta con dos plantas cada una con un área de 120 m², como se ha indicado en la microlocalización, la cual se va a distribuir de la siguiente forma:

- Primer piso:

a) Área de bodega: conformada por casi toda el área del primer piso, lo que corresponde a 104 m².

b) Oficina almacenista 4 m x 4 m = 16 m²

- Segundo piso:

a) Área de administración:

Oficina gerente 4 m x 5 m = 20 m²

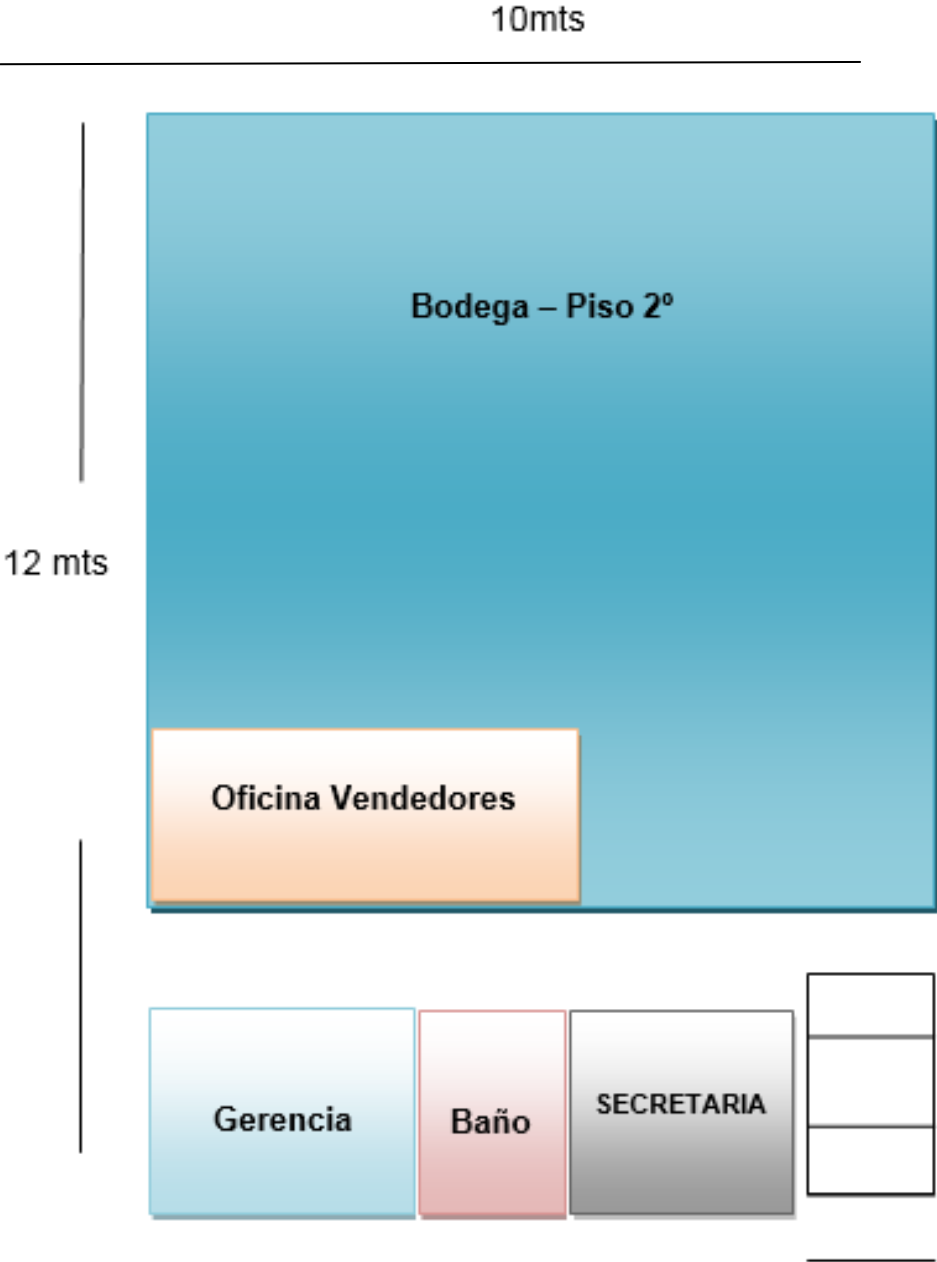
Oficina secretaria 4 m x 4 m = 16 m²

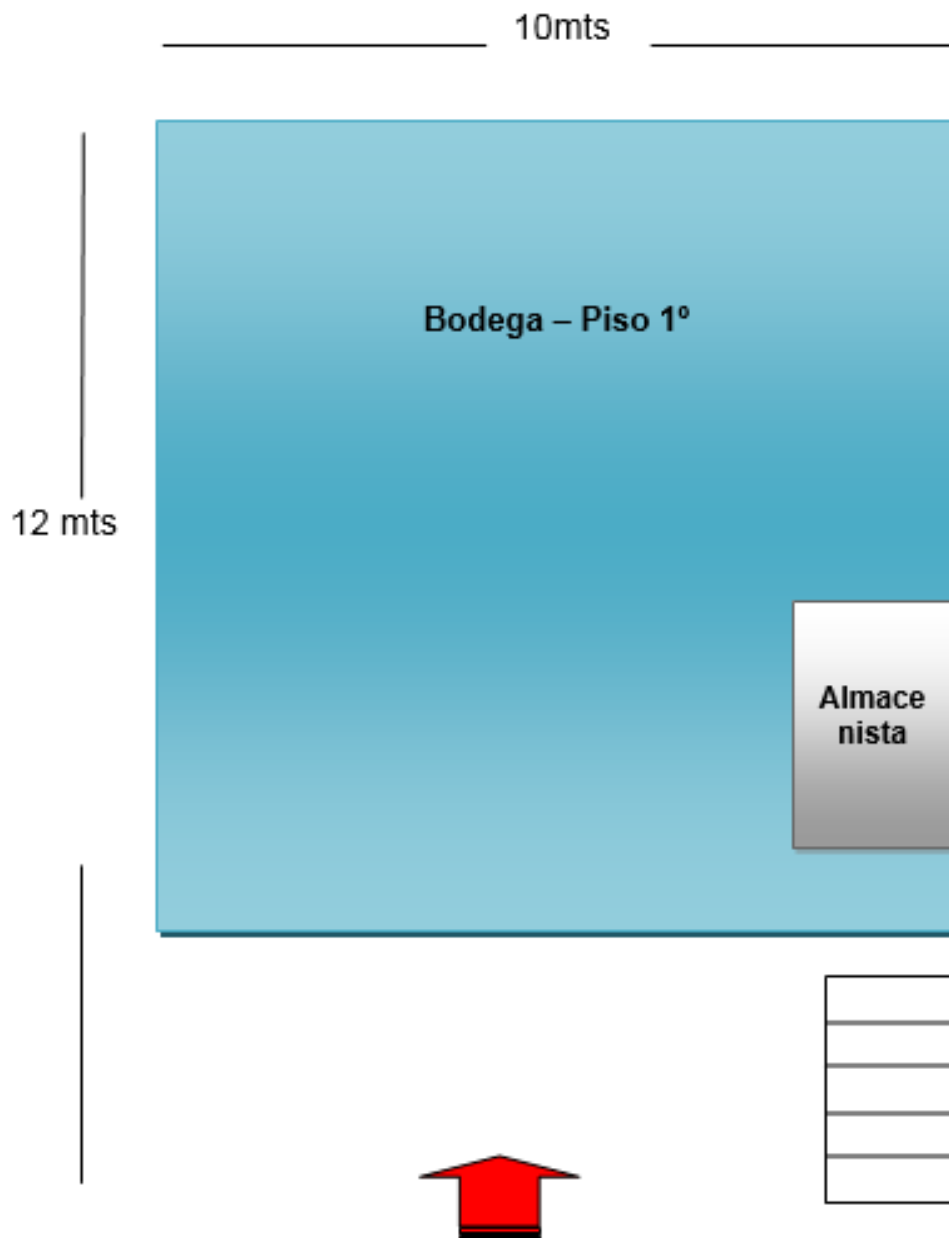
Oficina de vendedores 4 m x 6 m = 24 m²

Baño 3 m x 3 m = 9 m²

b) Área de bodega: se dispone el área restante del 2º piso como bodega; esta área corresponde a 51 m².

Figura 19. Distribución de planta – piso 2º y 1º





4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En este estudio se pretende definir la constitución y el tipo de sociedad que tendrá la nueva distribuidora para desempeñar sus labores legalmente y así poder cumplir, de maneja eficiente, con los objetivos trazados por la empresa.

4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN

La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)²⁰, mediante documento privado, que de acuerdo al artículo 5 de la ley 1258 del año 2.008 se podrán constituir sin requerir de escritura pública, ya que esta figura fue diseñada para facilitar tramites, reducir costos y tener más flexibilidad en las organizaciones colombianas.

Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

Dentro de la estructura organizacional de la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” **S.A.S.**, el representante legal de la empresa será el señor VICTOR HUGO FONSECA SOCHA, autor del proyecto quien además participa como socio de la empresa.

²⁰ LEY 1258 DE 2008. Disponible en Internet en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html. Consultado el día 5 de Diciembre de 2.016.

Como segundo socio accionista estará la señora ELIZABETH RAMIREZ NOSSA, quien es la esposa del señor Víctor Hugo. Los aportes de los socios se harán en partes iguales en su valor.

Para tener un mayor cumplimiento en la parte legal y en la constitución de la empresa es importante regirse a las normas y requisitos expuestos por el Gobierno, las cual a través de la Cámara de Comercio estipulan los siguientes requisitos.

En primera instancia, se debe:

- Tramitar la carta de estudio del nombre comercial ante la Cámara de Comercio.
- Formularios de Registro Único Empresarial.
- Formato único con otras Entidades.
- Documento de constitución.
- Boleta de Pago Impuesto de Registro pre-Rut.

Al momento de la matricula se deben diligenciar:

- Carta de estudio del nombre comercial.
- Copia notaria de la escritura pública de constitución, solamente si la requieren.
- Formulario de matrícula mercantil de la sociedad, debidamente diligenciados.
- Carta de aceptación de los representantes legales.
- Carta de apertura del establecimiento de servicio, firmada por el representante legal.

A su vez solicitar, después de tener la inscripción los siguientes documentos:

- Certificado de existencia y representación legal.
- Registro de libros mercantiles.

- Inscripción del Registro Único Tributario (RUT).
- Tener en cuenta la documentación de los certificados de Saneamiento Ambiental.
- Impuestos municipales.
- Certificado del uso del suelo.
- Pago de impuesto de industria y comercio.

El beneficio principal que obtienen las pequeñas empresas, que se constituyen como S.A.S. es la progresividad en el pago del impuesto de renta, así:

- Año 1, la tarifa del impuesto de renta es 0%.
- Año 2, la tarifa del impuesto de renta es 0%.
- Año 3, la sociedad pagará el 25% de la tarifa del impuesto a la renta, es decir el 6.25%.
- Año 4, la sociedad pagará el 50% de la tarifa del impuesto a la renta, es decir el 12%.
- Año 5, la sociedad pagará el 75% de la tarifa del impuesto a la renta, es decir el 18.25%.
- Año 6, la sociedad pagará el 100% de la tarifa del impuesto a la renta, que actualmente está en 25%.

