

**“FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVICIOS DE ENTREGA RETAIL EN LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS DE
CONSUMO MASIVO PARA LA COMPAÑÍA NACIONAL DE LEVADURAS
LEVAPAN S.A EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA-
SANTANDER”**

**SORAYA LUCIA MARTINEZ GARCIA
DARYS BELEN OÑATE ROSADO**

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

2014

**“FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVICIOS DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS DE CONSUMO
MASIVO PARA LA COMPAÑÍA NACIONAL DE LEVADURAS LEVAPAN S.A
EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA- SANTANDER”**

**SORAYA LUCIA MARTINEZ GARCIA
DARYS BELEN OÑATE ROSADO**

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

**Directora
HILDEGARD SARMIENTO KLAPPER
Ingeniera Industrial**

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

2014

DEDICATORIA

Gracias a nuestras familias y a las personas que hicieron todo en la vida para que pudiéramos alcanzar las metas propuestas, por apoyarnos y demostrar cuanto les importamos, gracias por la motivación y darnos la mano cuando sentíamos desfallecer, a ustedes nuestro agradecimiento eternamente.

Gracias a esas personas importantes que aportaron su granito de arena, que siempre estuvieron hay para brindarme todo su apoyo. Con todo mi cariño este título se los dedico a ustedes.

SORAYA LUCIA MARTINEZ GARCIA

DEDICATORIA

Infinitas gracias le doy al todo poderoso por permitirme alcanzar un logro más, gracias a mi familia, mi esposo por su apoyo, mis hijos por su cariño y comprensión y en general a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su cariño y buenos deseos.

DARYS BELEN OÑATE ROSADO

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES	21
1.1 EL CANAL T.A.T. EN COLOMBIA	21
1.2 CONTEXTO GEOGRAFICO	23
1.3 ASPECTOS LEGALES	24
2. ESTUDIO DE MERCADOS	33
2.1 OBJETIVOS	33
2.1.1 General.	33
2.1.2 Específicos	33
2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO	34
2.2.1 Definición y usos del servicio.	34
2.2.2 Atributos diferenciadores.	37
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	38
2.3.1 Mercado potencial.	38
2.3.2 Mercado objetivo.	38
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	39
2.4.1. La demanda.	39
2.4.2 Estimación de la demanda.	44
2.4.3 Proyección de la demanda.	44
2.5 LA OFERTA	45
2.6 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA	46
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	46
2.7.1 Estructura de los canales actuales.	46
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales de comercialización.	46
2.7.3 Selección de los canales de comercialización.	46
2.8 PRECIO	47

2.8.1 Análisis de precio.	47
2.8.2 Estrategias de fijación de precios.	47
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCION	47
2.9.1 Objetivos:	47
2.9.2 Logotipo:	47
2.9.3 Slogans: UNA ENTREGA EFICIENTE	48
2.9.4 Análisis de medios.	48
2.9.5 Selección de medios.	48
2.9.7 Presupuestos de publicidad y promoción.	48
2.10 RESULTADOS DEL CAPITULO DE MERCADOS	49
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	51
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	51
3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto.	51
3.1.3 Capacidad del proyecto.	52
3.2 LOCALIZACIÓN	56
3.2.1 Macro localización.	56
3.2.2 Micro localización.	56
3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO	56
3.3.1 Ficha técnica del servicio.	56
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento.	61
3.3.4 Control de Calidad	62
3.3.5 Recursos.	63
3.3.6 Estudio de Proveedores.	64
3.3.7 Distribución	65
3.4 RESULTADOS SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO	65
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	67
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	67
4.2 CULTURA CORPORATIVA	68
4.2.1 Visión.	68
4.2.2 Misión.	68
4.2.3 Objetivos.	69
4.2.4 Políticas	69
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	71
4.3.1 Organigrama.	71
4.3.2 Descripción y perfil de cargos.	72

4.3.3 Asignación salarial.	76
4.4 RESULTADOS DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO	77
5. ESTUDIO FINANCIERO	79
5.1 INVERSIONES	79
5.1.1 Inversión Fija.	79
5.1.2 Inversión diferida.	81
5.1.3 Inversión de capital de trabajo.	82
5.1.4 Inversión total.	85
5.1.5 Fuentes de financiación.	86
5.2 COSTOS	87
5.2.1 Costos fijos.	87
5.2.2 Costos variables.	88
5.3 PRECIO DE VENTA	88
5.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS	90
5.4.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años.	90
5.4.2 Flujo de Caja Proyectado.	91
5.4.3 Balance General proyectado a 5 años.	92
5.6 RESULTADOS DEL ESTUDIO FINANCIERO	93
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	95
6.1 IMPACTO SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.	95
6.2 IMPACTO AMBIENTAL	96
6.2.1 Matriz de evaluación de impactos:	96
6.3 EVALUACION FINANCIERA.	97
6.3.1 Valor presente neto.	97
6.3.2 Tasa interna de retorno TIR.	98
6.3.3 Periodo de recuperación.	99
6.3.4 Análisis de las Razones Financieras	100
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	102
6.5 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN SOCIAL, AMBIENTAL Y FINANCIERA.	103

7. CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	107

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Presupuesto de lanzamiento.....	48
Cuadro 2. Ficha técnica del servicio de entrega retail para levapan.....	5757
Cuadro 3. Descripción técnica del proceso.....	60
Cuadro 4. Requerimiento de personal.....	63
Cuadro 5. Requerimiento de muebles y enseres para el área de administración y ventas	63
Cuadro 6. Requerimiento de equipos de oficina	63
Cuadro 7. Requerimientos de útiles de oficina.....	64
Cuadro 8. Requerimientos de vehículo.....	64
Cuadro 9. Proveedores.....	64
Cuadro 10. Distribución plano de la oficina de comercialización	65
Cuadro 11. Manual de funciones y perfil del cargo del Gerente	72
Cuadro 12. Manual de funciones y perfil del cargo de la Secretaria	73
Cuadro 13. Manual de funciones y perfil del cargo del Asesor Contable	74
Cuadro 14. Manual de funciones y perfil del cargo de supervisor de flota	75
Cuadro 15. Manual de funciones y perfil del cargo del conductor.....	76
Cuadro 16. Asignación salarial mensual para el cargo	76
Cuadro 17. Flota y equipo de transporte.....	80
Cuadro 18. Equipo de cómputo y comunicaciones	80
Cuadro 19. Muebles y enseres	81
Cuadro 20. Cuadro Total Inversión Fija.....	81
Cuadro 21. Inversión diferida.....	8181
Cuadro 22. Costos de mano de obra directa.....	8282
Cuadro 23. Costos de mano de obra indirecta.....	83
Cuadro 24. Depreciación de activos fijos.....	84
Cuadro 25. Otros costos indirectos.....	84
Cuadro 26. Total costos indirectos	85
Cuadro 27. Costos de prestación del Servicio	85
Cuadro 28. Inversión total.....	86
Cuadro 29. Costos Fijos.....	88
Cuadro 30. Costos variables.....	88
Cuadro 31. Factor variable	89
Cuadro 32. Proyección del precio de venta	90
Cuadro 33. Estado de Resultados Proyectado	90
Cuadro 34. Flujo de caja proyectado	91
Cuadro 35. Balance General	92
Cuadro 36. Matrices de impacto	96
Cuadro 37. Resultado del ejercicio para el cálculo del Valor presente Neto.....	98

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ciudad de Bucaramanga.....	23
Ilustración 2. Camioneta reparto.....	35
Ilustración 3. Logotipo.....	48
Ilustración 4. Diagrama de operación, proceso y procedimiento.....	61
Ilustración 5. Plano de empresa O.L.R.....	65
Ilustración 6. Organigrama.....	71

GLOSARIO

ALIMENTO: Todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos. Quedan incluidas en la presente definición las bebidas no alcohólicas, y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles y que se conocen con el nombre genérico de especia.

ALISTAMIENTO: Organizar el producto por referencias, de acuerdo a los pedidos realizados por el vendedor, y es responsabilidad del jefe de bodega.

AUTOVENTA: Proceso de atención al cliente en donde el vendedor transporta el producto, lo factura y lo entrega de una vez, previa autorización del cliente.

CAMBIO DE PRODUCTO: es la acción de retirar el producto de los sitios de exhibición que tengan fechas de vencimiento que llegan al límite, producto en mal estado bien sea por maltrato o problemas de calidad.

CARGUE DE PRODUCTO: Acción de colocar el producto dentro del vehículo, para salir a realizar el proceso de ventas.

COMERCIALIZACIÓN: Proceso mediante el cual una empresa vende los productos de otras empresas, desarrollando diversas actividades como ventas, publicidad y promoción.

DISTRIBUCIÓN: Proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor.

DISTRIBUIDOR: Persona o entidad que se encarga de comercializar productos, bienes o servicios.

MATERIA PRIMA: Son las sustancias naturales o artificiales, elaboradas o no, empleadas por la industria de alimentos para su utilización directa, fraccionamiento o conversión en alimentos para consumo humano.

MATERIAL POP: Es una categoría del Marketing que recurre a la publicidad puesta en los puntos de venta, busca generar una permanencia de la marca recurriendo a una gran variedad de objetos donde se puede imprimir o estampar información de la empresa o producto.

MERCHANDISING: Conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta, destinadas a aumentar la rotación de los productos.

PANQUELERÍA: Elaboración de todo tipo de bizcochería, masas dulces.

PICKING: Es un proceso básico en la preparación de pedidos en las bodegas, que al no hacerlo de manera adecuada afecta en gran medida a la productividad de toda la cadena logística, pues puede llegar a representar un cuello de botella

PREVENTA: consiste en la visita que se realiza al cliente donde se le toma el pedido y el cual es entregado al día siguiente por un conductor entregador. Este sistema de venta permite al tendero planear su pago para el siguiente día.

PROMESA DE ENTREGA: Es el tiempo pactado para realizar las entregas de los pedidos realizados a los clientes.

REGISTRO SANITARIO: Es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e Importar un alimento con destino al consumo humano.

REPRESENTANTE DE VENTAS: Persona legalmente autorizada por una empresa para vender sus productos y realizar todas las actividades pertinentes al proceso de comercialización o desarrollo de actividades de relaciones.

RISTRAS: Conjunto de elementos de un mismo origen, unos a continuación de los otros. En mercadeo sirve para exhibir varias unidades de un solo producto.

ROTACIÓN DE FECHAS: consiste en darle el manejo al producto mediante el sistema PEPS (primeras en entrar, primeras en salir).

SURTIDO DE PRODUCTO: Acción de acomodar los productos en los sitios indicados para exhibición.

TELEVENTA: Servicio de venta por teléfono

TRABAJO DE CAMPO: Visita al mercado con el objetivo de buscar oportunidades de mejora.

RESUMEN

TITULO: “FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO PARA LA COMPAÑÍA NACIONAL DE LEVADURAS LEVAPAN S.A EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA- SANTANDER”*

**AUTORES SORAYA LUCIA MARTINEZ GARCIA
 DARYS BELEN OÑATE ROSADO****

PALABRAS CLAVES: Logística, distribución, retail

DESCRIPCIÓN

LEVAPAN es una compañía especializada en la venta de productos de consumo masivo, tiene en el mercado más 50 años se ha posicionado como una de las empresas más reconocidas en el sector panadero por sus especialidades pero la incursióna nuevos canales le presenta numerosos inconvenientes por la logística empleada para la entrega de sus pedidos a los clientes en las zonas que atiende. La logística hoy se desarrolla de la manera más asertiva para obtener le fidelidad de los clientes se requiere encontrar una solución pronta y determinar el montaje de un operador logístico exclusivo para la LEVAPAN.

El objetivo del proyecto, es la realización de un estudio de factibilidad, para la creación de una empresa prestadora de servicios de entregas retail para la empresa LEVAPAN. El capítulo de mercados se sujeta a la necesidad de la empresa LEVAPAN de contratar un operador logístico para poder desarrollar de forma normal su proceso comercial, en el estudio técnico vemos que es viable, al contar con los recursos necesarios para el montaje de la empresa; se iniciará con una proyección de 138.840 entregas al año en 6 zonas activas comercialmente. Administrativamente la empresa cuenta con las posibilidades de la consecución del personal necesario para la operación. En la parte financiera es un proyecto rentable al arrojar resultados positivos donde el VPN de \$ 130.316.325, es valor normal si se tiene en cuenta que los excedentes netos no se distribuyen y se van reinvierten en el desarrollo mismo del proyecto la TIR, del 18%.

* Proyecto de grado.

** Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Directora: Hildegard Sarmiento Klapper

ABSTRACT

TITLE: "FEASIBILITY STUDY FOR CREATING A SERVICE PROVIDER COMPANY OF LOGISTICS AND MASSIVE CONSUMPTION FOOD DISTRIBUTION FOR THE NATIONAL YEAST COMPANY LEVAPAN S.A. AT THE METROPOLITAN AREA OF BUCARAMANGA - SANTANDER."*

**AUTHORS SORAYA LUCIA MARTINEZ GARCIA
 DARYS BELEN OÑATE ROSADO****

KEY WORDS: Logistic, delivery, retail

DESCRIPTION

LEVAPAN is a specialized company in selling massive consumption products, it has been more than 50 years at the market, placed as one of the best known companies in the bakery sector because of its specializing products, but getting into new channels have shown many inconveniences due to the logistic used in the order delivery to the clients at the attended areas. Currently, logistic is developed in a more assertive way to get clients fidelity, so, it is necessary to find a fast solution and determine the way of start up an exclusive logistic operator for LEVAPAN S.A.

The aim of this project is the development of a feasibility study for creating a services provider company of retail delivery service for the company LEVAPAN S.A. The chapter of markets is related with the LEVAPAN S.A. necessity of hiring a logistic operator in order to do his commercial process in a normal way. The technical study has shown the viability of the project, having the necessary funds to start up the company; with 138.80 delivers in a year at 6 commercial active areas. The company has the possibility of getting the staff that the operation requires. In a financial way, it is a profitable project, getting positive results with a VPN of \$ 130.316.325, and a TIR of 18%.

*Degree work

**Institute of Regional and Projection Distance Education (IPRED), Business Management. Director Hildegard Sarmiento Klapper

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca establecer la viabilidad para determinar la creación de una empresa prestadora de servicios de entrega retail para la empresa LEVAPAN en Bucaramanga Santander. El objetivo general de la investigación fue conocer las posibilidades de montaje de la empresa. El proyecto se planteó en 5 capítulos, presentando en primer lugar un panorama general acerca del origen, evolución y tendencias del sector de los servicios logísticos.

En segundo lugar, se presenta el estudio de mercados en donde se plantea el proceso metodológico a aplicar para realizar la investigación, la conformación de la oferta y la demanda, tanto actual como potencial y el plan de marketing.

Luego se hace el estudio técnico en donde se considera el tamaño, capacidad e ingeniería del proyecto.

En el capítulo cuatro se analiza la propuesta administrativa y legal, se define el tipo de sociedad que tendrá la empresa, su constitución y su estructura organizacional. En el proyecto se trata de unir tecnología y recurso humano de la mejor manera posible. Por consiguiente se da la importancia necesaria al capital humano que va a intervenir en la fase de ejecución y funcionamiento, ya que la distribución regional del trabajo y las condiciones del mismo ambiente influyen en la buena voluntad de los trabajadores en la realización de las labores.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores se analiza el aspecto financiero que comienza con la presentación detallada de cada uno de los elementos que lo componen ingresos, gastos, venta del servicio, además se establecen las necesidades de inversión, Fuentes de financiación, costos y estados financieros. Seguido se presenta la evaluación del proyecto en donde se determina si el Plan

de negocio es viable para su posterior puesta en marcha, también se hace la evaluación ambiental el cual se da a conocer el manejo adecuado de los recursos requerido para evitar la contaminación del medio ambiente evitando generar daños irreversibles.

Con respecto al aspecto social se evalúa el impacto que se desarrolla sobre la generación de empleos directos e indirectos, este estudio finaliza con las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

1. GENERALIDADES

1.1 EL CANAL T.A.T. EN COLOMBIA

En los años 90, se pensaba en la desaparición de las tiendas de barrio en Colombia, ante la llegada de varias cadenas de almacenes, pero se equivocaron. Hoy, no solo siguen siendo el negocio líder en el país, sino un canal de distribución que representa oportunidad de trabajo, apoyo a la industria nacional, con precios asequibles, cercanía al producto y al vendedor. En el país hay alrededor de 200 mil establecimientos, donde se vende el 60 por ciento de las categorías de los alimentos y otros productos básicos de la canasta familiar. Con todo esto, la imagen del tendero ha cambiado a través de los años, ya no es una persona mayor y con pocos años de educación, que llevaba la contabilidad en un cartón; y las tiendas tampoco son locales sin estándares de calidad.

El canal t.a.t. en Colombia es el canal de distribución más importante en la economía del país, las tiendas han desempeñado un papel importante en nuestro país, en los años de 1830, se estableció que para la época las tiendas se “dedicaban al comercio minorista, con un ritmo muy lento. Muchas de estas tiendas no eran rentables, puesto que había un número considerable que competía por una cantidad modesta de clientes. Muchas tiendas servían como hogares de los pobres. De allí que éstas no deben ser marginadas de la economía nacional pues su contenido evolutivo ha demostrado la influencia y las raíces socio-económicas del desarrollo económico sostenible de la sociedad del siglo XIX hasta nuestros días. Además su importancia en la cadena productiva ha venido mejorando con el paso de los años, a tal punto que en las investigaciones sobre la dinámica del comercio nacional y su estructura, indican que las tiendas de barrio “abastecen cerca del 68% de la población colombiana en su papel de eslabón final de la cadena productiva de alimentos y productos de primera necesidad de la canasta familiar.

La tienda hoy en día, sigue manejando los mismos conceptos de toda la historia. El no pretender generar capital, sino satisfacer las necesidades de consumo inmediato en el hogar.

“Los tenderos de barrio son un estratégico canal de distribución de las grandes industrias” Carrefour Colombia, Franck Pierre, advierte la importancia de las tiendas en Colombia. Dice que aunque lo ideal sería para los hipermercados tener todo el mercado, la realidad es que hay que compartirlo y convivir con las tiendas.¹

Este pequeño comercio cubre el día a día y las grandes cadenas responden a las necesidades de consumo con menor regularidad pero a mayor escala.

Este año, Nielsen reveló que las cantidades físicas de productos que venden los supermercados han crecido por debajo de las tiendas, lo que motiva a los productores de bienes y servicios a consentirlas. Iván López Arango, gerente de Alpina Colombia, dice que el canal TAT (tienda a tienda) es fundamental para el desempeño de la que se considera una de las más grandes empresas del país. El 60 por ciento de lo que recibe por ventas (680.000 millones de pesos el año pasado), fueron resultado de la colocación de sus productos a través de las tiendas del país. La fuerza de distribución que permite que el producto esté al alcance de este pequeño comercio así como la accesibilidad, en términos de bajo valor, son fortalezas para la empresa de alimentos.

¹ Publicación periódico el tiempo del 20 de agosto de 2006, consultado el 9 de abril de 2014, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3175470>

1.2 CONTEXTO GEOGRAFICO

Bucaramanga es una ciudad eminentemente urbana, su población rural solo representa el 1,3% de los habitantes. Está rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga, y cuya población urbana asciende a 1.033.142 ciudadanos.

Ilustración 1. Ciudad de Bucaramanga.



Fuente: simon.uis.edu.co

Su economía gira alrededor de la fabricación de zapatos y complementos similares. Bucaramanga se ha destacado en los últimos años por tener una de las menores tasa de desempleo del país, a diciembre de 2009 era de 8,5%. Su principal casa de estudios de orden público es la Universidad Industrial de Santander. Se la conoce con los apodosos de Ciudad Bonita, Ciudad de los Parques o Ciudad Cordial. Bucaramanga es una ciudad netamente comercial, aunque existen otros renglones económicos que cobran mucha importancia tales como la industria del calzado que tiene un importante mercado a nivel nacional e internacional, así como la prestación de servicios de salud, finanzas y, en un alto grado la educación. 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 número de empresas de diferentes especialidades como Terpel. Además en la ciudad esta una de las principales plantas de la Cervecería Bavaria.²

1.3 ASPECTOS LEGALES

LEY 1014 DE 2006, expedida por el Congreso de Colombia, la cual fomenta la cultura del emprendimiento³

Artículo 1: DEFINICIONES

Emprendedor: Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Artículo 2: OBJETO DE LA LEY. La presente ley tiene por objeto:

- a) 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.
- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.

² Wikipedia. Consultado el 23 de mayo de 2013, <http://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga>

³ Ministerio de Educación Nacional. Ley 1014 de Enero 26 de 2006 [en línea]. [Fecha de consulta: Marzo 12 de 2013] disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-94653.html>

- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.
- d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.

- e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento.

- f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas.

- g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo.

- h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas productivas reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo.

- i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial.
- j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.⁴

Ley 373 DE 1997, expedida por el Congreso de Colombia, en la cual se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua; todo plan ambiental regional y municipal debe incorporar obligatoriamente un programa para el uso eficiente y ahorro del agua. Se entiende por esto el conjunto de proyectos y acciones que deben elaborar y adoptar las entidades en cargadas de la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado, riego y drenaje, producción hidroeléctrica y demás usuarios del recurso hídrico.⁵

DECRETO No. 051 DE 2005 Por el cual se definen y reglamentan los procedimientos para el estudio y aprobación de los Planes de Implantación en el Municipio de Bucaramanga.⁶

ARTÍCULO 2. DEFINICIONES. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, que responda a los siguientes parámetros:

⁴ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Política Nacional de Emprendimiento. [en línea]. [Fecha de consulta: Marzo 30 de 2013] disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=16435>

⁵SECRETARIA DEL SENADO. Ley 373 de 1997, consultado en agosto 12 de 2012, disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/index.php/leyes-y-antecedentes/antecedentes-de-ley>

⁶ ALCALDIA DE BUCARAMANGA. Consultado en marzo de 2013. http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2009/DA/268001001/09-15-161325/DA_PROCESO_09-15-161325_268001001_937410.pdf

Mediana Empresa:

Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña Empresa:

Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa:

Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

PARÁGRAFO 1. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y mediana empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

PARÁGRAFO 2. Los estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.⁷

Ley 1014 de 2006 Fomento a la cultura del emprendimiento.

- Artículo 1 Capítulo 2

⁷ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Consultado en Marzo 28 de 2013, disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/mipymes/MiPymes/leyrelamentari.ht>

- a. 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.
- b. Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.
- c. Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.
- d. Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.
- e. Propender por el desarrollo productivo de las micros y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo.⁸

DECRETO 3075 DE 1997 (Diciembre 23)

Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y la Ley 9 de 1979.

⁸ Ministerio de Educación, consultado en 10 de abril de 2014, disponible en : www.minieducación.gov.co

DECRETA: TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES CAPÍTULO VII

Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización

Artículo 30º.- Las operaciones y condiciones de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos deben evitar:

- a. La contaminación y alteración del alimento;
- b. La proliferación de microorganismos indeseables en el alimento; y
- c. El deterioro o daño del envase o embalaje.

Artículo 31º.- Almacenamiento. Las operaciones de almacenamientos deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- a. Debe llevarse un control de primeras entradas y primeras salidas con el fin de garantizar la rotación de los productos. Es necesario que la empresa periódicamente dé salida a productos y materiales inútiles, obsoletos o fuera de especificaciones para facilitar la limpieza de las instalaciones y eliminar posibles focos de contaminación.
- b. El almacenamiento de productos que requieren refrigeración o congelación se realizará teniendo en cuenta las condiciones de temperatura, humedad y circulación del aire que requiera cada alimento. Estas instalaciones se mantendrá limpias y en buenas condiciones higiénicas, además se llevará a cabo un control de temperatura y humedad que asegure la conservación del producto.
- c. El almacenamiento de los insumos y productos terminados se realizará de manera que se minimice su deterioro y se eviten aquellas condiciones que puedan afectar la higiene, funcionalidad e integridad de los mismos. Además se deberán identificar claramente para conocer su procedencia, calidad y tiempo de vida.

- d. El almacenamiento de los insumos o productos terminados se realizarán ordenadamente en pilas o estibas con separación mínima de 60 centímetros con respecto a las paredes perimetrales, y disponerse sobre paletas o tarimas elevadas del piso por lo menos 15 centímetros de manera que se permita la inspección, limpieza y fumigación, si es el caso. No se deben utilizar estibas sucias deterioradas.
- e. En los sitios o lugares destinados al almacenamiento de materias primas, envases y productos terminados no podrán realizarse actividades diferentes a estas.
- f. El almacenamiento de los alimentos devueltos a la empresa por fecha de vencimiento caducidad deberá realizarse en un área o depósito exclusivo para tal fin; este depósito deberá identificarse claramente, se llevará un libro de registro en el cual consigne la fecha y la cantidad de producto devuelto, las salidas parciales y su destino final. Estos registros estarán a disposición de la autoridad sanitaria competente.
- g. Los plaguicidas, detergentes, desinfectantes y otras sustancias peligrosas que por necesidades de uso se encuentren dentro de la fábrica, deben etiquetarse adecuadamente con un rótulo en que se informe sobre su toxicidad y empleo. Estos productos deben almacenarse en áreas o estantes especialmente destinados para este fin y su manipulación sólo podrá hacerla el personal idóneo, evitando la contaminación de otros productos.

Artículo 32º.- Los establecimientos dedicados al depósito de alimentos cumplirán con las condiciones estipuladas para el almacenamiento de alimentos, señaladas en el presente capítulo.

Artículo 33º.- *Transporte.* El transporte de alimentos deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a. Se realizará en condiciones tales que excluyan la contaminación y/o la proliferación de microorganismos y protejan contra la alteración del alimento o los daños del envase.