Adicional al anterior beneficio, durante los cinco primeros años las pequeñas empresas tampoco serán objeto de retención en la fuente, ni de renta presuntiva, lo que implica que sin importar la diferencia que haya entre el patrimonio y la utilidad, el gobierno colombiano no podrá utilizar la presunción legal, según la cual las empresas deben generar como mínimo, una utilidad del 3% del patrimonio líquido del año inmediatamente anterior. Esto implica que al menos durante los cinco primeros años, la empresa sólo tributará sobre las utilidades, y dependiendo

del año, lo hará con las tarifas especiales como se ha mencionado anteriormente.²¹

4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 Visión. “La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., será reconocida en el año 2.021 como una de las distribuidoras más trascendentales para los tenderos en el suministro de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo en el Área Metropolitana de Bucaramanga; brindando siempre lo mejor para sus clientes con un servicio especial y una amable atención; con el compromiso de ser reconocida entre sus proveedores como la distribuidora con la mejor fuerza de ventas y la logística para la distribución de sus productos y servicios”

4.2.2. Misión. “La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., es una organización que se encuentra comprometida con la realización de actividades productivas y rentables en la distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo para las tiendas del Área Metropolitana de Bucaramanga, logrando la satisfacción de las necesidades básicas; superando las expectativas de sus clientes y proveedores, respondiendo con los objetivos de los accionistas y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad; manteniendose como una empresa líder, dinámica y rentable.”

4.2.3. Objetivos. La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., formula los siguientes objetivos:

a) Ofrecer a los clientes una distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo mediante estrategias de promoción y un servicio

²¹ BENEFICIOS DE LA LEY 1429 DE 2010. Disponible en Internet en: http://impuestosparaempresas.blogspot.com/2013/07/cuales-son-los-beneficios-de-la-ley_18.html. Consultado el día 5 de Diciembre de 2.016.

especial al cliente de tal forma que logre satisfacer su necesidad cuando el lo requiera especialmente en aquellos momentos en que no tiene disponibilidad en la ruta.

- b) Ser, en el termino de 5 años, la mejor distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo en el municipio de Bucaramanga con miras a extender sus servicios en el Área Metropolitana.
- c) Lograr la participación de todo el personal de la distribuidora, formando un equipo de trabajo idóneo, responsable y con alto sentido de pertenencia.
- d) Planear y controlar la rotación de inventario para evitar el exceso de éste utilizando excelentemente los recursos.
- e) Tener un sistema integrado de medición permanente que monitoree la empresa y aporte información efectiva para la toma de decisiones.
- f) Analizar el mercado de manera inteligente y la competencia con el fin de conocer las debilidades y fortalezas con que cuenta el entorno de tal forma que se ayude en la definición de estrategias competitivas.
- g) Facilitarle al cliente servicios de entrega de pedidos que sea dinámico y flexible de acuerdo a sus requerimientos para obtener mejores resultados.
- h) Contribuir con el crecimiento y desarrollo de la actividad comercial de los pequeños establecimientos en el municipio de Bucaramanga y su Área Metropolitana, generando desarrollo, empleo y una mejor calidad de vida.

- i) Mantener siempre la disposición de ofrecer el trato que el cliente se merece con el propósito de mejorar los niveles de aceptación, logrando una alta fidelización en el cliente.

4.2.4. Políticas. Para canalizar los objetivos propuestos anteriormente, la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., a definido los siguientes políticas de personal, compras y ventas:

4.2.4.1. Políticas de personal. La empresa define las siguientes:

El personal que trabaje con la empresa o para la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., debe ser preparado académicamente y tener experiencia en su área de desempeño.

El reclutamiento de personal se hará por intermedio de:

- Avisos publicados en el diario de mayor circulación local, y en empresas que se denominan como bolsas de empleo.
- Se solicitarán hojas de vida para las diferentes actividades.
- Para la selección de personal se procederá de la siguiente manera:
 - A las hojas de vida seleccionadas se les llamará para realizar entrevista.
 - En la entrevista se preseleccionará el personal requerido. En esta etapa se realizan tres pruebas, así: dos que buscan medir las capacidades cognitivas

y aptitudinales de los candidatos y la última la capacidad relacional y de servicio.

Las dos pruebas iniciales miden los conocimientos teóricos de los candidatos para luego pasar a medir su desempeño de forma práctica en un entorno de trabajo ficticio pero semejante al que enfrentarán en el cargo correspondiente. Aquellos que a estas alturas superen las expectativas serán tenidos en cuenta para la prueba final que mostrará la capacidad de servicio y relacional de los candidatos.

- La etapa de selección resultará de un número de candidatos reducido pero depurado que pasará a manos de un grupo integrado por el gerente y el jefe inmediato del posible empleado que con base en los resultados arrojados por las pruebas en la etapa de entrevista seleccionará al mejor candidato.
- Teniendo ya seleccionado al personal que trabajará en la empresa entrarán en una etapa de inducción y capacitación. Esta etapa facilitará la incorporación del empleado a la vida laboral de la empresa y lo capacitará con herramientas adecuadas para desarrollar su labor con la más alta calidad.
- Se realizarán contratos de nómina a término fijo y por prestación de servicios (OPS). Los contratos se establecerán inicialmente para tres meses inicialmente y después para un año.
- El salario se establecerá de acuerdo a lo establecido en el código sustantivo de trabajo que represente lo de ley, y según el S.M.L.V. del año 2016.

- La dotación se entregará tres veces al año como lo estipula la ley, y será para aquellos trabajadores que devengan menos de 2 S.M.L.V.

4.2.4.2. Políticas de compras. La empresa define las siguientes:

- Para la escogencia de los proveedores de la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” **S.A.S.**, se tendrá en cuenta factores significativos como el precio, forma de pago y cumplimiento en la entrega de pedidos.
- Se tendrán tres posibles proveedores que cumplan con los factores mencionados anteriormente, al momento de realizar el pedido se tendrá en cuenta el proveedor que tenga la empresa en primer lugar, si este no tiene existencias, se contará entonces con el segundo o el tercero.
- Una vez contactado el proveedor y negociado el producto, se decide la forma de pago, que generalmente será de contado, con el fin de obtener los descuentos por pronto pago que ofrezca el proveedor.
- Después de este proceso se elaborará la orden de pedido y la salida de caja, seguidamente se procederá a hacer el pedido.
- Los insumos de oficina y administración requeridos por la empresa se irán comprando a medida que se necesiten.

4.2.4.3. Políticas de ventas. La empresa define las siguientes:

- El producto lo ofrecerán los vendedores o asesores comerciales quienes se encargaran de visitar las tiendas de acuerdo a las rutas establecidas.

- *Forma de pago:* La forma de pago al momento de realizar la venta será de contado, dinero que se pagará al transportador al momento de recibir el pedido. En caso de presentarse solicitud de pagos a crédito, éstos serán estudiados con la debida anticipación, con el fin de establecer a que clientes se les puede vender de ésta forma y qué plazos se definirán para los pagos.
- *Políticas de Cartera:* En caso de recibir alguna solicitud de crédito, éste se otorgará únicamente a las empresas reconocidas por su trayectoria en la región. Los créditos serán concedidos con plazos de 15 a 30 días máximo.

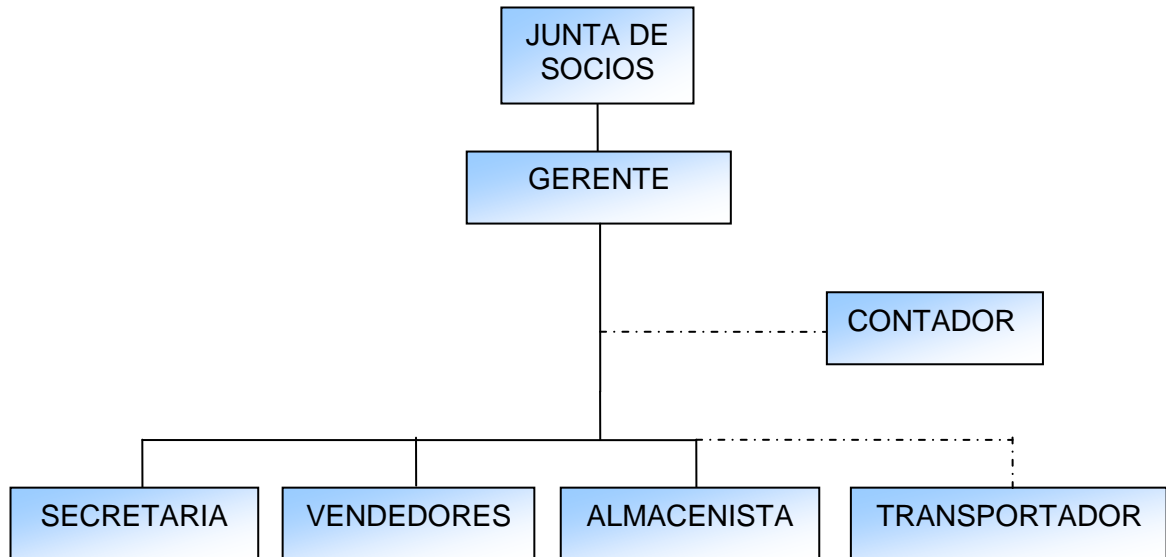
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., estará integrada por las siguientes áreas y cargos:

- **Área producción del servicio.** Conformada por un almacenista (nomina) responsable de las actividades de la bodega como son la recepción de productos y el despacho de los mismos según las requisiciones.
- **Área Administrativa.** Conformada por un gerente (nomina), una secretaria auxiliar contable (nomina) y al contador (ops).
- **Área Comercial.** Constituida por la fuerza de ventas, que estará constituida por 12 vendedores (nomina) y un transportador (ops).

4.3.1. Organigrama. Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la empresa conozcan la jerarquización de los cargos. La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., se constituye bajo el siguiente organigrama para la organización de sus actividades.

Figura 20. Organigrama de la empresa



Como se observa la organización de la nueva empresa es una estructura sencilla y prácticamente plana, esto permite dadas sus características una rápida y directa comunicación entre el Gerente y los demás cargos.

4.3.2 Descripción de cargos. Para establecer con claridad cada cargo, la empresa establece el siguiente manual de funciones.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Cargo: GERENTE

2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

Liderar, proyectar y ejecutar planes estratégicos que representen a la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., con el fin de alcanzar un crecimiento y ser así competitivos en el mercado.

3. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

- Coordinar la recepción y despachos de los productos, el almacenamiento y el perfecto manejo de los inventarios; garantizando cero diferencias en producto, y el perfecto manejo del producto.

- Control de gastos de la distribuidora.

- Garantizar el suministro oportuno, eficiente y suficiente de productos.

- Perfecta administración y control de los inventarios de la distribuidora.

- Seguimiento en el cumplimiento de las normas establecidas para el manejo y conservación de los activos fijos y elementos de seguridad industrial.

- Detectar los problemas que pudieran presentarse con los empleados a los fines de tomar decisiones.

- Coordinar con el Área de Recursos Humanos lo concerniente a promociones, vacantes, Despidos de personal.

- Celebrar y suscribir los contratos de la Empresa.

- Evaluar los Estados Financieros de la Empresa.

- Representar a la Empresa en los eventos que lo ameriten.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Cargo: SECRETARIA

2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

Atención al personal y/o telefónica del público y personal de la empresa, encargada del registro contable de la empresa.

3. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

- Deberá mantener la confidencialidad de toda la información en el desempeño de sus funciones.
- Encargada de la Facturación de los pedidos y registro del inventario.
- Clasificación y archivo de correspondencia como también transcripción de informes, control de correo y fax
- Recepción y clasificación de pedidos
- Realizar y recibir llamadas telefónicas relacionadas con las actividades administrativas de la oficina
- Tomar nota de los mensajes telefónicos dejados en ausencia del Gerente o de las personas requeridas.
- Elaboración de cheques y pago a proveedores
- Realizar el aseo y velar por la pulcritud y buena apariencia de la oficina.

- Toma y liquidación de pedidos de clientes
- Manejo y liquidación de la nomina de temporales
- Registro de los libros contables y manejo al día del software contable de la empresa.
- Todas aquellas responsabilidades que sean encomendadas por el jefe inmediato.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Cargo: VENDEDOR

2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

Poseer gran habilidad y fluidez verbal, acompañado del liderazgo creativo que facilite una excelente relación con el cliente y permita que éste se sienta satisfecho con el servicio de la distribución.

3. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

- Llevar todos los elementos de trabajo como son rutero, catálogo, cartera, facturadores, calculadora, lapiceros y lista de precios.
- Visitar a todos los clientes según rutero asignado por la empresa.
- Elaborar correctamente las órdenes de pedido.
- Realizar el reporte Diario de Ventas.

- Recibir diariamente el dinero de las ventas y realizar las consignaciones.
- Llenar solicitudes de crédito, de llegarse a presentar.
- Informar a la gerencia todo lo relacionado con la competencia como precios, nuevos productos, promociones, etc.
- Todas aquellas responsabilidades que sean encomendadas por el jefe inmediato.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Cargo: ALMACENISTA

2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

Encargado del control de entrada y salida de los productos en la bodega.

3. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

- Recibir los productos que los proveedores manden verificando su calidad y estado.
- Verificar contra la factura que lo que está escrito en ella es lo que verdaderamente llega.
- Almacenar correctamente y por clasificación los productos.
- Estar pendiente del inventario y comunicar a la gerencia con anterioridad la escasez de algún producto.

- Despachar los pedidos y verificar el buen trato de estos por parte de los transportadores
- Mantener la bodega en orden y aseo
- Todas aquellas responsabilidades que sean encomendadas por el jefe inmediato.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Cargo: TRANSPORTADOR

2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

Llevar los pedidos a los clientes y recibir ocasionalmente el dinero de las facturas.

3. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

- Recibir los pedidos del Almacenista y organizarlos en el vehículo dispuesto para esta labor.
- Llevar los pedidos a cada cliente de acuerdo a la ruta ya establecida.
- Recibir el Dinero de las facturas
- Al terminar la jornada llevar el dinero a la Empresa y entregarlo a la secretaria.
- Mantener el vehículo en perfecto estado y aseo.
- Realizar el mantenimiento preventivo del vehículo.

- Todas aquellas responsabilidades que sean encomendadas por el jefe inmediato.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Cargo: CONTADOR

2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

Encargado de asesorar y verificarle a la secretaria todos los asuntos contables y tributarios que se generen en la empresa por la realización del objeto social de la misma.

3. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

- Tener la información contable siempre a mano por si es requerida por algún directivo o socio
- Verificar que los libros contables estén en perfecto orden y al día
- Velar porque la información contable esté debidamente soportada
- Estar al tanto de las reglamentación que expida el gobierno en cuanto a las normas legales contables y tributarias
- Presentar a su tiempo los informes legales ante el estado.
- Asesorar a la secretaria sobre el manejo contable de la empresa.
- Todas aquellas responsabilidades que sean encomendadas por la gerencia.

4.3.3. Perfil de cargos. Para establecer con claridad cada cargo, la empresa establece el siguiente manual de funciones.

CARGO: GERENTE

HABILIDAD:

EDUCACIÓN:

- Profesional en: Gestión Empresarial – Ingeniería Industrial – Administrador de Empresas
- Conocimientos de Inglés
- Conocimientos en Excel
- Conocimientos en el software estadístico Minitab
- Conocimientos en el software contable

EXPERIENCIA: 4 años en cargos similares

HABILIDAD MENTAL: Capacidad de tomar decisiones importantes en la solución de conflictos.

HABILIDAD MANUAL: En manejo de computadores

RESPONSABILIDAD:

SUPERVISION: Supervisa los empleados en las diferentes áreas

POR DOCUMENTOS: Custodia de títulos valores.

MANEJO DE VALORES:

- “Cero perdidas” fechas de vencimiento manejo y seguimiento de los indicadores de gestión.
- Por manejo de dinero de \$5'000.000 a \$40'000.000

ESFUERZO:

MENTAL: Durante toda la jornada ejecuta tareas que requieren de esfuerzo mental.

FISICO: Bajo (La mayor parte de la jornada permanece sentado y realiza pequeños movimientos).

CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: Normal (Buenas condiciones de iluminación y ventilación)

RIESGO: Mínimos (No está sometido a Ningún riesgo)

CARGO: SECRETARIA

HABILIDAD:

EDUCACIÓN: - Tecnóloga Contable con CAP del SENA
- Conocimientos básicos en Computación
- Manejo de software contable

EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares

HABILIDAD MENTAL: - Habilidad al hacer arqueo de caja
- Registros en libros contables
- Ejecuta labores rutinarias y repetitivas

HABILIDAD MANUAL: - Agilidad para contar Dinero

- Manejo de facturas e inventario
- En manejo de Computadores

RESPONSABILIDAD:

POR DOCUMENTOS: Manejo de libros contables

Manejo de documentación contable

MANEJO DE VALORES : Por manejo de dinero de \$1'000.000 a \$10'000.000

ESFUERZO:

MENTAL: Agilidad y Capacidad de concentración.

FISICO: Bajo (La mayor parte de la jornada permanece sentado y realiza pequeños movimientos).

CONDICIONES DE TRABAJO

MEDIO AMBIENTE: Normal (Buenas condiciones de iluminación y ventilación)

RIESGO: Mínimos (No está sometido a Ningún riesgo)

CARGO: VENDEDOR

HABILIDAD:

- EDUCACIÓN: - Tecnólogo o técnico
 - Conocimientos en ventas
- EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares
- HABILIDAD MENTAL: - Planea el trabajo para presentarlo a revisoría
 - Ejecuta labores rutinarias y repetitivas
- HABILIDAD MANUAL: En manejo de catálogos y facturas
 En manejo de computadores y sumadora

RESPONSABILIDAD:

- SUPERVISION: No tiene Personal a su cargo
- POR DOCUMENTOS: Custodia de facturas y órdenes de pedido.
- MANEJO DE VALORES: Maneja dinero proveniente del pago de facturas

ESFUERZO:

MENTAL: Durante toda la jornada ejecuta tareas que requieren de esfuerzo mental.

FISICO: Alto (La mayor parte de la jornada permanece de pie y caminando).

CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: Contaminación, calor, ruido

RIESGO: Por accidente de tránsito

CARGO: ALMACENISTA

HABILIDAD:

EDUCACIÓN: - Bachiller o técnico
- Conocimientos básicos en Computación

EXPERIENCIA: 6 Meses en cargos similares

HABILIDAD MENTAL: - Ejecuta labores rutinarias y repetitivas

HABILIDAD MANUAL: - Manejo de computadores y sumadoras

RESPONSABILIDAD:

SUPERVISION: No Tiene personal a su cargo.

POR DOCUMENTOS: Manejo de Facturas.

MANEJO DE VALORES: No maneja Dinero

ESFUERZO:

MENTAL: - Agilidad y Capacidad de concentración.

FISICO: Medio (La mayor parte de la jornada se mantiene de pie)

CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE: Normal (buenas condiciones de ventilación e iluminación)

RIESGO: Bajos (no está sometido a ningún riesgo)

CARGO: CONTADOR

HABILIDAD:

EDUCACIÓN: - Profesional en contaduría Pública
- Manejo De paquetes contables

EXPERIENCIA: 2 años

HABILIDAD MENTAL: Capacidad de toma de decisiones

HABILIDAD MANUAL: - En Manejo de paquetes contables
- En manejo de Computadores

RESPONSABILIDAD:

SUPERVISION: No tiene personal a cargo.

POR DOCUMENTOS: Manejo de información confidencial
Manejo de declaraciones tributarias y contables
Manejo de títulos valores

MANEJO DE VALORES: Por manejo de dinero de 5.000.000 a 40.000.000

ESFUERZO:

MENTAL:

- Agilidad y Capacidad de concentración.
- Capacidad de Redacción y Expresión Oral

FISICO:

Bajo (La mayor parte de la jornada permanece sentado y realiza pequeños movimientos).

CONDICIONES DE TRABAJO:

MEDIO AMBIENTE:

Normal (Buenas condiciones de iluminación y ventilación)

RIESGO:

Mínimos (No está sometido a Ningún riesgo)

CARGO: TRANSPORTADOR

HABILIDAD:

EDUCACIÓN:

Bachiller

EXPERIENCIA:

8 Meses en cargos similares

HABILIDAD MENTAL:

La requerida en la actividad de conducir

HABILIDAD MANUAL:

En Manejo de Vehículos pesados

RESPONSABILIDAD:

SUPERVISION: No tiene personal a cargo

POR DOCUMENTOS: Facturas

MANEJO DE VALORES: Por manejo de Dinero de \$1'000.000 a \$10'000.000

ESFUERZO:

MENTAL: - Agilidad y Capacidad de concentración.

FISICO: Manejo de vehículo

CONDICIONES DE TRABAJO

MEDIO AMBIENTE: Calor, Contaminación, Ruido.

RIESGO: Por manejo de Vehículos (Riesgo de accidente de Tránsito)

4.3.4. Asignación salarial. La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., presenta la siguiente estructura salarial, para la cual se ha tenido en cuenta el S.M.L.V. para el año 2.016 por un valor de \$689.500 y el subsidio de transporte por valor de \$77.700 según el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.²²

²² Salario Mínimo Colombia 2016. Disponible en Internet en: <http://www.salariominimo2016.com/>. Consultado el día 7 de Diciembre de 2016.

Cuadro 23. Asignación salarial

Cargo	Tipo contrato	Salario	Transport	Prestación 38,35%	Valor mes	Valor año
Gerente	Nomina	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 690.300	\$ 2.490.300	\$ 29.883.600
Secretaria	Nomina	\$ 800.000	\$ 77.700	\$ 306.800	\$ 1.184.500	\$ 14.214.000
Almacenista	Nomina	\$ 800.000	\$ 77.700	\$ 306.800	\$ 1.184.500	\$ 14.214.000
Vendedor (12)	Nomina	\$ 1.050.000	\$ 77.700	\$ 402.675	\$ 18.364.500	\$ 220.374.000
Transportador	OPS	\$ 2.160.000	\$ 0	\$ 0	\$ 2.160.000	\$ 25.920.000
Contador	OPS	\$ 180.000	\$ 0	\$ 0	\$ 180.000	\$ 2.160.000
TOTAL					\$ 25.563.800	\$ 306.765.600

Fuente: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, año 2016.