- b. Los alimentos y materias primas que por su naturaleza requieran mantenerse refrigerados o congelados deben ser transportados y distribuidos bajo condiciones que aseguren y garanticen el mantenimiento de las condiciones de refrigeración o congelación hasta su destino final.
- c. Los vehículos que posean sistema de refrigeración o congelación, deben ser sometidos a revisión periódica, con el fin de que su funcionamiento garantice las temperaturas requeridas para la buena conservación de los alimentos y contarán con indicadores y sistemas de registro de estas temperaturas.
- d. La empresa está en la obligación de revisar los vehículos antes de cargar los alimentos, con el fin de asegurar que se encuentren en buenas condiciones sanitarias.
- e. Los vehículos deben ser adecuados para el fin perseguido y fabricados con materiales tales que permitan una limpieza fácil y completa. Igualmente se mantendrán limpios y, en caso necesario se someterán a procesos de desinfección.
- f. Se prohíbe disponer los alimentos directamente sobre el piso de los vehículos. Para este fin se utilizarán los recipientes, canastillas, o implementos de material adecuado, de manera que aislen el producto de toda posibilidad de contaminación y que permanezcan en condiciones higiénicas.
- g. Se prohíbe transportar conjuntamente en un mismo vehículo alimentos y materia prima con sustancias peligrosas y otras que por su naturaleza represente riesgo de contaminación del alimento o la materia prima.
- h. Los vehículos transportadores de alimentos deberán llevar en su exterior en forma claramente visible la leyenda: Transporte de Alimentos.
- i. El transporte de alimentos o materias primas en cualquier medio terrestre, aéreo, marítimo o fluvial dentro del territorio nacional no requiere de certificados, permisos o documentos similares expedidos por parte de las autoridades sanitarias.

Artículo 34º.- Distribución y Comercialización. Durante las actividades de distribución y comercialización de alimentos y materias primas deberá garantizarse el mantenimiento de las condiciones sanitarias de estos. Toda persona natural o jurídica que se dedique a la distribución o comercialización de alimentos y materiales primas será responsable solidario con los fabricantes en el mantenimiento de las condiciones sanitarias de los mismos.

Parágrafo 1º.- Los alimentos que requieran refrigeración durante su distribución, deberán mantenerse a temperaturas que aseguren su adecuada conservación hasta el destino final.

Parágrafo 2º.- Cuando se trate de alimentos que requieren congelación, estos deben conservarse a temperaturas tales que eviten su descongelación.

Artículo 35º.- Expendio de Alimentos. El expendio de alimentos deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a. El expendio de los alimentos deberá realizarse en condiciones que garanticen la conservación y protección de los mismos;
- b. Los establecimientos que se dediquen al expendio de los alimentos deberá contar con los estantes adecuados para la exhibición de los productos;
- c. Deberán disponer de los equipos necesarios para la conservación, como neveras y congeladores adecuados para aquellos alimentos que requieran condiciones especiales de refrigeración y/o congelación.
- d. El propietario o representante legal del establecimiento será el responsable solidario con el fabricante y distribuidor del mantenimiento de las condiciones sanitarias de los productos alimenticios que se expendan en ese lugar.
- e. Cuando en un expendio de alimentos se realicen actividades de almacenamiento, preparación y consumo de alimentos, las áreas respectivas deberán cumplir con las condiciones señaladas para estos fines en el presente Decreto.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General. Realizar un estudio de mercados, que mediante una investigación cualitativa basada en la técnica directa (Entrevista Dr. SERGIO ANDRES ARIAS AMAYA, JEFE DE DISTRIBUCION DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE LEVADURAS LEVAPAN S.A.) permita la recopilación de información secundaria detectando las necesidades de distribución de la empresa LEVAPAN S.A. en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

2.1.2 Específicos

- Describir el servicio de logística y distribución de productos para el canal TAT de la empresa LEVAPAN S.A y las líneas de productos a distribuir, presentando las especificaciones, analizando sus características tangible e intangibles que generan valor agregado y se diferencian de los actuales distribuidores, con el ánimo de ofrecer un mejor servicio, ajustado a las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Analizar el mercado potencial y objetivo para el canal TAT de la empresa LEVAPAN S.A, para determinar la viabilidad operativa de la empresa en la prestación del servicio de entregas retail en dicho canal.
- Identificar la competencia directa e indirecta del servicio de entrega retail y distribución de productos para el canal TAT de la empresa LEVAPAN S.A, mediante el análisis de los principales oferentes, determinando la forma como

están operando, sus debilidades y fortalezas, estimando su comportamiento actual y su situación futura y evaluación previsible.

- Precisar si existe una demanda potencial insatisfecha, mediante el análisis de la información recopilada de la demanda y oferta, obtenida de fuentes primarias y secundarias, detectando las posibilidades reales de entrada de la nueva empresa distribuidora.
- Realizar análisis del canal para la prestación del servicio de entrega retail para desarrollar la labor en la compañía LEVAPAN, S:A, identificando su estructura actual, sus ventajas y desventajas y cumplir con la expectativa de sus clientes.
- Realizar un análisis de precios de los principales competidores de entrega retail de la empresa LEVAPAN S.A a sus actuales distribuidores para precisar estrategias para el sostenimiento de la nueva empresa.
- Diseñar un plan publicitario y promocional, mediante el análisis de medios de mayor impacto y difusión, seleccionando aquellos más adecuados para dar a conocer en el mercado la nueva empresa distribuidora precisando los presupuestos de lanzamiento y operación normal

2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

2.2.1 Definición y usos del servicio. El servicio a prestar consiste en la entrega exclusiva de pedidos de productos de la empresa LEVAPAN S.A, con los artículos de consumo masivo, en el canal Tienda a Tienda, en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

El servicio se realizará con vehículos propios y se contará con sistema de distribución con personal especialista en logística y distribución de productos masivos y además se prestará el servicio de cobranza en el canal TAT.

Los vehículos a usar son camionetas con furgón con la capacidad de almacenamiento suficiente y la garantía de entregar productos en buen estado sin importar el clima que se presente el cual pueda deteriorar la mercancía y a su vez posee la agilidad de desplazarse por las vías, generando tiempos favorables para el entregador y para el cliente final.

El inicio de las labores es a las 6:00 a.m.; con la revisión del cargue de producto, la ubicación de la mercancía en los vehículos de transporte asignados y la salida hacia los clientes programados eficientemente por días.

Ilustración 2. Camioneta reparto



Fuente: los investigadores

Se solicitará a LEVAPAN S.A una guía de ruta en cada cargue con nombre y teléfono actualizado de los clientes para mejorar las entregas.

Se solicitará a LEVAPAN S.A una inducción de producto y capacitación en la administración de las zonas y rutas que se atienden.

ZONAS DE OPERACIÓN DE ENTREGA DE PEDIDOS

Zona 1 SAN FRANCISCO.

Comprende desde la calle 1 hasta la avenida quebradaseca, desde la carrea 15 hasta la carrera 38 y barrios periféricos

Zona 2 CABECERA

Comprende desde la avenida quebradaseca hasta hacienda san juan
Entre carreras 27 y carrera 45 y barrios periféricos

ZONA 3 CENTRO

Comprende desde la calle 1 hasta la calle 45 entre carrera 19 y carrera 15 occidente

Zona 4 ORIENTE

Comprende desde la avenida quebradaseca con carrera 20 hasta la carrera 27 con calle 105 y sector real de minas, terminal y barrios aledaños

Zona 5 FLORIDABLANCA

Todo el municipio de Floridablanca, mesa de ruitoque, ruitoque bajo, Acapulco

ZONA 6 PIEDECUESTA Y GIRON

Los municipios de Piedecuesta y girón con veredas anexas.

Principales marcas de consumo masivo que distribuye LEVAPAN:

GEL´HADA®: Varias generaciones se han deleitado con las gelatinas y postres. Por su gran sabor y porque sus gelatinas están endulzadas con azúcar de verdad, Colombia dice: “A mí Gel´hada o nada”.

SAN JORGE®: Una amplia variedad de salsas, vegetales en conserva, mermeladas y néctares, los mejores aliados para que tus momentos en familia

sean más placenteros, y tus platos queden con ese toque que sólo tú sabes darle. Por eso “Tu y SAN JORGE hacen milagros”

RESPIN®: Desde 1921 las conservas RESPIN® por su calidad y frescura, gozan de la preferencia de los consumidores Colombianos.

MA®: Alimentos desarrollados especialmente para alimentación del bebé, con la calidad de SAN JORGE® y la experiencia de miles de mamás.

LEVAPAN®: Los secretos de los mejores panaderos y pasteleros se reúnen en nuestra línea de Repostería casera.

DEL CAMPO®: Vegetales en conserva.

Línea de Bio-ingredientes: La Unidad de Negocio Industrial de LEVAPAN, se especializa en el desarrollo, producción y comercialización de extractos de levadura, sabores de reacción, paredes celulares, glucan y en general bio-ingredientes para la nutrición humana, animal y vegetal; todo dentro de un marco de soluciones innovadoras basadas en el desarrollo tecnológico y en un alto compromiso social.

2.2.2 Atributos diferenciadores. Se puede caracterizar que el principal atributo diferenciador es la operación exclusiva para la empresa LEVAPAN dada la naturaleza del proyecto.

- El nuevo esquema de entrega de los productos exclusivamente para LEVAPAN S.A.
- Un servicio especializado y exclusivo para la empresa LEVAPAN S.A.
- El personal será de alta calidad y capacitado, en servicio al cliente, como principal factor diferenciador, que le generé valor agregado a la marca y sobre todo entregas justo a tiempo a costo razonable.

- Teniendo en cuenta que cuando la estrategia empresarial de liderazgo en costos, y centrada en la logísticas especializada que se pretende ofertar de manera exclusiva inicialmente para la empresa LEVAPAN S.A en las líneas de productos de consumo masivo y en el futuro a otra empresa de la región.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado potencial. El proyecto se enfoca a prestar un servicio de entrega exclusivo de pedidos hechos en preventa a la empresa LEVAPAN. De esta manera se le da aplicabilidad al proyecto mencionando que este proyecto nace de una necesidad perentoria y específica de una compañía nacional especializada en el consumo retail. Por lo tanto para el proyecto el mercado potencial es la Compañía Levapan inicialmente. Se describe en una nota aparte el mercado que obstante la Compañía Levapan

Nota. El mercado potencial de la empresa Levapan en canal a T.A.T. son las 12.400 tiendas en la zona metropolitana de Bucaramanga.⁹

- Bucaramanga 2.874 tiendas
- Floridablanca, con 1.154,
- Girón, 771
- Piedecuesta, 644.

2.3.2 Mercado objetivo. El mercado objetivo de la empresa OPERADORES RETAIL LEVAPAN es la compañía LEVAPAN. Sobre esta empresa se monta la estructura del proyecto. El proyecto se enfoca entregarle los pedidos a la empresa LEVAPAN a la cadena de clientes actuales que posee conformado por las tiendas, micro-mercados y supermercados de barrio ubicas en Bucaramanga y su Área

⁹ Vanguardia liberal, consultado en 7 de febrero de 2014, disponible en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/148674-las-tiendas-de-barrio-reinan-en-el-comercio>.

Metropolitana que se encuentran actualmente registradas en la base de datos de la empresa LEVAPAN S.A.

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1 La demanda. Para tener una mejor visión del problema de investigación el estudio de mercados brinda información necesaria para determinar las posibilidades que brinda un mercado para ser cubierto por determinado bien o servicio. La demanda del bien y/o servicio muestra un panorama actual y proyectado que ayuda a tomar decisiones sobre la factibilidad de este proyecto.

2.4.1.1 Descripción del problema de investigación. Actualmente LEVAPAN presenta numerosos inconvenientes por la logística empleada para la entrega de sus pedidos a los clientes en las zonas que atiende. Las personas encargadas de la entrega trabajan al mismo tiempo con otros productos lo cual no garantiza una entrega eficiente, satisfacción de los clientes y seguridad en el manejo del dinero proveniente de los pagos efectuados por los mismos. Se presentan un elevado número de averías en la manipulación de la mercancía y aceptación negativa al no tener una flota exclusiva para su entrega.

Al no existir una empresa formalmente estructurada especializada y constituida que distribuya los productos LEVAPAN de manera exclusiva, se requiere adelantar una investigación de mercados con un enfoque en la codificación de datos secundarios por que se basa la información en las estadísticas de venta de la empresa LEVAPAN y apoyándose reuniones con los ejecutivos de la compañía y determinar el montaje de un operador logístico exclusivo para la LEVAPAN.

2.4.1.2 Necesidades de información. Las necesidades de información obedecen exclusivamente a conocer los aspectos operativos logísticos que la empresa LEVAPAN aspira a tener en su operador.

- Identificación de las necesidades y expectativas de LEVAPAN S.A con relación a la logística y distribución de sus productos.
- Identificación de las rutas y zonas operadas
- Identificación de los promedios de número de facturas entregadas en cada zona.