La carga prestacional se ha establecido conforme a la ley para las empresas constituidas como S.A.S., de acuerdo a lo siguiente: aportes a AFP (12%), aportes a ARL (0,52%), cesantías (8,33%), interés de las cesantías (1%), vacación anual (4,17%), prima de servicio (8,33%), caja de compensación familiar (4%), EPS (0%), SENA (0%), ICBF (0%); para un total del 38,35%.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. INVERSIONES

5.1.1. Inversión Fija. Se denomina Inversión fija a todos aquellos activos fijos que necesita la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., para realizar la actividad de distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

5.1.1.1 Equipo de producción. Necesario para que el almacenista pueda realizar las actividades de bodega.

Cuadro 24. Equipo de producción

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Computador escritorio	1	920.000	920.000
Impresora	1	145.000	145.000
Celular	1	49.500	49.500
Calculadora	1	14.000	14.000
Extintidor	2	35.400	70.800
Ventilador	1	45.000	45.000
Total			\$ 1.244.300

5.1.1.2. Herramientas de producción. Necesarias para que el almacenista pueda realizar las actividades de bodega.

Cuadro 25. Herramientas de producción

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Estibas plásticas	10	100.900	1.009.000
Estante metálico (1,2x0,45x1)	10	154.000	1.540.000
Total			\$ 2.549.000

5.1.1.3. Muebles de producción. Los requeridos para las actividades del almacenista en la bodega.

Cuadro 26. Muebles de producción

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Escritorio y silla almacenista	1	260.000	260.000
Total			\$ 260.000

5.1.1.4. Enseres de oficina. Se requieren en la oficina de administración.

Cuadro 27. Enseres de oficina

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Papelera plástica	2	11.750	23.500
Botiquín en acrílico	1	78.500	78.500
Total			\$ 102.000

5.1.1.5. Muebles de oficina. Los requeridos para las actividades que realiza el personal de administración.

Cuadro 28. Muebles de oficina

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Escritorio y silla gerente	1	375.000	375.000
Escritorio y silla secretaria	1	320.000	320.000
Archivador	1	180.000	180.000
Sala de espera	1	570.000	570.000
Total			\$ 1.445.000

5.1.1.6. Equipo de oficina. Es el equipo que se necesita en el área de administración para poder realizar las actividades administrativas.

Cuadro 29. Equipo de Oficina

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Computador escritorio	2	920.000	1.840.000
Impresora	1	145.000	145.000
Teléfono	1	85.000	85.000
Celular	2	49.500	99.000
Calculadora	2	14.000	28.000
Extintor	1	35.400	35.400
Ventilador	1	45.000	45.000
Total			\$ 2.277.400

5.1.1.7. Equipo de ventas. Se requieren en el área comercial, para que la fuerza de ventas puedan desarrollar sus actividades de vendedores.

Cuadro 30. Equipo de ventas

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Computador escritorio	2	920.000	1.840.000
Impresora	2	145.000	290.000
Celular	12	49.500	594.000
Calculadora	12	14.000	168.000
Ventilador	1	45.000	45.000
Total			\$ 2.937.000

5.1.1.8. Muebles de ventas. Los requeridos para las actividades que realiza la fuerza de ventas.

Cuadro 31. Muebles de ventas

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Mesa de juntas	1	780.000	780.000
Sillas Rimax	12	35.530	426.360
Tablero en acrílico (120 cm x 80 cm)	1	95.000	95.000
Total			\$ 1.301.360

5.1.1.9. Total de inversión fija. Se obtiene relacionando los anteriores activos de la empresa.

Cuadro 32. Total inversión fija

Detalle	Valor total
Equipo de producción	1.244.300
Herramientas de producción	2.549.000
Muebles de producción	260.000
Enseres de oficina	102.000
Equipo de oficina	2.277.400
Muebles de oficina	1.445.000
Equipo de ventas	2.937.000
Muebles de ventas	1.301.360
Total	\$ 12.116.060

5.1.2. Inversión diferida. Son bienes no físicos y derechos de la empresa necesarios para su funcionamiento tal como nombre comercial, registros , publicidad de lanzamiento y gastos de adecuación de oficina. Dada sus características estos se amortizan generalmente durante los primeros cinco años.

Cuadro 33. Inversión diferida

Detalle	Valor total	Vir diferido año
Adecuación oficinas	750.000	150.000
Estudios preoperativos	1.600.000	320.000
Registro mercantil (C de C)	241.000	48.200
Registro en notaria	78.000	15.600
Publicidad de lanzamiento	1.705.000	341.000
Total	\$ 4.374.000	\$ 874.800
Valor amortización mensual		\$ 72.900

5.1.3. Inversión de capital de trabajo. El capital de trabajo está constituido por las inversiones necesarias para cubrir costos y gastos generados por la operación normal de la distribuidora, mientras se puede contar con los primeros ingresos de la

venta del producto. Por lo tanto se contara con un capital de trabajo por un periodo de 1 mes.

5.1.3.1. Costos de producción

5.1.3.1.1. Materia prima (productos). Se refiere a los productos o inventario del que debe disponer la distribidora para ofrecer el servicio de distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo. Las cantidades que se deben adquirir se determinan de acuerdo a lo indicado en la investigación de mercados, al responder la pregunta No. 2 donde se les indago por el producto que con mayor frecuencia estan comprando (ver el análisis en el ítem 3.3.5.3), de lo cual se concluyo lo siguiente: el 48,53% en productos de consumo masivo; 24,70% en abarrotes y el 26,77% en productos de aseo (ver cuadro 22). En el siguiente cuadro se pueden observar las cantidades que se deben adquirir.

Cuadro 34. Materia prima (productos)

Recursos Productos	%	MES 1	AÑO 1
Productos consumo masivo	48,53%	315.445.000	3.785.340.000
Productos abarrotes	24,70%	160.550.000	1.926.600.000
Productos aseo	26,77%	174.005.000	2.088.060.000
Costo productos a comprar	100,00%	\$ 650.000.000	\$ 7.800.000.000

5.1.3.1.2. Mano obra directa. Se incluye solamente lo correspondiente al personal de la bodega, el almacenista.

Cuadro 35. Mano de obra directa

Cargo	Valor mes	Valor año
Almacenista	1.184.500	14.214.000
Total	\$ 1.184.500	\$ 14.214.000

5.1.3.1.3. Costos indirectos de fabricación. Se incluye insumos indirectos, depreciación de activos operativos, mantenimientos, reparaciones y transportes.

Cuadro 36. Depreciación

Detalle	Vlr compra	Vlr depreci año
Equipo de producción	1.244.300	248.860
Herramientas de producción	2.549.000	509.800
Muebles de producción	260.000	52.000
Total		\$ 810.660
Valor depreciación mensual		\$ 67.555

Cuadro 37. Otros CIF

Detalle	Valor mes	Valor año
Reparación de equipos	26.000	312.000
Mantenimiento de equipos	13.500	162.000
Transportes y fletes	95.000	1.140.000
Total	\$ 134.500	\$ 1.614.000

A continuación se determina el total de los cotos indirectos de fabricación.

Cuadro 38. Total CIF

Detalle	Valor mes	Valor año
Depreciación Producción	67.555	810.660
Otros CIF	134.500	1.614.000
Total	\$ 202.055	\$ 2.424.660

5.1.3.1.4. Total costos de producción. Se incluyen los costos, obtenidos anteriormente, de materia prima productos, mano de obra directa (MOD) y los costos indirectos de fabricación (CIF).

Cuadro 39. Total costos de producción

Detalle	Valor mes	Valor año
Materia prima productos	650.000.000	7.800.000.000
Mano de Obra Directa (MOD)	1.184.500	14.214.000
Total Costos Indirectos (CIF)	202.055	2.424.660
Total	\$ 651.386.555	\$ 7.816.638.660

5.1.3.2. Gastos de administración y ventas. Se considera la depreciación de los equipos de oficina, muebles y enseres (Tiempo promedio de depreciación 5 años) además de todos los gastos como se observa a continuación.

Cuadro 40. Depreciación de equipos de oficina y muebles

Detalle	Vlr compra	Vlr depreci año
Enseres de oficina	102.000	20.400
Equipo de oficina	2.277.400	455.480
Muebles de oficina	1.445.000	289.000
Equipo de ventas	2.937.000	587.400
Muebles de ventas	1.301.360	260.272
Total		\$ 1.612.552
Valor depreciación mensual		\$ 134.379

Cuadro 41. Gastos Administración y ventas

Detalle	Valor mes	Valor año
Energía eléctrica	256.500	3.078.000
Celular (Plan básico para 15 equipos)	643.500	7.722.000
Seguros (0,652% valor activo fijo)	6.583	78.997
Paplería en general	3.250	39.000
Agua	75.000	900.000
Teléfono, internet	58.670	704.040
Útiles oficina	3.250	39.000
Amortización diferidos	72.900	874.800
Publicidad de operación	187.467	2.249.600
Dotación (secretaria, almacenista y 12 vendedores)	409.500	4.914.000
Administrador	2.490.300	29.883.600
Secretaria	1.184.500	14.214.000
Contador (Servicios)	180.000	2.160.000
Depreciación administración	134.379	1.612.552
Papel carta impresión	3.167	38.000
Vendedores (12 personas)	18.364.500	220.374.000
Transportador	2.160.000	25.920.000
Cafetería insumos	2.500	30.000
Tinta negra impresión (3 unidades)	2.750	33.000
Tinta color impresión (1 unidad)	1.500	18.000
Total	\$ 26.240.216	\$ 314.882.589

5.1.3.3. Gastos Financieros. Se recurre a un préstamo por valor de \$290'000.000 diligenciado ante la entidad financiera Bancolombia²³ a una tasa del 17,6% E.A., equivalent al 1,36% E.M., a un plazo de 60 meses es decir 5 años. La cuota fija mensual para cancelar el préstamo queda en \$ 7.101.639.

²³ Grupo Bancolombia. Crédito de Libre Inversión. Disponible en Internet en. <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/creditos/consumo/libre-inversion/>. Consultado el día 8 de Diciembre de 2.016.

Cuadro 42. Amortización del crédito

Bancolombia					
TABLA DE AMORTIZACION DE CREDITO					
Años	Meses	INTERÉS	CAPITAL	VALOR CUOTA	SALDO
0	0			0	290.000.000
1	1	3.944.000	3.157.639	7.101.639	286.842.361
	2	3.901.056	3.200.583	7.101.639	283.641.778
	3	3.857.528	3.244.111	7.101.639	280.397.667
	4	3.813.408	3.288.231	7.101.639	277.109.436
	5	3.768.688	3.332.951	7.101.639	273.776.486
	6	3.723.360	3.378.279	7.101.639	270.398.207
	7	3.677.416	3.424.223	7.101.639	266.973.984
	8	3.630.846	3.470.793	7.101.639	263.503.191
	9	3.583.643	3.517.996	7.101.639	259.985.195
	10	3.535.799	3.565.840	7.101.639	256.419.355
	11	3.487.303	3.614.336	7.101.639	252.805.019
	12	3.438.148	3.663.491	7.101.639	249.141.528
2	13	3.388.325	3.713.314	7.101.639	245.428.214
	14	3.337.824	3.763.815	7.101.639	241.664.399
	15	3.286.636	3.815.003	7.101.639	237.849.395
	16	3.234.752	3.866.887	7.101.639	233.982.508
	17	3.182.162	3.919.477	7.101.639	230.063.031
	18	3.128.857	3.972.782	7.101.639	226.090.249
	19	3.074.827	4.026.812	7.101.639	222.063.438
	20	3.020.063	4.081.576	7.101.639	217.981.861
	21	2.964.553	4.137.086	7.101.639	213.844.776
	22	2.908.289	4.193.350	7.101.639	209.651.426
	23	2.851.259	4.250.380	7.101.639	205.401.046
	24	2.793.454	4.308.185	7.101.639	201.092.861
3	25	2.734.863	4.366.776	7.101.639	196.726.085
	26	2.675.475	4.426.164	7.101.639	192.299.921
	27	2.615.279	4.486.360	7.101.639	187.813.561
	28	2.554.264	4.547.375	7.101.639	183.266.186
	29	2.492.420	4.609.219	7.101.639	178.656.967
	30	2.429.735	4.671.904	7.101.639	173.985.063
	31	2.366.197	4.735.442	7.101.639	169.249.621

Bancolombia					
TABLA DE AMORTIZACION DE CREDITO					
Años	Meses	INTERÉS	CAPITAL	VALOR CUOTA	SALDO
	32	2.301.795	4.799.844	7.101.639	164.449.777
	33	2.236.517	4.865.122	7.101.639	159.584.655
	34	2.170.351	4.931.288	7.101.639	154.653.367
	35	2.103.286	4.998.353	7.101.639	149.655.014
	36	2.035.308	5.066.331	7.101.639	144.588.683
4	37	1.966.406	5.135.233	7.101.639	139.453.450
	38	1.896.567	5.205.072	7.101.639	134.248.378
	39	1.825.778	5.275.861	7.101.639	128.972.517
	40	1.754.026	5.347.613	7.101.639	123.624.904
	41	1.681.299	5.420.340	7.101.639	118.204.564
	42	1.607.582	5.494.057	7.101.639	112.710.507
	43	1.532.863	5.568.776	7.101.639	107.141.730
	44	1.457.128	5.644.511	7.101.639	101.497.219
	45	1.380.362	5.721.277	7.101.639	95.775.942
	46	1.302.553	5.799.086	7.101.639	89.976.856
	47	1.223.685	5.877.954	7.101.639	84.098.902
48	1.143.745	5.957.894	7.101.639	78.141.008	
5	49	1.062.718	6.038.921	7.101.639	72.102.087
	50	980.588	6.121.051	7.101.639	65.981.036
	51	897.342	6.204.297	7.101.639	59.776.739
	52	812.964	6.288.675	7.101.639	53.488.064
	53	727.438	6.374.201	7.101.639	47.113.863
	54	640.749	6.460.890	7.101.639	40.652.972
	55	552.880	6.548.759	7.101.639	34.104.213
	56	463.817	6.637.822	7.101.639	27.466.392
	57	373.543	6.728.096	7.101.639	20.738.296
	58	282.041	6.819.598	7.101.639	13.918.697
	59	189.294	6.912.345	7.101.639	7.006.353
	60	95.286	7.006.353	7.101.639	0

5.1.3.4. Total Capital de trabajo. Corresponde el efectivo necesario para cubrir el primer mes de actividad en la distribuidora, como se indico anteriormente.

Cuadro 43. Inversión capital de trabajo

Detalle	Valor mes
Total costos producción	651.386.555
Total gastos administración y ventas	26.240.216
Gastos financieros (intereses mes 1)	3.944.000
(-) Depreciación producción	67.555
(-) Depreciación administración	134.379
(-) Amortización diferidos	72.900
Total mes	\$ 681.295.936

5.1.4. Inversión total. Se suman la inversión fija, la diferida y el capital de trabajo; detalladas anteriormente.

Cuadro 44. Inversión total

Detalle	Valor total	%
Total inversión fija	12.116.060	1,75%
Total inversión diferida	874.800	0,13%
Total inversión capital de trabajo	681.295.936	98,13%
Total	\$ 694.286.796	100,00%

5.1.5. Fuentes de financiación. Se emplean dos recursos como fuentes de financiación del proyecto, así:

a) Recursos propios. Para la puesta en marcha se cuenta con recursos propios por \$404.286.796, donde cada socio aportará \$202.143.398; estos corresponden al 58,23% de la inversión total.

b) Recursos de terceros. Para obtener el 41,77% (\$290.000.000) restante requerido, se va a recurrir a un préstamo diligenciado ante la entidad financiera Bancolombia a una tasa del 17,6% E.A., a un plazo de 5 años.²⁴

²⁴ Grupo Bancolombia. Crédito de Libre Inversión. Disponible en Internet en: <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/creditos/consumo/libre-inversion/>. Consultado el día 8 de Diciembre de 2.016.

5.2. COSTOS Y GASTOS

Dependiendo de la incidencia de los costos sobre los productos a distribuir, se calculan los costos fijos y variables, para determinar el valor de los costos totales.

5.2.1. Costos y gastos fijos. Son los costos que no tiene variación durante todo el año, como se relaciona a continuación.

Cuadro 45. Costos y Gastos Fijos

Detalle	Valor total
MOD	14.214.000
Depreciación producción	810.660
Depreciación administración	1.612.552
Celular (Plan básico para 15 equipos)	7.722.000
Seguros (0,652% valor activo fijo)	78.997
Dotación (secretaria, almacenista y 12 vendedores)	4.914.000
Teléfono, internet	704.040
Administrador	29.883.600
Secretaria	14.214.000
Vendedores (12 personas)	220.374.000
Transportador	25.920.000
Amortización diferidos	874.800
Contador (Servicios)	2.160.000
Total	\$ 323.482.649

5.2.2. Costos y gastos variables. Son los costos que tienen variación en el año.

Cuadro 46. Costos y Gastos Variables

Detalle	Valor total
Materia prima productos	7.800.000.000
Paplería en general	39.000
Otros CIF	1.614.000
Energía eléctrica	3.078.000
Útiles oficina	39.000
Agua	900.000
Publicidad de operación	2.249.600
Papel carta impresión	38.000
Cafetería insumos	30.000
Tinta negra impresión (3 unidades)	33.000
Tinta color impresión (1 unidad)	18.000
Total	\$ 7.808.038.600

5.2.3. Costos y gastos total unitario. Se determinan los costos totales para obtener el costo unitario promedio de cada servicio.

Cuadro 47. Costos y Gastos Total Unitario

Detalle	Costo total	% participación	Costo unitario del pedido
Total costos fijos	323.482.649	3,98%	2.773,35
Total costos variables	7.808.038.600	96,02%	66.941,64
Total	\$ 8.131.521.249	100,00%	\$ 69.715,00

5.3. PRECIO DE VENTA

Para hallar el precio de venta se aplica la siguiente formula:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \% \text{ utilidad})}$$

Y el margen de utilidad se establece de acuerdo a cada clase de producto y a su vez se basa en el conocimiento del autor del proyecto quien ha laborado en este sector desde hace más de 20 años, así; 18,75% en los productos de consumo masivo; 19,65% en abarrotes y un 20,87% en productos de aseo.

Precio de venta de un pedido promedio de productos de consumo masivo:

$$\text{Precio de venta} = \$69.715 / (1 - 18,75\%) = \mathbf{\$85.805}$$

Precio de venta de un pedido promedio de productos abarrotes:

$$\text{Precio de venta} = \$69.715 / (1 - 19,65\%) = \mathbf{\$86.765}$$

Precio de venta de un pedido promedio de productos de consumo masivo:

$$\text{Precio de venta} = \$69.715 / (1 - 20,87\%) = \mathbf{\$88.105}$$

5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS

Estas proyecciones se realizan a pesos constantes, es decir sin tener en cuenta la inflación, ni realizar ningún tipo de incremento al precio del producto. Se asumen

costos horizontales iguales para todos y cada uno de los años proyectados. Solamente se tienen en cuenta los incrementos que se generan al aumentar la capacidad de distribución, como se ha indicado en la capacidad proyectada, ver cuadro 19.

5.4.1. Ingresos. Se determinan los ingresos por las ventas de los productos durante los 5 años en que se ha proyectado el estudio, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 48. Proyección de ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos consumo masivo (48,53%)	4.658.984.418	4.926.276.240	5.208.902.932	5.507.744.275	5.823.730.523
Productos abarrotes (24,70%)	2.397.783.103	2.535.346.949	2.680.803.006	2.834.604.062	2.997.228.878
Productos aseo (26,77%)	2.638.865.758	2.790.260.820	2.950.341.609	3.119.606.435	3.298.582.197
Total Ingresos	\$ 9.695.633.278	\$ 10.251.884.009	\$ 10.840.047.548	\$ 11.461.954.772	\$ 12.119.541.598

5.4.2. Egresos. Están dados por los costos de producción del servicio, que se aumentan año a año como consecuencia del aumento en la capacidad de producción; mientras que los gastos por administración y ventas se mantendrán constantes ya que estos no se alteran debido a que el incremento en la prestación del servicio de distribución, no los afecta. Es comúnmente aceptado que la evaluación a pesos constantes es equivalente a efectuarla en pesos corrientes.²⁵

²⁵ NAVARRO CASTAÑO, Diego. Ingeniería Económica. Disponible en Internet en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap%209/9-1-6.htm>. Consultado el día 8 de Diciembre de 2.016.

En el siguiente cuadro se observan los egresos relacionados con:

- Costos de producción, que aumentan año a año según el aumento en la capacidad de distribución.

- Gastos por administración y ventas que se mantienen constantes año a año ya que no se alteran por el aumento de la distribución.

- Obligaciones financieras que son el valor de las cuotas anuales del crédito.

- Impuestos que por ser una S.A.S. se debe tener en cuenta la progresividad en el pago del impuesto de renta, ya que durante los primeros dos años la tarifa del impuesto de renta es 0%, por lo que no pagaría nada la empresa; en el tercer año la sociedad pagará el 25% de la tarifa del impuesto a la renta, el cuarto año pagará el 50% de la tarifa del impuesto a la renta; el quinto año el 75% de la tarifa y para el sexto año, el 100% de la tarifa del impuesto a la renta..

Cuadro 49. Proyección de egresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
C.P.	7.816.638.660	8.265.079.220	8.739.246.815	9.240.617.405	9.770.751.625
G.A.V.	314.882.589	314.882.589	314.882.589	314.882.589	314.882.589
Obligaciones financieras	85.219.668	85.219.668	85.219.668	85.219.668	85.219.668
Impuestos (33%)	0	0	144.969.219	311.467.659	501.640.109
Total	\$ 8.216.740.917	\$ 8.665.181.477	\$ 9.284.318.291	\$ 9.952.187.321	\$ 10.672.493.991

5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

5.5.1. Estado de Resultados Proyectados a 5 años.

Cuadro 50. Estado de Resultados Proyectado a 5 años

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	9.695.633.278	10.251.884.009	10.840.047.548	11.461.954.772	12.119.541.598
(-) Costo de producción	7.816.638.660	8.265.079.220	8.739.246.815	9.240.617.405	9.770.751.625
Utilidad Bruta	\$ 1.878.994.618	\$ 1.986.804.790	\$ 2.100.800.733	\$ 2.221.337.367	\$ 2.348.789.973
(-) Gastos de administración y ventas	314.882.589	314.882.589	314.882.589	314.882.589	314.882.589
Utilidad Operacional	\$ 1.564.112.030	\$ 1.671.922.201	\$ 1.785.918.144	\$ 1.906.454.778	\$ 2.033.907.385
(-) Gastos financieros	44.361.196	37.171.001	28.715.490	18.771.994	7.078.660
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 1.519.750.833	\$ 1.634.751.199	\$ 1.757.202.655	\$ 1.887.682.785	\$ 2.026.828.724
(-) Impuesto (33%)	0	0	144.969.219	311.467.659	501.640.109
Utilidad Neta	\$ 1.519.750.833	\$ 1.634.751.199	\$ 1.612.233.436	\$ 1.576.215.125	\$ 1.525.188.615
(-) Reserva legal (10%)	151.975.083	163.475.120	161.223.344	157.621.513	152.518.862
UTILIDAD EJERCICIO	\$ 1.367.775.750	\$ 1.471.276.079	\$ 1.451.010.092	\$ 1.418.593.613	\$ 1.372.669.754