Entrevista realizada al señor SERGIO ANDRES ARIAS AMAYA, Jefe de distribución de la compañía nacional de levaduras LEVAPAN S.A.

¿QUE PROMEDIO DE VENTA DIARIA MANEJA LEVAPAN S.A EN EL CANAL TAT? Primero que todo LEVAPAN S.A, como toda empresa maneja cuotas de ventas mensual, pero igualmente en el canal TAT se está haciendo un seguimiento diario de ventas, para llevar nivelado el resultado, diariamente el canal TAT está generando unas ventas promedio de ventas de \$4.500.000. Lo que indica que se está vendiendo un promedio mensual de \$108.000.000.

¿COMO ESTA CONFORMADA LA FUERZA DE VENTAS EN EL CANAL T.A.T? El Canal cuenta actualmente con 6 Vendedoras pre-ventistas, en los próximos meses se hará una reestructuración debido a que son conscientes que no se está llegando al 100% del mercado del canal y se tiene una proyección a mediano plazo de contar con un equipo de 10 personas capacitadas totalmente para cubrir el porcentaje que existe sin presencia de Levapan S.A.

¿QUE LINEAS DISTRIBUYE LEVAPAN S.A EN EL CANAL TAT? En el Canal TAT se maneja única y exclusivamente la Línea de Consumo Masivo, ya que Levapan S.A, también maneja El Sector Panificador y La Línea Institucional, pero cada uno de ellos tienen un proceso y una estrategia totalmente diferente al Canal TAT, ya que cuenta con su planta automotriz directa para realizar la venta, es decir, estas áreas se manejan a través de AUTOVENTA, es por eso que para el

canal TAT, se requiere de un operador logístico tercero que maneje las entregas de esta área.

Como le comente la Línea es de Consumo Masivo, donde se cuenta con las marcas GEL`HADA, RESPIN, SAN JORGE, LEVAPAN, SAN JORGE MÀ Y DEL CAMPO, dentro de las cuales se tiene un extenso portafolio de productos como son: Gelatinas, Flanes, Pudines, Nectares, Mayonesa, Salsa de Tomate, Compotas, Salsas Sazonadoras como salsa de soya, salsa negra, salsa inglesa y Enlatados como Arvejas, Maíz, Frijoles entre otros.

¿CUAL O CUALES SERIAN LOS PRODUCTOS QUE PARA LEVAPAN S.A LES GENERA MAYOR RENTABILIDAD? Cada área tiene su producto líder en el mercado, en el caso del sector panificador es la Levadura, en la Línea Institucional son varios, siendo las Salsas de Tomate y Mayonesas los más representativos, pero en el canal TAT, existen 5 productos líderes que están apoderándose del mercado del canal, esto son GELATINA, NECTAR, COMPOTA, SALSA DE TOMATE en presentación de 90g y MAYONSESA en la misma presentación, son estas los productos que robustecen el resultado de Levapan S.A en este canal. Sin embargo los productos con mayor rentabilidad para la Compañía son la GELATINA y el NECTAR.

¿CUALES SERIAN LOS PRODUCTOS DE MAYOR ROTACION? Igualmente los mencionados anteriormente, pero aparte de estos que ya están posicionados y se tiene una clientela fiel a estos, las salsas sazonadoras están teniéndose en cuenta de una manera muy importante, para realizarle una estrategia de venta a través de ofertas y promociones, ya que están teniendo gran aceptación y la idea es poder llevar a invadir el canal con la mayor representación y penetración de productos de las marcas de la Compañía.

¿COMO ES EL MANEJO DE LA LOGISTICA DE ENTREGA DE PEDIDO EN EL CANAL TAT? Es un servicio terciarizado, con el cual se cuenta, hay que reconocer que no se ha podido estar al nivel deseado, ya que no tienen

proveedores de servicios de logística que cumplan al 100% con las expectativas que tiene la Compañía. Se desea un nivel de servicio alto que cumpla con estándares integrales de servicio, donde tanto como el cliente final (el tendero) como la Compañía tengan la satisfacción de una entrega óptima, lo cual ha sido complicado encontrar, a la fecha y para retomar un poco la historia del canal TAT, este se implementó en Mayo del año 2008, es decir, que se llevan 5 años en el mercado y se han tenido ya 4 proveedores de servicio, lo que indica un año y dos meses con cada proveedor, esto hace ver ante los clientes una inestabilidad de servicio, pero esto sucede por lo que le comente anteriormente, no se ha encontrado un operador logístico que este al nivel de las expectativas.

¿ESTA SATISFECHO CON EL OPERADOR LOGISTICO ACTUAL? Debido a la queja de los clientes por la razón anteriormente mencionada, “inestabilidad de servicio”, es con este proveedor con quien se lleva aproximadamente trabajando un año y medio, se han ofrecido capacitaciones, material POP, sistemas de comunicación, acompañamientos en las rutas, pero aun así no lo calificaría como satisfecho, ya que al brindarle estos soportes se debería estar obteniendo niveles de devolución mínimos y no es así, es esta la mayor debilidad las devoluciones generadas por los clientes, por diferentes razones dentro de las cuales la parte logística participa en ella.

¿ESA ES LA RAZON PARA DESARROLLAR UN ALIADO ESTRATEGICO EN DISTRIBUCION? Encontrar un ALIADO, un equipo que vaya de la mano con LEVAPAN, que se coloque la misma camiseta y que a la par la “sudemos” igual. Un operador que les genere confianza de servicio, que no se limite a ser un transportista, sino que sea un medio más de negociación entre ambas partes, que proyecte la imagen y que aporte soluciones ante las debilidades que detecte en el canal, que ofrezca un servicio integral.

¿QUE CANTIDAD DE PEDIDO TOMAN A DIARIO EN EL CANAL TAT? Se están facturando un promedio diario de 480 facturas.

¿ESTA SECTORIZADO EL CANAL TAT? Si, son 6 vendedoras distribuidas en 6 zonas geográficas, donde tiene un sector limitado de ventas, que igualmente es el mismo mapa geográfico que se le entrega al logístico para que realice su operación.

¿QUE MODALIDAD DE PAGO MANEJAN CON EL OPERADOR ACTUAL? Actualmente se está cancelado \$3.000 por pedido entregado efectivo, cuando hablo de efectivo, puede ser una entrega total o parcial, la idea es que el cliente adquiera la compra total, pero en caso que no cuente con el valor total de la factura, pueda dejar algunos de los productos y es esta la entrega parcial que igualmente se le cancela al operador por el mismo precio \$2.800, si la factura es devuelta en su totalidad no se le cancela

NOTA: EL TIPO DE INVESTIGACION QUE SE REALIZO ES CUALITATIVA basada en las técnicas directas mediante la aplicación de entrevista de profundidad personal el cual se aplica para situaciones problemáticas especiales, para ello se entrevistó al señor SERGIO ANDRES ARIAS AMAYA, JEFE DE DISTRIBUCION DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE LEVADURAS LEVAPAN S.A. quien suministra la información necesaria y aspectos determinantes para definir el montaje de una empresa operadora de entregas retail que desarrolle esa actividad exclusivamente la compañía LEVAPAN. Para el tipo de proyecto en desarrollo que es el montaje de una empresa por necesidad de operación retail exclusiva de la compañía Levapan se aplicó una metodología de investigación cualitativa que no mide datos numéricos si no aspectos cualitativos como es el de conocer los aspectos de conveniencia de dicha empresa. Esta metodología y el enfoque del proyecto no obligan a realizar ficha técnica ni encuestas a tenderos de consumo dado que eso hace parte de la empresa LEVAPAN

2.4.2 Estimación de la demanda. No se desarrolla este ítem dado que el proyecto es enfocado en la prestación de un servicio de *entregas retail exclusivamente para la compañía LEVAPAN*. La demanda del proyecto por su naturaleza es la empresa mencionada (LEVAPAN). La empresa LEVAPAN toma la potencialidad de su mercado dado que solo se llega al 40% de las tiendas lo que equivale a una atención de 80 tiendas en promedio atendidas diariamente, LEVAPAN garantiza la demanda de sus marcas y productos en el canal retail para asegurar el número suficiente de entregas a tenderos y ofrecer rentabilidad en la operación y la asignación de las rutas para el contratista. Se toma en cuenta las estadísticas de venta de la empresa LEVAPAN para observar la rotación de productos y el volumen de ventas y así conocer si existe viabilidad para la operación logística de la empresa proyectada a crear.

La demanda que se usaría para determinar la viabilidad del proyecto sería el número de tiendas que existen en Bucaramanga y su área metropolitana.

Bucaramanga. 2.874
Floridablanca, con 1.154,
Girón, 771
Piedecuesta, 644.
Total: 5.443 tiendas

2.4.3 Proyección de la demanda. No se desarrolla este ítem dado que el proyecto es enfocado en la prestación de un servicio de entregas retail para LEVAPAN inicialmente. Por lo tanto no se puede proyectar la demanda al ser una sola empresa y exclusivamente el objetivo del proyecto.

La proyección de la demanda sería la relación comercial sujeta al crecimiento en ventas de LEVAPAN la cual no es una variable directa manejable por la empresa a crear si no está sujeta a las políticas comerciales de la compañía LEVAPAN y a

la implementación de estrategias operacionales internas de ella para garantizar el crecimiento de su base de clientes y de esa manera aumentar las entregas en las zonas estipuladas. Partimos de conceptos y análisis lógicos empresariales dados que la compañía Levapan implementara las estrategias necesarias para poder ceder la operación de entregas retail en el área metropolitana de Bucaramanga.

Sin embargo se podría decir que teniendo en cuenta que LEVAPAN atiende aproximadamente el 40% de las tiendas en el área metropolitana la proyección sería atender contando con una empresa exclusiva ellos podrían aumentar al 60% lo que equivaldría a unas 90 tiendas diarias para entregar pedidos.

2.5 LA OFERTA

La compañía LEVAPAN mediante entrevista entre la Sra. SORAYA LUCIA MARTINEZ GARCIA quien se desempeña como asistente administrativa de dicha compañía y el señor Sergio Andrés Arias Amaya, JEFE DE DISTRIBUCION DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE LEVADURAS LEVAPAN S.A. se manifiesta la necesidad de la creación de una empresa especializada en entregas retail para que desarrolle las entregas de esta empresa en los clientes actuales y futuros. En esta entrevista se le da la prioridad a la Sra. SORAYA LUCIA MARTINEZ para que ejecute el proyecto. Por esta razón no se desarrolla este ítem dado que el proyecto es enfocado en la prestación de un servicio de entregas retail para LEVAPAN. Cabe aclarar que la compañía LEVAPAN no está en proceso de licitación el cual abra el espectro de competencia o pretenda conocer otros oferentes. Este proceso de la creación de una empresa de transporte logístico está basado en la necesidad de ser más eficiente en la entrega de sus productos y marcas propias y de distribución pero que sea asumido por una persona involucrada con el proceso.

Nota; en el mercado de la entregas retail no existen empresas constituidas para tal fin dado que el mecanismo de operación de las empresas productoras y comercializadoras del sector es contratar personas naturales con automóviles o camionetas para ofrecerles una ruta y que desarrollen la entrega. De esta manera tercerizan la operación bajando costos y pueden aumentar el cubrimientos de las zonas variable que hace muy difícil y complejo identificar una competencia específica.

2.6 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

No se desarrolla este ítem dado que el proyecto es enfocado en la prestación de un servicio de transporte logístico para LEVAPAN.

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

2.7.1 Estructura de los canales actuales. El proyecto tiene una única estructura de canal. Que la es prestación directa del servicio de logística a la empresa LEVAPAN.

2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales de comercialización. No aplica dado que el enfoque es obligatorio.

2.7.3 Selección de los canales de comercialización. El proyecto tiene una única estructura de canal. Que la es prestación directa del servicio de logística a la empresa

2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precio. Los precios que se pagan por cada pedido entregado en el sector por parte de las empresas de consumo y retail están así en promedio:

QUALA: 2.800 pesos

FAMILIA: 2.700 Pesos

NESTLE: 2.900 Pesos

Consultados los propios entregadores quienes manifestaron que era la tarifa que ellos recibían por entrega efectiva. Hay que anotar que estas empresas no exigen una conformación empresarial legalmente constituida. Cualquier persona que tenga un automóvil disponible puede desarrollar la entrega y aceptar voluntariamente la tarifa por pedido entregado.

2.8.2 Estrategias de fijación de precios. No se puede desarrollar la estrategia de fijación de precios porque en esta clase de servicios son las empresas productoras o intermediarias quienes asignan el precio a pagar por cada entrega. En el retail el manejo del precio está sujeto al contratante.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCION

2.9.1 Objetivos:

- Dar a conocer la empresa en el canal T.A.T. que atiende LEVAPAN
- Lograr recordación de la empresa en el canal.

2.9.2 Logotipo:

Ilustración 3. Logotipo



2.9.3 Slogan: UNA ENTREGA EFICIENTE

2.9.4 Análisis de medios. El proyecto es dirigido a prestar una solución de transporte de entrega de pedidos para LEVAPAN. Al ser dirigido no requiere medios de comunicación para darla a conocer por que la relación del proyecto es directa con LEVAPAN

2.9.5 Selección de medios. Se tiene presupuestada dos estrategias básicas de publicidad para el lanzamiento.

- Un cóctel de lanzamiento:
- Presentación de la empresa por medio de portafolio de la empresa.

2.9.7 Presupuestos de publicidad y promoción.

2.9.7.1 De lanzamiento: A continuación se describe el presupuesto de los medios y estrategias necesarias para la promoción y publicidad de lanzamiento.

Cuadro 1. Presupuesto de lanzamiento

Concepto	Valor Total \$
Cóctel de inauguración y presentación.	2.500.000
Total	2.500.000

2.10 RESULTADOS DEL CAPITULO DE MERCADOS

- Se desarrolló una investigación cualitativa basada en la técnica de entrevistas de profundidad personal el cual se aplica para situaciones problemáticas especiales, para ello se entrevistó al señor SERGIO ANDRES ARIAS AMAYA, JEFE DE DISTRIBUCION DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE LEVADURAS LEVAPAN S.A. quien suministro la información necesaria y aspectos determinantes para definir el montaje de una empresa operadora de entregas retail que desarrolle esa actividad exclusivamente la compañía LEVAPAN.

Esta metodología de investigación cualitativa que no mide datos numéricos si no aspectos cualitativos como es el de conocer los aspectos de conveniencia de dicha empresa. Esta metodología y el enfoque del proyecto no obligan a realizar ficha técnica ni encuestas a tenderos de consumo dado que eso hace parte de la empresa LEVAPAN

- La demanda comercial de los servicios de la empresa está asegurada al ser un proyecto montado sobre la necesidad de la empresa LEVAPAN de tener un operador de entregas exclusivo para atender una proyección del 60% del mercado del canal T.A.T. que equivaldría a un promedio diario de 90 tiendas por zona, en el área metropolitana hay 5 mil 443 tiendas de barrio.

- No existe competencia directa porque es un proyecto diseñado para operar exclusivamente para la empresa LEVAPAN y por requerimiento propio a la Sra. SORAYA LUCIA MARTINEZ GARCIA con el objeto de entregar los pedidos a su red de clientes. Pero se puede decir que existen personas que desarrollan este servicio de manera informal con vehículos sin ninguna característica técnica para tal fin.

- El precio que pagan otras empresas a esas personas naturales e informales

oscilan entre 2.700 y 2.800. cabe anotar que el precio de entrega de pedidos de preventa está determinado por cada empresa contratante.

- El canal de la prestación del servicio es directo dado que se llega directamente al cliente. Para el lanzamiento de la empresa se hará un evento corporativo e integrar el personal de ventas y administrativo de LEVAPAN Y OPERADOR RETAIL LEVAPAN

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. La descripción del tamaño se refiere a las 6 zonas que se van a atender asignadas por la empresa LEVAPAN y el número actual de tiendas que se atiende por parte de la empresa, que es en promedio 12.480 mensual. Es de anotar que los datos e indicadores son suministrados por la empresa LEVAPAN quien basados en ellos toma la decisión de contratar a OPERADOR RETAIL LEVAPAN Teniendo en cuenta los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos disponibles.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto. Seguido se presentan los factores que determinan el tamaño del proyecto como: factor económico o capacidad financiera, disponibilidad del producto.

- **Tamaño del proyecto y la demanda.** La demanda del proyecto corresponde a los promedios de facturas que diariamente se entregan en las 6 zonas comerciales que tiene la compañía LEVAPAN y que equivalen a 480 clientes.
- **Tamaños del proyecto y los suministros e insumos proveedor.** Los insumos serán los combustibles y lubricantes para la flota transportadora así como los requerimientos de materiales de ofician que necesita la empresa para operar
- **Tamaño del proyecto y la tecnología y equipos.** No se requieren equipos de producción ni tecnología de punta aplicada a la producción por que la empresa prestara un servicio logístico de entrega de pedidos a la red de clientes de la empresa LEVAPAN.

- **Tamaño del proyecto y la localización.** Estará ubicado en la ciudad de Bucaramanga en una ubicación ya predeterminada por las condiciones del presente proyecto
- **Tamaño del proyecto y el financiamiento.** se cuenta con disponibilidad de recursos propios para el montaje de la empresa y apoyados por recursos provenientes del sector financiero.

3.1.3 Capacidad del proyecto. La capacidad del proyecto está determinada por la cantidad máxima de facturas que se pueden entregar diariamente en cada una de las zonas asignadas por la empresa LEVAPAN teniendo en cuenta el tiempo estimado para cada cliente por parte de la empresa LEVAPAN para poder dar rentabilidad a la operación logística.

Nota: las capacidades están determinadas en la entrega de facturas o pedidos diarios por zona. Se manifiesta que los tiempos por entrega de cada factura no se pueden estipular exactamente dado que hay que saber que cuando se realiza la entrega en el momento pueden surgir variables y que muchas veces una entrega hay que hacerla en dos viajes por que puede suceder que el cliente diga que la deje y pase más tarde por la plata de la factura, que pase por más tarde y deje el pedido por que está muy ocupado con su clientela. Se toma en cuenta para el diseño de las capacidades el tiempo en el cual se debe realizar la operación debido a que entre las 4 y 30 y las 5 pm debe consignarse el dinero recaudado en la ruta y llevarse a la parte administrativa de levapan inmediatamente. Los tiempo de rutas de transporte claramente estas descritos que va desde las 7 am hasta las 4 pm.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. Esta corresponde al máximo nivel de facturas que se pueden entregar en el día de operación. Es de recordar que el proyecto se sujeta a la capacidad de venta del equipo comercial de LEVAPAN. A

las zonas y su distancias entre clientes, a los horarios de atención de los mismos. LEVAPAN suministra la siguiente proyección para OPERADOR LOGISTICO O.L.R.

LEVAPAN entrega cálculos de tiempo promedio al 100% de la operación de 3 minutos en donde el operador entrega el pedido y recibe el pago de la factura. Para cumplir con esta proyección se utiliza un ayudante de camioneta.

Iniciando entrega 7 am y terminando entrega 4 pm.

Horas muertas proyectadas diarias: 2 horas.

(En estas horas la cultura del tendero es cerrar entre la 1 y las 3 pm. Pero se contabiliza dentro de la operación para entregas pendientes o cobros pendientes)

Tiempo estimado para la entrega y cobro por cliente: 3 Minutos

Proyección de clientes con entregas de pedidos diarios 180 por zona diaria

Proyección de clientes con entregas de pedidos diarios 1.080 por 6 zonas diarias

Proyección de clientes con entregas de pedidos x 6 días 6,480 x 6 zonas semana

Proyección de clientes con entregas de pedidos x mes 25,920 6 zonas mes

Proyección de clientes con entregas de perdidos x año 311.040 6 zonas año

3.1.3.2 Capacidad instalada. Se determina por la cantidad total de clientes actuales de la empresa LEVAPAN para entregar pedidos en las 6 zonas activas, diariamente sobre la cual se inicia la operación de la empresa. La capacidad instalada se resume en el número de clientes que atiende la empresa en sus 6 zonas.

LEVAPAN entrega cálculos de tiempo promedio al 100% de la operación de 3 minutos en donde el operador entrega el pedido y recibe el pago de la factura.

Para cumplir con esta proyección se utiliza un ayudante de camioneta. Iniciando entrega 7 am y terminando entrega 4 pm.

Horas muertas proyectadas diarias: 2 horas.

(En estas horas la cultura del tendero es cerrar entre la 1 y las 3 pm. Pero se contabiliza dentro de la operación para entregas pendientes o cobros pendientes)

Tiempo estimado para la entrega y cobro por cliente: 3 Minutos

Clientes atendidos día 80 por zona

Clientes atendidos día 480 por 6 zonas

Clientes atendidos mes (24 días) por 6 zonas: 11.520

Clientes atendidos año por 6 zonas: 138.240

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. Se determina por la cantidad total de clientes actuales de la empresa LEVAPAN con la que se iniciara la operación logística para entregar pedidos en las 6 zonas activas diariamente.

La capacidad utilizada depende directamente de la relación TENDERO-LEVAPAN porque, es esa relación la que marca la cantidad de entregas a realizar en cada zona diariamente. Se trabaja actualmente con un promedio de 80 clientes que equivale al 44% de los clientes proyectados al 100% a atender diariamente en cada zona.

LEVAPAN entrega cálculos de tiempo promedio al 100% de la operación de 3 minutos en donde el operador entrega el pedido y recibe el pago de la factura. Para cumplir con esta proyección se utiliza un ayudante de camioneta.

Horas proyectadas de operación diaria: 9 horas

Iniciando entrega 7 am y terminando entrega 4 pm.

Horas muertas proyectadas diarias: 2 horas.

(En estas horas la cultura del tendero es cerrar entre la 1 y las 3 pm. Pero se contabiliza dentro de la operación para entregas pendientes o cobros pendientes)

Tiempo estimado para la entrega y cobro por cliente: 3 Minutos

Clientes atendidos día 80 por zona

Clientes atendidos día 480 por 6 zonas

Clientes atendidos mes (26 días) por 6 zonas: 11.520

Clientes atendidos año por 6 zonas: 138.240

Proyección de crecimiento en entregas año.

Está sujeto al crecimiento comercial de la empresa LEVAPAN en cada año.

Se tiene estimado según la empresa LEVAPAN que el crecimiento para cada año debe ser de aproximadamente el 10% en clientes nuevos para cada periodo.

Clientes atendidos día 80 por zona x 10%

Índice proyectado LEVAPAN 88 clientes año 2

Índice proyectado LEVAPAN 96 clientes año 3

Índice proyectado LEVAPAN 106 clientes año 4

Índice proyectado LEVAPAN 117 clientes año 5

Clientes atendidos día 6 zonas

Índice proyectado LEVAPAN 528 clientes año 2

Índice proyectado LEVAPAN 576 clientes año 3

Índice proyectado LEVAPAN 636 clientes año 4

Índice proyectado LEVAPAN 702 clientes año 5

Clientes atendidos mes (26 días) por 6 zonas: 12.480

Índice proyectado LEVAPAN 13.728 clientes año 2

Índice proyectado LEVAPAN 14.976 clientes año 3

Índice proyectado LEVAPAN	16.536	clientes año 4
Índice proyectado LEVAPAN	18252	clientes año 5

Clientes atendidos año por 6 zonas: 149.760

Índice proyectado LEVAPAN	159.336	clientes año 2
Índice proyectado LEVAPAN	179.712	clientes año 3
Índice proyectado LEVAPAN	198.432	clientes año 4
Índice proyectado LEVAPAN	219.024	clientes año 5

3.2 LOCALIZACIÓN



3.2.1 Macro localización. El proyecto se ubicará en el área urbana del municipio de Bucaramanga, localizado en el departamento de Santander.

3.2.2 Micro localización. Se tiene definido entre la empresa contratante LEVAPAN y el contratista OPERADOR LOGISTICO O.L.R que se iniciara operaciones en una bodega perteneciente a la empresa LEVAPAN la cual cederá en arriendo mensual a O.L.R. dentro de las instalaciones de la zona industrial Garibaldi ubicada en la vía a Girón kilómetro 4 la cual servirá para la operación administrativa de O.L.R. y el parqueo de la flota operadora y dado por las razones de ubicación de la empresa LEVAPAN quien despacha desde este sector y quien inicia operaciones de cargue a las 6 am diariamente.

3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del servicio.