5.5.2. Flujo de Caja Proyectado.

Cuadro 51. Flujo de Caja Proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Capital propio	404.286.796	0	0	0	0	0
Ventas		9.695.633.278	10.251.884.009	10.840.047.548	11.461.954.772	12.119.541.598
Prestamo Banco	290.000.000	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	\$ 694.286.796	\$ 9.695.633.278	\$ 10.251.884.009	\$ 10.840.047.548	\$ 11.461.954.772	\$ 12.119.541.598
EGRESOS						
Equipo de producción	1.244.300	0	0	0	0	0
Herramientas de producción	2.549.000	0	0	0	0	0
Muebles de producción	260.000	0	0	0	0	0
Enceres de oficina	102.000	0	0	0	0	0
Equipo de oficina	2.277.400	0	0	0	0	0
Muebles de oficina	1.445.000	0	0	0	0	0
Equipo de ventas	2.937.000	0	0	0	0	0
Muebles de ventas	1.301.360	0	0	0	0	0
Inversión diferida	874.800	0	0	0	0	0
Costos producción	0	7.816.638.660	8.265.079.220	8.739.246.815	9.240.617.405	9.770.751.625
Gastos administración	0	314.882.589	314.882.589	314.882.589	314.882.589	314.882.589
Obligación financiera	0	85.219.668	85.219.668	85.219.668	85.219.668	85.219.668
Pago impuestos (33%)	0	0	0	144.969.219	311.467.659	501.640.109
TOTAL EGRESOS	\$ 12.990.860	\$ 8.216.740.917	\$ 8.665.181.477	\$ 9.284.318.291	\$ 9.952.187.321	\$ 10.672.493.991
Capital de trabajo	681.295.936	0	0	0	0	0
Saldo inicial	0	681.295.936	2.160.188.298	3.746.890.830	5.302.620.087	6.812.387.538
SALDO CAJA	\$ 681.295.936	\$ 2.160.188.298	\$ 3.746.890.830	\$ 5.302.620.087	\$ 6.812.387.538	\$ 8.259.435.145

5.5.3. Balance General inicial y proyectado.

Cuadro 52. Balance inicial y proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA Y BANCOS	2.160.188.298	3.746.890.830	5.302.620.087	6.812.387.538	8.259.435.145
TOTAL ACTIVO					
CORRIENTE	\$ 2.160.188.298	\$ 3.746.890.830	\$ 5.302.620.087	\$ 6.812.387.538	\$ 8.259.435.145
ACTIVO NO CORRIENTE					
EQUIPO DE PRODUCCIÓN	1.244.300	1.244.300	1.244.300	1.244.300	1.244.300
HERRAMIENTAS ED					
PRODUCCIÓN	2.549.000	2.549.000	2.549.000	2.549.000	2.549.000
MUEBLES DE					
PRODUCCION	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000
ENCERES DE OFICINA	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000
EQUIPO DE OFICINA	2.277.400	2.277.400	2.277.400	2.277.400	2.277.400
MUEBLES DE OFICINA	1.445.000	1.445.000	1.445.000	1.445.000	1.445.000
EQUIPO DE VENTAS	2.937.000	2.937.000	2.937.000	2.937.000	2.937.000
MUEBLES DE VENTAS	1.301.360	1.301.360	1.301.360	1.301.360	1.301.360
DIFERIDOS	874.800	874.800	874.800	874.800	874.800
DEPRECIACION ACUMUL					
Pcc (-)	810.660	1.621.320	2.431.980	3.242.640	4.053.300
DEPRECIACION ACUMUL					
Admon (-)	1.612.552	3.225.104	4.837.656	6.450.208	8.062.760
TOTAL ACTIVO NO					
CORRIENTE	\$ 10.567.648	\$ 8.144.436	\$ 5.721.224	\$ 3.298.012	\$ 874.800
TOTAL ACTIVO	\$ 2.170.755.946	\$ 3.755.035.266	\$ 5.308.341.311	\$ 6.815.685.550	\$ 8.260.309.945

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
IMPUESTO DE RENTA	0	0	144.969.219	311.467.659	501.640.109
TOTAL PASIVO					
CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	\$ 144.969.219	\$ 311.467.659	\$ 501.640.109
PASIVO NO CORRIENTE					
OBLIGACIONES					
FINANCIERAS	85.219.668	85.219.668	85.219.668	85.219.668	85.219.668
TOTAL PASIVO NO					
CORRIENTE	\$ 85.219.668	\$ 85.219.668	\$ 85.219.668	\$ 85.219.668	\$ 85.219.668
TOTAL PASIVO	\$ 85.219.668	\$ 85.219.668	\$ 230.188.887	\$ 396.687.328	\$ 586.859.778
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	404.286.796	404.286.796	404.286.796	404.286.796	404.286.796
RESERVA LEGAL	151.975.083	163.475.120	161.223.344	157.621.513	152.518.862
RENDIMIENTO/PERDIDA	161.498.648	1.630.777.602	3.061.632.192	4.438.496.300	5.743.974.756
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.367.775.750	1.471.276.079	1.451.010.092	1.418.593.613	1.372.669.754
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.085.536.277	\$ 3.669.815.598	\$ 5.078.152.424	\$ 6.418.998.222	\$ 7.673.450.167
TOTAL PASIVO Y					
PATRIMONIO	\$ 2.170.755.946	\$ 3.755.035.266	\$ 5.308.341.311	\$ 6.815.685.550	\$ 8.260.309.945

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1. EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El aporte de la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., es valioso porque entrará al mercado ofreciendo un servicio de distribución que ha pesar de que este servicio ya se viene ofertando en la región desde hace ya varias décadas, por las demás empresas distribuidoras, tiene sus falencias y por lo tanto su aporte será ofrecer un servicio especial de tal forma que cuando el cliente observe que pronto se va a quedar sin existencia y que si ese mismo día no le corresponde la ruta; puede contar con la empresa que no lo dejara solo y pronto le resolvera su problema.

La distribuidora le ofrece a sus clientes, con un gran sentido de responsabilidad social, la capacitación al cliente en dos momentos, anterior y posterior a la adquisición del producto, el primer nivel representa la presentación de los artículos y la descripción detallada de su función, además la presentación de las mejores alternativas para el fin que lo desea adquirir el cliente, después de la adquisición se presenta el segundo nivel de capacitación, el cual consiste en mostrar al cliente la forma en que el producto que acaba de recibir le puede brindar mejores servicios, es decir mayor duración, mejores garantías y menores desperdicios.

Una reducción significativa de daños al medio ambiente, todo ello como resultado de las políticas de capacitación al cliente, por medio de las cuales este se hace conciente de la preservación de los materiales con que cuenta, pues se sentirá impulsado a ideas de reciclaje y a un mejor uso de los recursos, lo que a larga distancia repercutirá en beneficios ambientales.

Ahora, es natural preguntar si el desarrollo y puesta en funcionamiento de un proyecto cualquiera redundará en beneficios sociales al medio donde es establecido, la respuesta de quien lo desarrolla siempre será la misma un sí contundente, sin embargo esto solo puede ser garantizado bajo unas políticas, objetivos institucionales, misión y visión bien definidos y delimitados. Cada uno de estos elementos han sido objeto minucioso de este estudio en este proyecto, es por esta razón que se puede hablar un poco sobre las posibilidades del mismo, entre ellas destacamos la siguiente:

Favorecer la economía de la región al ofrecer una nueva entidad que le aportará beneficios a la misma, desde el pago de los impuestos correspondientes, industria y comercio y otras rentas complementarias, además si la empresa logra proyectarse a otras partes del país, esto redundará en reconocimiento para la región y en que otras empresas se interesen en los servicios que esta le ofrece y allí puede beneficiarse otra línea del sector económico.

Un gran compromiso social que tiene prevista la nueva empresa es la generación de empleos directos e indirectos, con las garantías de ley estipuladas para los trabajadores, lo cual logrará a su vez que ellos se identifiquen con la entidad, pero no como una imposición, sino como resultado de los beneficios que ella les pueda brindar.

Tam,bien, en cuanto a lo concerniente con la responsabilidad social empresarial la empresa estará comprometida con las políticas estatales relacionadas con capacitación, inducción y retribución de utilidades a los miembros de la sociedad y comunidad circundante para cuantificar un efecto social positivo medible, antecediendo cualquier factor que pueda poner en dificultades el juego operativo normal de esta empresa.

Dando cumplimiento a lo anteriormente mencionado se podrá alcanzar una

posición favorable para el sostenimiento de la distribuidora en el tiempo, fundamental en la economía globalizada de hoy.

6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL

La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., tendrá un impacto ambiental que se podrá considerar bajo; ya que no se presenta ni magnitud, ni duración que impacte negativamente el medio ambiente de forma directa, lo cual hace posible que se pueda corregir y mitigar a través de un plan de gestión de actividades.

Sin embargo toda actividad trae consigo algunos efectos que se deben manejar; residuos sólidos provenientes de materias primas serán tratados para evitar que sean contaminantes de fuentes hídricas o productores de olores; los residuos líquidos traerán consigo filtraciones en el suelo, residuos que la empresa manejará con depósitos adecuados para la conservación de los recursos naturales en todos los casos. Es necesario que todas las disposiciones ambientales se realicen teniendo en cuenta las normas que regulan la materia.

Sin duda, es necesario anticiparse a los acontecimientos a través de planes de contingencia que garanticen la atención de los posibles efectos que pueden causar las tareas productivas de este tipo de negocios, para evitar confrontaciones con la comunidad o sanciones económicas.

Se deberá garantizar el mantenimiento de equipos para lograr una operación con efectividad, ofreciendo ante todo la protección del ecosistema nativo del sector, evitando cualquier tipo de vertimiento de desechos aguas abajo.

Dentro de la empresa se adoptará el hábito de la clasificación de las basuras, de acuerdo con estas normas: materia orgánica, materia muerta (no reciclable) y

materia reciclable.

- Materia Orgánica: residuos de comida.

- Materia reciclable: envases de vidrio, papeles de oficina, cartón, metales, plásticos.

- Materia muerta: papel higiénico, toallas higiénicas, pilas.

El impacto ambiental que se genera con la actividad de la nueva empresa, como ya se ha dicho anteriormente, es mínimo; y una de las razones de la empresa es colaborar con el medio ambiente así como por el bienestar de la población y los trabajadores, mediante la adecuada implementación de la norma sanitaria que rige la recolección, almacenamiento y disposición final de residuos sólidos como el cartón, papel y plástico (se considerarán como los desechos de mayor generación dentro de las actividades de la distribución); lo cual se encuentra consagrado en la Ley 2.811 de 1.974.

6.2.1 Matriz de evaluación de impactos. La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” **S.A.S.**, tendrá un impacto ambiental el cual estará controlado; ya que la generación de desechos propios del proceso de distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo, serán debidamente almacenados para que aquellas empresas que los requieran como insumo en sus procesos industriales, los puedan emplear.

La matriz de evaluación del impacto ambiental, se realizara según los siguientes criterios²⁶:

²⁶ ARBOLEDA, Jorge. Manual de Evaluación de Impacto Ambiental. Disponible en Internet en: http://www.kpesic.com/sites/default/files/Manual_EIA_Jorge%20Arboleda.pdf. Consultado el día 8 de Diciembre del 2.016.