Cuadro 2. Ficha técnica del servicio de entrega retail para levapan

Servicio	Entrega de pedidos y cobro de facturas a clientes de la empresa LEVAPAN en las zonas asignadas
Especificaciones técnicas	<p>Motor a gasolina 2.5 con 2500 cc., Dirección Mecánica, con furgón térmico Capacidad 1.5 toneladas</p> 
Especificaciones de personal	<p>Conductor operador Personal auxiliar de entrega por vehículo</p> 
Número de rutas a operar	6
Horario de la prestación del servicio	Dario de 7 am a 4 pm en cada ruta
	<p>ZONAS DE OPERACIÓN DE ENTREGA DE PEDIDOS</p> <p>Zona 1 SAN FRANCISCO. Comprende desde la calle 1 hasta la avenida quebradaseca, desde la carrea 15 hasta la carrera 38 y barrios periféricos</p> <p>Ruta 1: comuneros, san francisco, centro costado oriental, Alarcón. El bosque.</p> <p>Ruta 2. pinos, la vega, morrorico buenos aires, galán, bolívar , Vegas de Morrorico, El Diviso, Miraflores, Buenos Aires, Limoncito, Los Sauces</p> <p>Ruta 3 Mutualidad, modelo, San Alonso, la universidad</p> <p>Ruta 4 El Rosal, Colorados, Café Madrid, Altos del Kennedy, Kennedy, Balcones del Kennedy, Miradores del Kennedy, Urbanizaciones: Colseguros Norte, Rosa Alta.</p>

	<p>Zona 2 CABECERA Comprende desde la avenida quebradaseca hasta hacienda san juan Entre carreras 27 y carrera 45 y barrios periféricos.</p> <p>Ruta 1: la aurora, Alvares, Albania, el prado, mejoras públicas.</p> <p>Ruta 2: cabecera de llano, pan de azúcar, altos de cabecera, el jardín, los cedros. Terrazas, La Floresta.</p> <p>Ruta 3: Bolarquí, Puerta del Sol, Conucos, la Salle, Pablo 6, Antonia santos.</p> <p>Ruta 4: Lagos del Cacique, San Exposito. Hacienda san juan. Urbanizaciones: Santa Bárbara, Quinta del Cacique, Palmeras del Cacique, Altos del Cacique, Altos del Lago.</p> <p>Ruta 5: el tejar, portón del tejar, santa Monica, la pedregosa, altoviento, alto viento nuevo, Fátima, miradores de Fátima, el girasol, altos de tajamar.</p> <p>Ruta 6: Quebrada la Iglesia, Antonia Santos Sur, San Pedro Claver, San Martín, Nueva Granada, La Pedregosa, La Libertad, Diamante I, Villa Inés, Asturias, Las Casitas. Asentamiento: Los Guayacanes. Urbanizaciones: Torres de Alejandría, Urbanización el Sol I y II</p> <p>ZONA 3 CENTRO Comprende desde la calle 1 hasta la calle 45 entre carreras 19 y carrera 15 occidente</p> <p>Ruta 1: San Rafael, El Cinal, Chapinero zona industrial chimita y chapinero</p> <p>Ruta 2: Gaitán, Granadas, Nariño, Girardot, La Feria, Nápoles, Pío XII, 23 de Junio, Santander, Don Bosco, 12 de Octubre, La Gloria. Asentamientos: Camilo Torres, Zarabanda, Granjas de Palonegro Norte, Granjas de Palonegro Sur, Navas.</p> <p>Ruta 3: Quinta Estrella, Alfonso López, La Joya, Chorreras de Don Juan, Campohermoso, La Estrella, Primero de Mayo.</p> <p>Ruta 4: Asentamientos: Carlos Pizarro, Rincón de la Paz, 5 de Enero, José Antonio Galán, Pantano I, II, III. Urbanizaciones: La Palma, La Esmeralda, Villa Romero.</p> <p>Ruta 5. La Concordia, San Miguel, Candiles, Aeropuerto Gómez Niño, Ricaurte, La Ceiba, La Salle, La Victoria.</p> <p>Ruta 6: Centro, García Rovira, bolívar, nuevo sotomayor</p> <p>Zona 4 ORIENTE Comprende desde la avenida quebradaseca con carrera 20 hasta la carrera 27 con calle 105 y sector real de minas, terminal y barrios aledaños</p> <p>Ruta 1: Mutis, Balconcitos, Monterredondo, Héroes, Estoraques I y II, Prados del Mutis. Urbanizaciones: Prados del Mutis.</p>
--	--

	<p>Ruta 2: Ciudad Venecia, Villa Alicia, El Rocío, Toledo Plata, Dangond, Manuela Beltrán I y II, Igzabelar, Santa María, Los Robles, Granjas de Julio Rincón.</p> <p>Ruta 3: jardines de Coaviconsá, El Candado, Malpaso, El Porvenir, Las Delicias. Urbanización: Condado de Gibraltar.</p> <p>Ruta 4: Diamante II, San Luis, Provenza, El Cristal, Fontana, Granjas de Provenza. Urbanización: Neptuno.</p> <p>Ruta 5: Macaregua, Ciudad Bolívar, Los Almendros, Plazuela Real, Los Naranjos, Plaza Mayor, Plazuela Real.</p> <p>Ruta 6: San Gerardo, Antigua Colombia, Los Canelos, Bucaramanga, Cordoncillo I y II, Pablo VI, 20 de Julio, Africa, Juan XXIII, Los Laureles.</p> <p>Zona 5 FLORIDABLANCA</p> <p>Ruta 1, Altos de la Florida, Belencito, Escoflor, García Echeverri, Los Laureles, Los Olivos, Prados del Sur, Santa Inés, José A. Morales, Las Palmeras entre otros.</p> <p>Ruta 2: Altos de Bellavista, Altos de Caracoli, Balcón de Alares, Balcón del Reposo, Caracoli, El Carmen I; II; III; IV; V y VI, Nuevo Villabel, Los Robles, San Bernardo, Santa fe, Santa Ana, Villabel, Caldas, PioXII (cumbre), Villa Alcázar, Arrayanes entre otros.</p> <p>Ruta 3: Altamira I, II, III, y casas, Casco Antiguo, Guanaca, Bucarica, Bellavista, Ciudad Valencia, El Dorado, Limoncito, Fátima, Favuis, Nogales de la Florida, Portal de Castilla, Villa España, Bosques de la Florida, Parque San Agustín, Cracovia II, Lagos II, III, IV y V, Los Molinos, Rosales, El Verde, Villa Piedra del Sol, Villa de San Francisco, Torres de Sevilla, Villa Italia, San Ángel, entre otros.</p> <p>Ruta 4: Andalucía, Bosque sectores A, B, C, D, La Ronda, Lagos I, Los Andes, Los Pirineos, Alto de Cañaveral I, II, III, IV, Cracovia I, Las Carabelas, Los Guayacanes, Los Trinitarios, Paragüitas, Torres de Aragón, Villa Firenze, Cañaveral, Quitas de Florida, Quintas de Cañaveral, Palmar del Viento, entre otros.</p> <p>Ruta 5: Altos de Cañaveral IV y V, Buganvilia, Campestre Real, Cañaveral, Cañaveral Oriental, Cañaveral Lago Campestre, La Península, Jardín de Versalles, Quintas de Campestre, La Pera, Versalles, Cañaveral Plaza, entre otros.</p> <p>Ruta 6: Cañaveral Campestre I, II, III, Camino Real, Hoyo Uno, La Perita, Monte Llano Campestre, lagos del cacique, anillo vial. Mediterránea ruitoque bajo. Ruitoque alto</p> <p>ZONA 6 PIEDECUESTA Y GIRON Los municipios de Piedecuesta y girón con veredas anexas</p>
--	--

	RUTA 1, 2, 3, Casco urbano de Piedecuesta, san francisco, la argentina
	RUTA 4, 5 Y 6 Casco urbano de giron, zona industrial giron, chocoa, chocoita, palogordo, el palenque. El rincón de giron, arenales, santa cruz

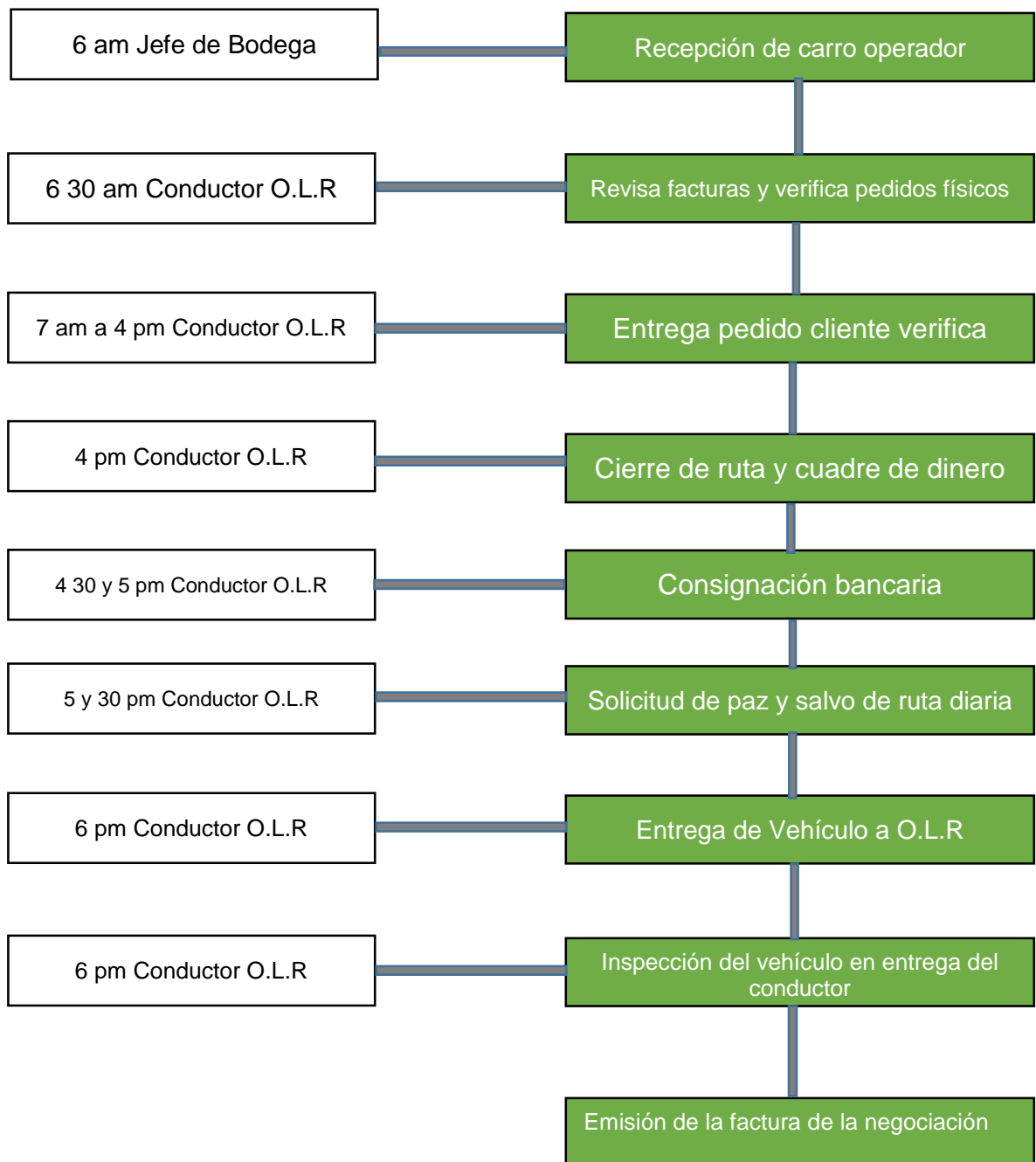
3.3.2 Descripción técnica del proceso de la entrega retail

Cuadro 3. Descripción técnica del proceso

Responsable	Actividad realizada
Jefe de Bodega LEVAPAN	Recepción de carro operador, entrega de planilla de entregas diarias al operador logístico y cargue del mismo.
Conductor O.L.R.	Revisa facturas y verifica pedidos físicos antes de salir
Conductor O.L.R.	Firma planilla de salida y entrega copia a jefe de bodega
Conductor O.L.R.	Entrega pedido cliente verifica entrega con el cliente , entrega copia de factura y recibe el valor de la misma
Conductor O.L.R.	Realiza cierre de entregas, realiza inventario hace el cuadro de dinero sobre facturas entregadas y realiza consignación bancaria a favor de LEVAPAN
Conductor O.L.R.	Entrega consignación bancaria, cuadro de caja de ruta y devoluciones de clientes, averías.
Jefe administrativa LEVAPAN	Expide paz y salvo de ruta diaria a conductor
Conductor O.L.R.	Entrega el vehículo en la sede de la empresa en su garaje con llaves y documentos
Supervisor de flota O.L.R	Inspecciona estado de entrega de vehículo y ordena el aparcamiento.

3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento.

Ilustración 4. Diagrama de operación, proceso y procedimiento.



En este diagrama no se pueden medir tiempos exactos en la operación del servicio dado la naturaleza del mismo.

3.3.4 Control de Calidad

Para este proceso de control de calidad se tendrán en cuenta todas las apreciaciones y aspectos relacionados directamente con los clientes. Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los productos y servicios. La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio.

En los casos de deficiencias en la calidad, El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

A continuación se relaciona la estrategia de administración y de la medición de la calidad del servicio.

Se realizara semanalmente una supervisión directa de O.L.R la cual se llevara a cabo haciendo una ruta sin previo aviso con el entregador y en campo se ve llenando un informe sobre las observaciones de los clientes de levapan acerca de la entrega de cada pedido por parte del operador de la ruta.

Otra herramienta será la de llamar a LEVAPAN semanalmente y solicitar los indicadores de medición de la precepción del servicio por parte de ellos y evaluar las observaciones sobre aspectos relacionados con las entregas

3.3.5 Recursos.

3.3.5.1 Recurso Humano. Se contará con personal calificado en los procesos administrativos de venta e instalación y obra. La empresa tendrá un recurso humano contratado bajo la modalidad de contrato a término fijo por un año renovable según evaluación de desempeño.

Cuadro 4. Requerimiento de personal.

Cargos	Cantidad
Gerente	1
secretaria	1
Supervisor de flota	1
Conductores	6
Asesor contable (Honorarios)	1
Ayudantes de transporte	6

3.3.5.2 Recursos Físicos.

Cuadro 5. Requerimiento de muebles y enseres para el área de administración y ventas

ítem	Cantidad
Escritorio de madera	3
Sillas giratoria ejecutivas	3
Sillas de atención	6
Archivadores	2

Cuadro 6. Requerimiento de equipos de oficina

ítem	Cantidad
Computadores. computador EVC AMD FX-8350 Procesador AMD, FX-8350 4.0GHZ, Memoria DDR3 4GB 1333MHz, Disco Duro de 1TB SATA Board Asus M5A99FX A.R. DDR3,	3
Teléfonos fijos	3
impresoras	3

Cuadro 7. Requerimientos de útiles de oficina

Útiles de oficina
Lapiceros, lápices papel, calculadoras, sobres

Cuadro 8. Requerimientos de vehículo.

Vehículos
6 Camioneta 4 x 2 Furgón térmico en fibra de vidrio Motor a gasolina 2500 cc, Dirección Mecánica, Capacidad 1.5 toneladas

3.3.6 Estudio de Proveedores.

Relación de proveedores potenciales para los insumos, materias primas, equipos de oficina

Cuadro 9. Proveedores

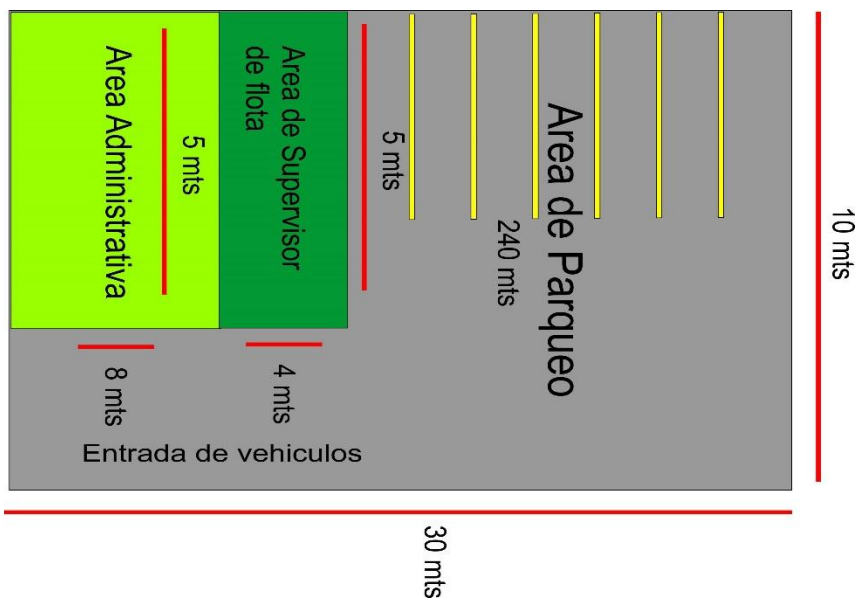
Proveedor	Insumo/materia prima/muebles y enceres	Ubicación
CAMPESA	Damotor	Autopista florida puente provenza
Hecho en Colombia	Mobiliario Para Oficina, Archivo Rodante, Muebles Sillas ergonómicas, Giratorias, Ejecutivas, Interlocutoras.	Cl 32 26-58 Bucaramanga Colombia, Tel: (57) (7) 6435858
Servioficinas	Papelería e insumos de oficina.	Av Quebrada Seca 25-21 Bucaramanga, Colombia
PC SYSTEM	Computadores y suministros	Cl 52 36-07 P-2 Cabecera Bucaramanga Colombia, Más Tel: (57) (7) 6850900

3.3.7 Distribución

Cuadro 10. Distribución plano de la oficina de comercialización

Área	Metros ²
Área administrativa	40 mts
Área de supervisor de flota	20 mts
Área de parqueo flota	240 mts
Área total en M²	300 mt2

Ilustración 5 Plano de la empresa O.L.R.



3.4 RESULTADOS SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

Se establecieron las capacidades para el proyecto. Para la empresa OPERACIONES LOGÍSTICAS RETAIL O.L.R. se operara las entregas de los pedidos a la empresa LEVAPAN. La capacidad se iniciara con una capacidad instalada para entregar a 149.760 en el año en las 6 zonas Se destinará el 100% de la capacidad instalada.

Se definió la ubicación de la empresa la cual será en el centro industrial Garibaldi en la vía a Girón Km 4.

Se definieron los procesos de prestación del servicio y el diagrama de flujo y la ficha técnica del servicio.

Se contara un control de la calidad del servicio para conocer la percepción de los clientes y así mejorar día a día en ese aspecto.

Se identificaron los posibles proveedores, los requerimientos de personal para el proyecto, la logística de operación y el plano de distribución de la empresa

El proceso de comercialización no presenta mayores barreras dado que se inicia bajo un contrato establecido de operación hecho entre la empresa LEVAPAN y OPERADOR LOGISTICO RETAIL. O.R.L. Se concluye que el proyecto es viable desde el punto vista técnico.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Objeto social: Transporte de mercancías, logística,

Socios:

SORAYA LUCIA MARTINEZ GARCIA,

DARIS BELEN OÑATE

Nombre comercial: OPERADOR LOGISTICO RETAIL O.L.R. LTDA

Por su dimensión es conveniente la creación de una Empresa Limitada.

El proceso para su inscripción de OPERADOR LOGISTICO RETAIL O.L.R. LTDA se llevará a cabo a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Se constituye: por Escritura Pública.

- Duración: cinco años, bajo la posibilidad de ser renovada.
- Representante legal: **SORAYA LUCIA MARTINEZ GARCIA**
- Capital: está representado en recursos propios (ahorros de los propietarios) y a través de un préstamo Bancario de los mismos.

SORAYA LUCIA MARTINEZ GARCIA \$ 67.154,614

DARIS BELEN OÑATE \$ 67.154,614

- El procedimiento para constituir la empresa OPERADOR LOGISTICO RETAIL O.L.R. LTDA es el siguiente:
- Tramitar la carta de estudio de nombre comercial, ante la Cámara de Comercio.
- Una vez obtenida la aprobación del nombre comercial, debe otorgar la Escritura Pública correspondiente, la cual debe contener por lo menos: nombre (razón social o denominación), nombre del representante legal, identificación, nacionalidad, domicilio social (que debe ser el mismo del establecimiento de

comercio), término de duración, objeto social, capital, indicar la forma en que se pagó el capital (efectivo o especie), facultades del representante legal.

- Carta de estudio del nombre comercial.
- Copia notarial de la Escritura Pública de constitución.
- Formularios de matrícula mercantil de la sociedad y de sus establecimientos de comercio debidamente diligenciados.
- Carta de apertura del establecimiento de comercio, firmada por el representante legal.

OPERADOR LOGISTICO RETAIL O.L.R. LTDA, será Sociedad Limitada, registrada como persona jurídica, desarrollara sus operaciones bajo el régimen común y se registrará ante la DIAN, donde se gestionará el registro único Tributario RUT.

4.2 CULTURA CORPORATIVA

4.2.1 Visión. Ser la empresa líder en el año 2019 en el sector de operación logística y de mercancías en la región, satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes, aportándoles confianza y seguridad y generando relaciones duraderas con nuestros proveedores y nuestra gente.

4.2.2 Misión. Somos una empresa santandereana especializada en ofrecer las mejores soluciones de transporte logístico para empresas con los más altos estándares de calidad, respetando el medio ambiente y en permanente búsqueda de procesos que nos permite ser más eficientes y competitivos en el mercado, obteniendo mayores beneficios para nuestros clientes, colaboradores y nuestra propia razón de ser.

4.2.3 Objetivos.

- Obtener una estructura empresarial sólida y solvente que permita el crecimiento de la empresa
- Brindar un ambiente laboral capaz de generar concordancia entre colaboradores, directivos y clientes en pro de cumplimiento de las metas propuestas.
- Desarrollar planes de mejoramiento continuo para obtener eficiencia en los procesos y un clima organizacional de alta calidad.
- Incrementar la cobertura de operación a nivel regional.

4.2.4 Políticas

4.2.4.1 Política de selección y contratación de personal: Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

- El personal que sea contratado debe presentar pruebas de manejo del área donde se le asigne.
- El personal operativo debe reunir requisitos tales como destreza, y habilidad en la conducción de vehículos y manipulación de mercancías.
- Se contratara por lo general el personal de la región que cumpla con los requisitos del cargo.
- La selección se hará presentado entrevistas y certificaciones de desempeño.

4.2.4.2 Políticas de ventas.

Condiciones generales:

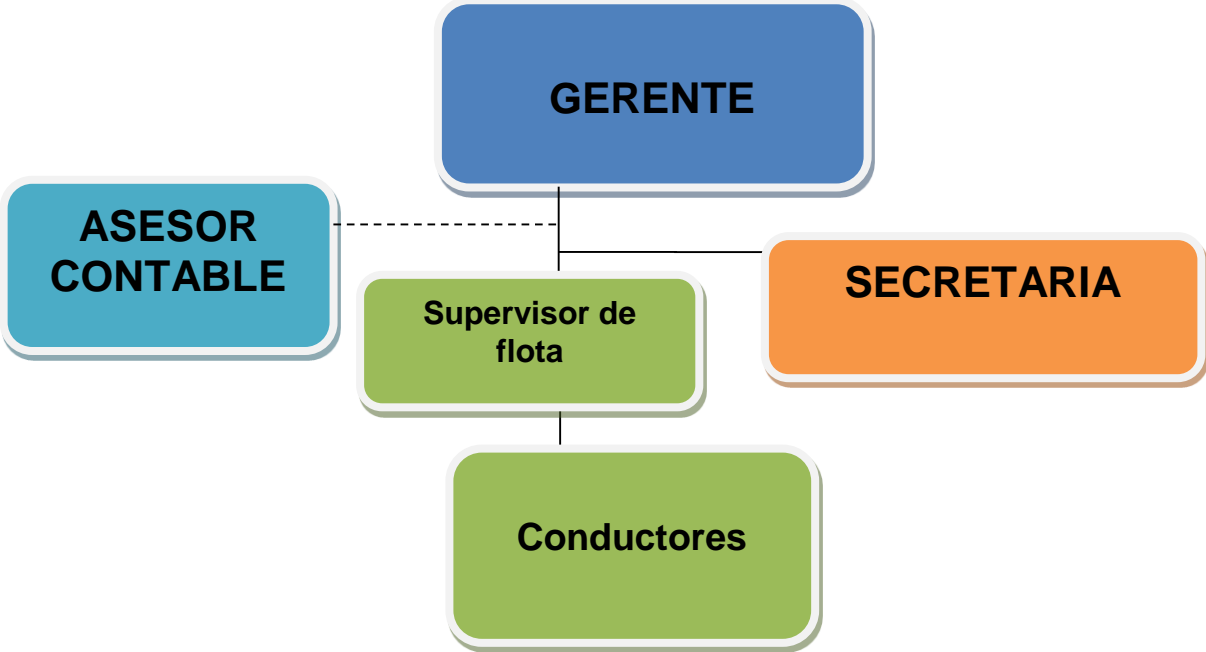
- La empresa vende su servicio bajo los parámetros de mínimas cuantías de facturación establecidas en las operaciones logísticas por parte de las empresas contratantes
- OPERADOR LOGISTICO RETAIL O.L.R. LTDA se reserva el derecho de cancelar cualquier negociación con sus clientes.
- los contratos se harán con pago mensual.

4.2.4.3 Políticas de compras. Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus vehículos e instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad. Las compras serán efectuadas a proveedores certificados por la calidad de los productos, la disponibilidad de inventario y la entrega oportuna.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama.

Ilustración 6. Organigrama



4.3.2 Descripción y perfil de cargos.

Cuadro 11. Manual de funciones y perfil del cargo del Gerente

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE
Número de Personas a Cargo: Todo el personal de la Empresa
Objetivo: Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la Evolución estratégica de OPERADOR LOGISTICO RETAIL O.L.R. LTDA . Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos
FUNCIONES ESPECÍFICAS: a) Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de OPERADOR LOGISTICO RETAIL O.L.R. LTDA, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos. b) Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de OPERADOR LOGISTICO RETAIL O.L.R. LTDA Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de OPERADOR LOGISTICO RETAIL O.L.R. LTDA. d) Velar porque los miembros de la Organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados. e) Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados. f) Coordinar y establecer metas y estrategias del Área de Mercadeo. g) Constatar que el servicio para los clientes, personal externo sea de la mayor excelencia. h) Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas por la Empresa. i) Debe buscar mecanismos de publicidad en la Empresa.
PERFIL PARA DESEMPEÑAR EL CARGO: Nivel de estudios: Ser profesional en Gestión empresarial, Ingeniero Industrial o carreras afines. Tener conocimientos en logística, mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal. Experiencia comprobada en cargos similares. Mínima de tres (2) años. Edad mínima de 30 años. NIVEL DE ESFUERZO Mental: Requiere atención mental inmediata y prolongada, a veces supone coordinación considerable de varios sentidos. CONDICIONES DE TRABAJO Se presentan condiciones ambientales normales. RIESGOS Mala postura en la realización de las labores.