- Impacto compatible. Su afección es inapreciable en el conjunto y no requiere de medidas protectoras o correctoras significativas. Unidades de impacto ambiental (-1 a -2).

- Impacto moderado. Su afección es apreciable y poco significativa dentro del conjunto, por lo tanto su recuperación no requiere de prácticas protectoras o correctoras intensivas, luego de las cuales se necesitará de un periodo de tiempo medio para que las condiciones ambientales se recuperen. Unidades de impacto ambiental (-3 a -5).

- Impacto severo. Su afección es notoria y significativa, por lo tanto requiere de la adecuación de medidas protectoras o correctivas intensivas, luego de las cuales se necesitará de un largo periodo de tiempo para que las condiciones ambientales se recuperen. Unidades de impacto ambiental (-6 a -8).

- Impacto crítico. Su afección es muy significativa, superando el límite aceptable, por lo tanto se presentará una pérdida permanente de la calidad de las condiciones ambientales, siendo imposible la recuperación de estas aún con la aplicación de medidas protectoras o correctivas. Unidades de impacto ambiental (-9 a -10).

- Impacto favorable. Relacionado con los factores fisicoquímicos y las condiciones biológicas. Su efecto es positivo pero difícilmente medible y se presenta en un periodo de tiempo que oscila entre 5 y 10 años. Unidades de impacto ambiental (1 a 2).

Relacionado con los factores culturales y de servicios. Su efecto es positivo y medible a mediano plazo. Unidades de impacto ambiental (3 a 5).

- Impacto beneficioso. Relacionado con los factores fisicoquímicos y las condiciones biológicas. Su efecto es positivo, medible y detectable a corto y mediano plazo, comprendido entre 1 y 5 años. Unidades de impacto ambiental (6 a 8).

Relacionado con los factores culturales y de servicios. Su efecto es positivo, medible y detectable a corto plazo. Unidades de impacto ambiental (9 a 10).

Cuadro 53. Matriz de evaluación de impactos

Criterios de importancia IMPACTOS	NATURALEZA	INTENSIDAD	EXTENSIÓN	MOMENTO	PERSISTENCIA	REVERSIBILIDAD	SINERGIA	ACUMULACIÓN	EFECTO	PERIODICIDAD	RECUPERABILIDAD	IMPORTANCIA (TOTAL)
	<i>Contaminación del suelo con residuos</i>	(-)	12	2	4	4	2	4	4	4	4	
<i>Alteración de la calidad del agua subterránea</i>	(-)	8	4	2	2	2	2	4	4	4	4	-56
<i>Cambios en el estilo de vida</i>	(+)	2	1	4	4	2	1	1	4	4	1	-29
<i>Emanación de gases</i>	(-)	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	-30
<i>Alteración de la flora</i>	(-)	2	1	4	4	4	2	1	1	4	8	-36
<i>Alteración de la fauna</i>	(-)	2	1	4	4	4	2	1	1	4	8	-36
<i>Cambios en el paisaje</i>	(-)	4	2	4	1	2	1	1	4	4	2	-35
<i>Riesgos de accidentes</i>	(-)	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	-19
<i>Peligros a la salud</i>	(-)	4	1	2	2	2	2	4	4	4	4	-38
<i>Incto. de insectos y roedores</i>	(-)	2	1	4	1	1	2	1	4	4	1	-26
<i>Generación de cadenas tróficas</i>	(-)	2	1	2	4	4	2	1	1	4	4	-27
<i>Generación de empleo</i>	(+)	1	2	4	1	1	1	1	4	4	2	25

6.2.2. Plan de mitigación. Se realizara un programa para el cual es necesario evaluar las alternativas costo efectivas de sustitución de insumos tóxicos, la

dependencia de recursos naturales no renovables, como también las acciones de prevención y la capacidad de respuesta ante incidentes y accidentes con materiales peligrosos, se constituyen en elementos significativos dentro de los planes de gestión ambiental empresarial.

Las decisiones en la aplicación de las estrategias ambientales de la empresa, si se tiene en cuenta su integración con las áreas de salud ocupacional y seguridad industrial y prácticas laborales responsables.

El aporte positivo al flujo de caja de la organización mediante la evaluación y la generación de ingresos por ventas de residuos aprovechables para otras empresas, programas de producción más limpia, exenciones de impuestos, donaciones puede ser un punto de partida interesante para la gestión ambiental.

La empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., podrá llegar a implementar los siguientes programas que están dirigidos a la mejora de la utilización de los recursos como el agua, la energía y de los residuos.

- Programa de manejo integral de residuos sólidos.
- Programa de ahorro y uso eficiente del agua.
- Programa de ahorro y uso eficiente de la energía.
- Programa de desarrollo sostenible.

6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

6.3.1 Valor presente neto (VPN). Representa la diferencia entre los ingresos y los egresos de la empresa durante un intervalo de tiempo, cada uno de estos elementos es proyectado al año cero y desde allí se comprueba el valor, si los ingresos son superiores implica que $VPN_{total} > 0$, es decir es favorable, pues

ingresa más dinero que el que sale, si por el contrario $VPN_{total} < 0$, implica que son mayores los egresos que los ingresos, por eso es desfavorable, finalmente hay una posibilidad $VPN_{total} = 0$, en tal caso es indiferente el proyecto, no genera riquezas, ni pérdidas durante el tiempo que se estudia.

El valor presente neto o valor actual neto, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos netos descontados a la inversión, mide el rendimiento del proyecto frente a la inversión con respecto a las variables económicas y financieras del mercado, con una tasa de interés de oportunidad (TIO) o la tasa mínima atractiva de retorno.

TIO = Tasa de interés de oportunidad del mercado, está dada por:

- Tasa de interés de los certificados de depósito a término CDT 360 días de 6,15%²⁷.
- Factor de riesgo, 10,00%; valor obtenido sobre el riesgo que implica desarrollar una actividad de distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo.

$$\text{Tasa de evaluación} = ((1 + 0,0615)(1 + 0,10) - 1) * 100$$

$$\text{Tasa de evaluación} = ((1,0615)(1,10) - 1) * 100$$

$$\text{Tasa de evaluación} = (1,16765 - 1) * 100$$

$$\text{Tasa de evaluación} = 16,765 \%$$

²⁷ Bancolombia. Tasas de Captación. Disponible en Internet en: <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas/productos-servicios/inversiones/cdts/fisicos/simulador-cdt##sim-results> Consultado el 8 de Diciembre de 2.016.

El VPN se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática:

$$VPN = \sum (X) (1 + i)^{-t}$$

Donde:

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 5)

i = TIO = 16,765%

t = Período de 0 hasta 5 años

A continuación se determina el flujo neto de caja

Cuadro 54. Flujo neto de caja VPN

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		9.695.633.278	10.251.884.009	10.840.047.548	11.461.954.772	12.119.541.598
(-) Egresos		8.216.740.917	8.665.181.477	9.284.318.291	9.952.187.321	10.672.493.991
Flujo caja bruto		1.478.892.361	1.586.702.533	1.555.729.257	1.509.767.450	1.447.047.607
(+) Depreciación		2.423.212	4.846.424	7.269.636	9.692.848	12.116.060
(-) Inversión	694.286.796					
TOTAL	694.286.796	1.481.315.573	1.591.548.957	1.562.998.893	1.519.460.298	1.459.163.667

Aplicando y reemplazando estos valores en fórmula se obtiene que el VPN para el proyecto es el siguiente.

$$VPN = \$ 4.213'142.847,57$$

Esto significa que durante el horizonte de 5 años es mayor que cero, luego se acepta la inversión sin importar cuanto sea mayor la inversión.

Lo anterior es la verdadera utilidad marginal del capital invertido y se dará siempre y cuando las utilidades se reinviertan en el desarrollo del mismo.

6.3.2. Tasa Interna Retorno TIR. Este valor es la tasa de descuento que hace el VPN sea igual a cero o que iguale la suma de los flujos netos descontada la inversión inicial.

La TIR se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática.

$$VPN = \sum (X) (1 + r)^{-t}$$

Donde:

$$VPN = 0$$

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 5)

r = TIR = ?

t = Período de 0 hasta 5 años

Aplicando y reemplazando estos valores en fórmula se obtiene que la TIR para el proyecto es:

$$\mathbf{TIR = 54,23\%}$$

Esto significa que por cada \$1 invertido en la distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo, a la nueva empresa le retornaría \$0,5423.

La tasa de 54,23% comparada con la tasa del mercado financiero y de las variables económicas es superior, por lo tanto se concluye que el proyecto desde el punto de vista económico es rentable.

6.3.3. Período de recuperación. Es el periodo de tiempo en el cual se cubre el monto total de la inversión, este se calcula teniendo en cuenta la inversión inicial y los saldos netos de caja. En el siguiente cuadro se observan los cálculos realizados

para estimar el periodo de recuperación.

Cuadro 55. Periodo de recuperación

Año	Recuperación	Inversión	Saldo
0		-694.286.796	-694.286.796
1	317.157.447		-377.129.349
2	291.833.164		-85.296.185
3	245.448.639		160.152.454
4	204.351.877		364.504.331
5	168.066.284		532.570.615

Siempre y cuando las condiciones económicas estimadas y proyectadas se den; el valor total de la inversión de \$694.286.796 se recuperara al transcurrir un periodo de tiempo estimado de 2 años y 4 meses aproximadamente; tiempo que se considera de un mediano plazo debido al monto de la inversión, y a su vez es un tiempo favorable y factible para el inversionista.

6.3.4. Análisis de las razones financieras. Para tomar las decisiones más acertadas en relación con los objetivos de la distribuidora, el gerente puede acudir a la utilización de ciertas herramientas analíticas. El propósito de la empresa no es solo el control interno, sino también un mejor conocimiento de lo que los proveedores de capital buscan en la condición y el desempeño financieros.

A continuación se analizan las razones financieras de liquidez y endeudamiento para el año uno, según el Balance General, así:

- Razón de Capital de Trabajo

Activo Corriente - Pasivo Corriente = \$ 2'160.188.298

La empresa cuenta con \$ 2'160.188.298 de capital de trabajo disponible para la operación del primer año. Este valor es muy razonable dada la inversión inicial que la empresa esta requiriendo para su correcto funcionamiento.

- Nivel de Endeudamiento

Pasivo Total / Activo Total = \$ 0,04

Por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, se han financiado \$ 0,04. Esta cifra le indica a la empresa que su inversión en activos es mayor que sus deudas financieras, lo cual es un buen síntoma de seguridad económica.

- Cobertura Intereses

Utilidad antes de impuestos / Gastos financieros = \$ 35,26

Es favorable, pues por cada peso de interés pagado hay utilidades de \$ 35,26. Para ser el primer año de funcionamiento es muy favorable por que indica que el préstamo se esta justificando por que tiene un buen retorno.

- Laverage Total

Pasivo Total / Patrimonio Total = \$ 0,04

Es muy favorable, pues por cada peso en el patrimonio se tienen deudas de \$ 0,04. Este indicador por ser el primer año de funcionamiento de la empresa le favorece en un buen concepto de endeudamiento para los acreedores.

- Rentabilidad con Relación al Capital

Utilidad Neta / Patrimonio = \$ 3,76

Indica que en el primer año por cada peso invertido en capital se genero \$ 3,76. Esto indica que la creación de esta nueva empresa es favorable desde sus inicios.

Rentabilidad con Relación de Inversión

Utilidad Neta / Activo Bruto = \$ 0,70

Por cada peso invertido en activos se generó una utilidad neta de \$ 0,70. Esto le da seguridad a los inversionistas, pues ellos esperan beneficios económicos y este indicador se lo esta reflejando.

6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

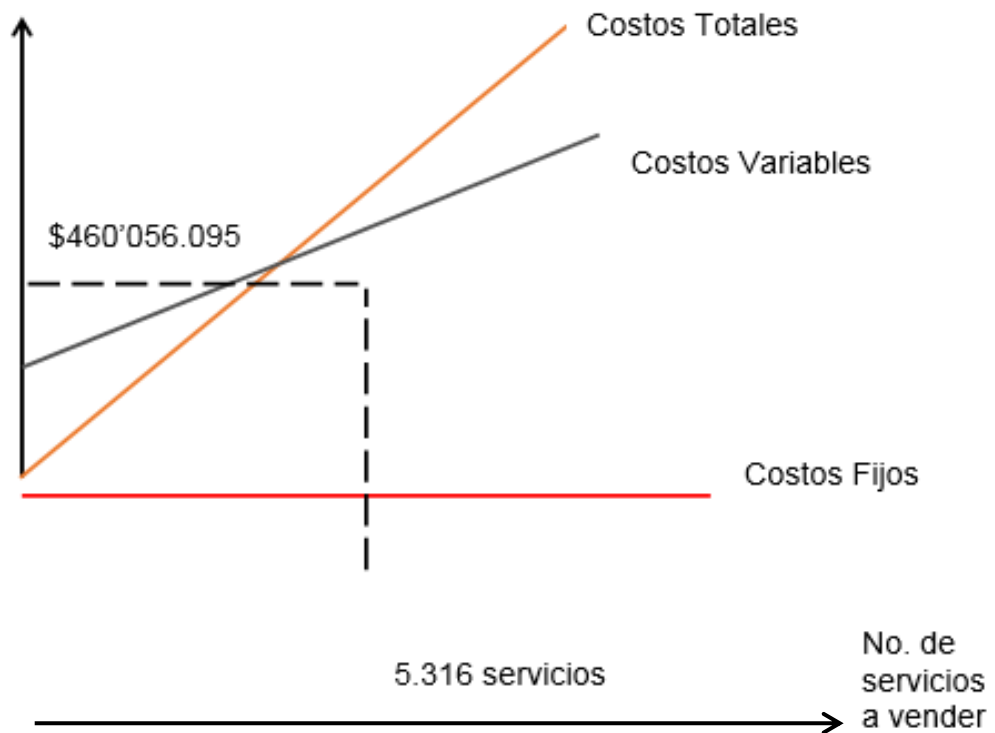
Para el cálculo del punto de equilibrio se tiene en cuenta el concepto de multiproducto, ya que se tiene el porcentaje de participación de cada tipo de producto, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 56. Punto de equilibrio

Detalle	Costo Fijo Total	Precio venta	Costo variable unitario	Punto Equilibrio (Q)	Punto Equilibrio (\$)
Productos consumo masivo (48,53%)	156.986.129	85.805	32.487	2.944	252.637.745
Productos abarrotes (24,70%)	79.900.214	86.765	16.535	1.138	98.711.395
Productos aseo (26,77%)	86.596.305	88.105	17.920	1.234	108.706.956
Total	\$ 323.482.649	\$ 86.892	\$ 66.942	5.316	\$ 460.056.095

Figura 21. Punto de Equilibrio

Valor \$ de servicios a vender



En conclusión, la nueva distribuidora debe vender 5.316 servicios de distribución en productos por un valor de \$460.056.095; para que no se presenten ni pérdidas ni ganancias.

7. CONCLUSIONES

La creación de la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., oferente del servicio de distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo, es totalmente factible y viable, de acuerdo a las siguientes conclusiones obtenidas:

El estudio de mercados demostró que existe un mercado potencial para el servicio que ofrece la distribuidora, pues a pesar de existir cierta competencia, existe la oportunidad de aprovechar un sector de tiendas que se encuentra insatisfecho con el servicio que recibe.

El estudio técnico presento una serie de especificaciones en cuanto a la localización, pero ninguna de ellas es imposible de obtener, la existencia del lugar y la disposición de todos los recursos conlleva a fortalecer aún más la idea de la formación de la distribuidora.

El estudio Administrativo y legal presento un panorama bastante favorable para la constitución de la entidad, pues no existen impedimentos para la conformación de la misma, los socios y el capital existen, y el estudio previo dio forma a la estructura general de la empresa desde el punto de vista administrativo al definir los manuales de funciones para los empleados, con las funciones, el perfil y especificaciones del cargo.

La evaluación del proyecto fue favorable en todo momento, desde el análisis del impacto social y ambiental hasta la revisión financiera, dejando a la empresa siempre con elementos de beneficio, desde el punto de vista social generando empleo directo e indirecto, además de beneficios regionales, en materia de impacto ambiental, minimizando el riesgo de contaminación en cualquier esfera,

financieramente presentando una recuperación de capital temprana así como un valor presente neto y una tasa interna de retorno acorde a todo el proceso es decir favorable.

Finalmente sin intención de redundar sobre viejos conceptos vale la pena recalcar que la empresa se acoge perfectamente al modelo que se visualizo en un principio, en el momento de la formación de la idea, no se ha forzado para producir resultados que favorezcan el establecimiento y la concreción de esta, pero si se ha trabajado, para que este bien estructurada con respecto a todos los elementos necesarios para su construcción.

8. RECOMENDACIONES

Para la creación de la empresa “**1A DISTRIBUCIONES**” S.A.S., oferente del servicio de distribución de productos de consumo masivo, abarrotes y productos de aseo, el autor sugiere las siguientes recomendaciones:

Realizar un nuevo estudio de mercado en el momento de la implementación del proyecto, ya que esto puede conllevar a obtener un mejor panorama, no que este mal construido el que se presenta en este trabajo, sino que quizá en el momento del desarrollo halla transcurrido algún tiempo, lo cual trae consigo algunas variaciones, que deben ser tenidas en cuenta.

El desarrollo de esta empresa basada en su visión y misión serán solo alcanzables en la medida en que estén cimentadas en una excelente estructura administrativa, de allí su importancia.

El reconocimiento de la distribuidora es producto de esfuerzo y trabajo, pero no desmedido, sino bien definido, esto es un principio establecido desde el principio y que se debe mantener como estandarte de la compañía.

El uso adecuado de la fuerza publicitaria, sin concentrar todo el esfuerzo en ella, pero también sin desestimarla, es decir haciendo un uso inteligente de la misma, reconociendo que en este tipo de empresa la mayor y mejor publicidad se obtiene en el minuto a minuto con los clientes.

La visión de crecimiento continuo debe ser un estándar en la distribuidora, pero este crecimiento no debe representar sacrificio de la calidad del servicio, ni

detrimento en cualquiera de los elementos que han sido motor de diferencia respecto a las otras distribuidoras en el medio.

Finalmente una recomendación emanada del espíritu santandereano, ese que a fuerza de empuje y empeño impulsa a las personas a salir adelante, “Esfuerzo y Barraquera” para poner en marcha, no solo esta sino cualquiera de las empresas e ideas de negocio.

BIBLIOGRAFIA

BACA U., Gabriel. Evaluación de Proyectos. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., 1994.

CONTRERAS B. MARCO, Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. Santafé de Bogotá. Editorial Guadalupe Ltda., 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Enfoque clásico de la administración. En: Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México. Mc Graw Hill, 2008. p. 47-66.

DINERO, Revista de economía nacional, artículos, Véndame un Limón, de 08-31-98, LUKER se destapa de 04-18-2006.

ESCOBAR J. Marco T. Legislación Comercial. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Estudios a Distancia. Bucaramanga, Septiembre de 1985.

GARCIA D. Joaquín. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Estudios a Distancia, Estadística Aplicada a los Negocios.

GARCIA P. Álvaro. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Estudios a Distancia. Estadística.

MALHORA, Nareshk. Investigación de Mercados un Enfoque Práctico. México. Editorial Prentice Hall, 1999.

MENDEZ, Carlos. Metodología. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., 2001.

PYMES, On Line. 8 Puntos para planificar y preparar un programa de comercialización.

QUILLET. Diccionario enciclopédico. Editorial Cumbre S.A. México D.F.

VARGAS M. Jorge E. Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Universidad Industrial de Santander, Facultad de Estudios a Distancia.

VARELA, Rodrigo. Serie textos universitarios ICESI. Dirección de investigaciones. Cali 1996, Capítulo séptimo, Págs. 149 y 150.

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta de opinion



ENCUESTA DE OPINION DIRIGIDA A LOS DUEÑOS O ADMINISTRADORES DE TIENDAS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA

Propósito: Conocer la opinión con respecto a la creación de una distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotes y aseo en la ciudad de Bucaramanga para atender su area metropolitana. Agradecemos de antemano su colaboración.

1. ¿En dónde compra los productos para el surtido de su negocio y cual es la razón de su preferencia?

Distribuidora _____ Deposito _____ Supermercado _____

Otro _____ Cual? _____

Razón de preferencia: _____

2. ¿De los siguientes clases de productos seleccione el que con mayor frecuencia esta actualmente comprando?

Canasta familiar _____ Abarrotes _____ Aseo _____

Todos los anteriores _____

3. ¿Cuál es el nombre de la empresa que le surte actualmente sus productos?

4. ¿Que opinion le merece el servicio que actualmente esta empresa le ofrece?
Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Malo_____.

5. ¿Por que medio de comunicación desea enterarse de la nueva distribuidora?
Página Web _____ Volantes _____ Radio _____ Prensa _____
Otro_____ Cual?_____

6. ¿Con que frecuencia realizan los pedidos?
Una vez al mes _____
Dos veces al mes _____
Tres veces al mes _____
Cuatro veces al mes _____
Dos veces por semana _____
Tres veces por semana _____
Diariamente _____
Otro _____ Cual?_____

7. ¿Cual es el valor promedio de compra que usted requiere en cada pedido?
\$0 a \$10.000 _____
\$10.001 a \$20.000 _____
\$20.001 a \$30.000 _____
\$30.001 a \$40.000 _____
\$40.001 a \$50.000 _____
\$50.001 a \$60.000 _____
Mayor a \$60.000 _____

8. ¿Le interesaría ser cliente de una nueva distribuidora de productos de consumo masivo, abarrotos y aseo?
Si _____ No _____, a terminado la encuesta, muchas gracias.

9. ¿Al momento de cancelar el pedido, que modalidad de pago le gustaría que le ofreciera la nueva distribuidora?

Contado (efectivo) _____ Crédito (efectivo) _____ Tarjeta de crédito _____
Tarjeta debito _____ Otro _____ ¿Cuál? _____

10. ¿Qué alternativa desea para la realización de los pedidos?

Visita programada _____ Llamada telefonica _____ Por página Web _____
Llamaría cuando lo requiera _____ Otro _____ ¿Cuál? _____

11. ¿Qué medio de publicidad desea para enterarse y conocer mejor los servicios y productos de la nueva distribuidora?

Volantes _____ Plegable _____ Pagina Web _____ Radio _____ Canal
de TV local _____ Redes sociales _____ Prensa _____
Otro _____ ¿Cuál? _____

12. ¿Le gustaría recibir capacitación con respecto a temas relacionados con ventas y merchandising?

Si _____ No _____

NOMBRE: _____

DIRECCION: _____

TELEFONO Y/O CELULAR: _____

BARRIÓ: _____

GRACIAS POR SU COLABORACION