Cuadro 12. Manual de funciones y perfil del cargo de la Secretaria

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA GENERAL
Dependencia: Gerencia General Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General Número de cargos: Uno (1) Número de Personas a Cargo: Ninguno.
FUNCIÓN BÁSICA: Es directamente responsable ante el Gerente General, por la correcta ejecución de los trabajos, por la excelente atención a las personas que ingresan a la oficina y las demás labores de su competencia.
FUNCIONES ESPECÍFICAS: a) Elaboración de propuestas, licitaciones públicas y privadas, tramitación de pólizas, etc. b) Elaboración de los documentos ordenados por el Jefe Inmediato. c) Atención en forma correcta y oportuna del teléfono y público que visita la oficina e informar al jefe inmediato sobre los mensajes recibidos. d) Conservar en forma correcta y actualizada, el archivo de los documentos de su Dependencia. e) Mantener organizadas las existencias de útiles y materiales de consumo de Oficina y presentar oportunamente requisición de los mismos a su jefe inmediato. f) Enviar la correspondencia y documentos que se originan en la oficina a las distintas dependencias o a otras entidades y asegurarse de que lleguen a su destinatario. g) Redactar y elaborar la correspondencia que se requiere en su dependencia.
PERFIL PARA DESEMPEÑAR EL CARGO Nivel de estudios: técnico en secretariado con énfasis en contabilidad Edad: entre 25 y 40 años Sexo. mujer Experiencia: 2 años NIVEL DE ESFUERZO Mental: Requiere atención mental inmediata y prolongada, a veces supone coordinación considerable de varios sentidos. CONDICIONES DE TRABAJO Se presentan condiciones ambientales normales.

Cuadro 13. Manual de funciones y perfil del cargo del Asesor Contable

<p>NOMBRE DEL CARGO: ASESOR CONTADOR Reporta a la gerencia. ES ASESOR EXTERNO</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA: Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad de la DECORINTER LTDA.</p>
<p>FUNCIÓN ESPECÍFICA: a) Debe elaborar, analizar, e interpretar y certificar los estados financieros. b) Debe organizar y dirigir los servicios de contabilidad de la Empresa. c) Verificar el trabajo del Asistente. d) Elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes parafiscales. e) Debe colaborar con el auxiliar contable en el manejo de los soportes de contabilidad y en la precisión de la presentación de los documentos contables en general. f) Orientar a la dirección en los servicios financieros. g) Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la Empresa. h) Debe elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios. i) Debe especificar las normas contables a seguir en la Organización. j) Generar informes sobre la situación financiera y económica de la empresa. k) Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable y todas las dependencias de la Empresa. l) Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.</p>
<p>REQUISITOS PARA EL CARGO: Ser contador titulado con Tarjeta Profesional. Experiencia comprobada en cargos similares. No mayor de 35 años</p>

Cuadro 14 Manual de funciones y perfil del cargo de supervisor de flota

<p>NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE FLOTA Dependencia: gerencia Número de personas a cargo: conductores</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA: Supervisar, organizar, coordinar, controlar, evaluar las actividades y logísticas y de operación de la flota transportadora</p>
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS: a) Brindar atención, servicio la empresa contratante.</p> <p>b) Responder y controlar el estado de los vehículos c) Informar al jefe inmediato sobre cualquier novedad que se genere en el entorno de su sitio de trabajo y que afecte el desarrollo normal de sus actividades. d) Diligenciar diariamente la plantilla recibo de vehículos. f) Mantener una actitud amable y agradable hacia los compañeros y clientes de la empresa. g) Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo. h) Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas. l) Realizar la entrevista de servicio al cliente.</p>
<p>PERFIL PARA DESEMPEÑAR EL CARGO: Nivel de estudios: Ser profesional o tecnólogo en logística o carreras afines. Tener conocimientos en logística, mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal. Experiencia comprobada en cargos similares. Mínima de tres (2) años. Edad mínima de 30 años.</p> <p>NIVEL DE ESFUERZO Mental: Requiere atención mental inmediata y prolongada, a veces supone coordinación considerable de varios sentidos.</p> <p>CONDICIONES DE TRABAJO Se presentan condiciones ambientales normales.</p> <p>RIESGOS Mala postura en la realización de las labores.</p>

Cuadro 15. Manual de funciones y perfil del cargo del conductor

<p>NOMBRE DEL CARGO: CONDUCTOR Dependencia: gerencia, Número de personas a cargo: auxiliar o ayudante de entregas</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA: La entrega de pedidos vendidos por la empresa LEVAPAN y el cuidado de los vehículos a cargo</p>
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <p>a) Cumplimiento de la misión, visión, los principios y valores organizacionales de la empresa. b) Transportar los viajes de manera oportuna a los clientes. c) Asistir el cargue y descargue, con el fin de verificar que el cargue y descargue cumple con las condiciones de seguridad y protección de la carga. d) Cumplir con los requisitos de la empresa en cuanto a documentación y reportes. e) Cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa. f) Responder por los vehículos que tiene a disposición para el desarrollo de las operaciones de transporte g) Realizar las pruebas, medidas y valoraciones necesarias para el control de calidad. h) Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato y que tengan relación con la naturaleza de su cargo.</p>
<p>PERFIL PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:</p> <p>Excelentes relaciones humanas. Bachiller Licencia de conducción al día Experiencia en transporte de mercancías.</p>

4.3.3 Asignación salarial.

Cuadro 16. Asignación salarial mensual para el cargo

Cargo	Ingreso mensual
Gerente	2.000.000
Secretaria auxiliar	700.000
Supervisor de flota	1.300.000
conductor	800.000
Asesor contable	500.000 honorarios

Ayudante es contratado por días con un pago integral de 25.000 diarios, las personas contratadas tendrán prestaciones sociales.

Porcentajes para el cálculo de prestaciones sociales y parafiscales

Cesantías: 8.33%, Interés sobre las cesantías:1%, Vacaciones 4.17%, Primas 8.33%, Total Prestaciones 21.83%

Fuente. Ministerio de Protección Social

Porcentaje para el cálculo de seguridad social

Salud: TOTAL 12.5% 8.5% asume el empleador,4% asume el trabajador

Pensión: TOTAL 16% 12% asume el empleador, 4% asume el trabajador

Riesgos profesionales: Según niveles de riesgo y los asume el empleador. 2.436% aprox. Total Empleador 22.94%, Total empleado 8%

Aportes parafiscales

Destino: Caja de compensación Familiar 4%

Total Prestaciones 4%

Fuente: Ministerio de Protección Social

4.4 RESULTADOS DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO

La empresa se constituirá como sociedad Ltda. y se llamara. OPERADOR LOGISTICO RETAIL. O.L.R.”

Se determinaron los socios y el representante legal así como el objeto social y el monto de los aportes. Sera Inscrita en cámara de comercio con una figura jurídica, así mismo se obtendrá el RUT ante la DIAN.

Se establecieron las políticas y objetivos corporativos así como la cultura corporativa y la estructura organizacional y organigrama para este tipo de empresa, por cuanto se determinan las áreas funcionales y los respectivos cargos, con las respectivas funciones y perfiles por lo que se puede concluir que desde esta óptica es viable.

Se estableció el organigrama y los respectivos manuales de funciones, igualmente los salarios de los empleados fueron asignados dependiendo el cargo. La forma de contratación es a un año, el contador trabajara como asesor. Son 6 seis Conductores con su respectivo ayudante a quien se le pagara diario un valor integral personas para iniciar el proyecto. 2 personas en el área administrativa y us supervisor de flota y transporte.

Se establecieron los salarios de las personas que van a desempeñar algún cargo dentro de la empresa.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

Las inversiones corresponden a los dineros necesarios para el desarrollo del proyecto, contando con dos tipos de inversión:

- Inversión fija
- Inversión Variable

5.1.1 Inversión Fija.

Para determinar las necesidades de inversión en activos fijos del proyecto, se deben consultar los requerimientos de obras físicas, remodelaciones, adecuaciones, instalaciones, maquinarias, equipos, muebles y enseres, vehículos, etc., en términos monetarios. Dentro de estas inversiones, se tienen en cuenta obras físicas, incluso si las locaciones son tomadas en arriendo, pues se consideran necesarias para la puesta en marcha del proyecto.¹⁰

Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil.¹¹

¹⁰ URBINA Baca, Gabriel, Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill. Segunda edición. 2008. Pág. 83

¹¹ MIRANDA Miranda, Juan José, Gestión de Proyectos. Quinta edición. 2005. Pág. 177

5.1.1.2 Flota y equipo de transporte. Comprende todos los equipos y maquinaria necesarios para la prestación del servicio.

Cuadro 17 Flota y equipo de transporte

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Camioneta carga	6	28.990.000	173.940.000
Cupos empresa de transporte	6	7.500.000	45.000.000
Total			218.940.000

Fuente. Cotizaciones solicitadas CINASCAR - COOTAXI

5.1.1.3 Equipo de cómputo y comunicaciones. Comprende los equipos de cómputo y comunicaciones necesarios para la óptima prestación del servicio.

Cuadro 18 Equipo de cómputo y comunicaciones

Cantidad	ítem	Valor	Total
3	Computador Argom Intel Core i3-3240 3.4GHz	1.500.000	4500000
1	Impresora Multifuncional HP LaserJet	350.000	350000
3	Licencia software Microsoft básico	900.000	2700000
1	Telefax	210.000	210000
2	Teléfonos auxiliares	40.000	80000
8	Teléfonos móviles	350.000	2800000
Total			10.640.000

Fuente. Cotizaciones solicitadas – SISTEMAS Y COMPUTADORES S.A. - CLARO

5.1.1.4 Muebles y enseres. Comprende todos los muebles de oficina, que se requieren para el desarrollo de la administración en la prestación del servicio de transporte logístico

Cuadro 19 Muebles y enseres

Cantidad	ítem	Valor c/u	Valor
1	Escritorio Ejecutivo	480.000	480.000
2	escritorio secretarial	310.000	620.000
1	mesa de juntas	900.000	900.000
3	silla ejecutiva	250.000	750.000
10	sillas auxiliares	120.000	1.200.000
1	mesa impresora	180.000	180.000
Total	Total		4.130.000

5.1.1.5 Total Inversión Fija.**Cuadro 20 Cuadro Total Inversión Fija.**

INVERSION	V/R TOTAL
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	218.940.000
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	10.640.000
MUEBLES Y ENSERES	4.130.000
TOTAL	233.710.000

5.1.2 Inversión diferida.

Corresponde a los gastos pre-operativos y todos aquellos gastos necesarios para la apertura e iniciación del negocio.

Cuadro 21. Inversión diferida.

	VALOR
publicidad inicial	2.500.000
Adecuaciones Locativas	5.000.000
Gastos de puesta en marcha	700.000
Estudio de viabilidad	2.500.000
Total Inversión Diferida	10.700.000

5.1.3 Inversión de capital de trabajo.

5.1.3.1 Costos de prestación del servicio. Es el resultado de la suma del valor de los insumos, mano de obra directa y los costos indirectos. En este caso particular, para el desarrollo de la empresa, no se incurre en costos por concepto de materia prima directa.

- **Mano de obra directa.** El costo de mano de obra son las personas que atienden al usuario en la prestación del servicio, que corresponden a los conductores de los vehículos transportadores, quienes laboraran en la empresa mediante un contrato laboral con todas las obligaciones patronales que dé él se deriven. En el caso de los ayudantes, se vinculan mediante un contrato de prestación de servicios, recibiendo un pago diario por sus servicios prestados.

Cuadro 22. Costos de mano de obra directa

CONCEPTO	CONDUCTOR	SUPERVISOR	TOTAL
SALARIO	800.000	1.300.000	2.100.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	72.000	-	72.000
SALARIO BASE DE LIQUIDACIÓN	872.000	1.300.000	2.172.000
CESANTIAS	72.638	108.290	180.928
PRIMAS	72.638	108.290	180.928
INTERESES SOBRE CESANTÍAS	10.464	15.600	26.064
VACACIONES	33.280	54.080	87.360
SALUD	68.000	110.500	178.500
PENSION	96.000	156.000	252.000
RIESGOS PROFESIONALES 0,522%	4.176	6.786	10.962
CAJA DE COMPENSACIÓN	32.000	52.000	84.000
SUBTOTAL	1.261.195	1.911.546	3.172.741
NÚMERO DE EMPLEADOS	6	1	7
TOTAL MES	7.567.171	1.911.546	9.478.717
TOTAL ANUAL	45.403.027	1.911.546	47.314.573

- **Costos indirectos de servicio.** Corresponde a otros costos que de manera indirecta afectan el valor de la prestación del servicio, tales como mano de obra indirecta, depreciación, servicios públicos, papelería, seguros y vigilancia entre otros.

Cuadro 23. Costos de mano de obra indirecta

CONCEPTO	GERENTE	SECRETARIA AUXILIAR	TOTAL
SALARIO	2.000.000	700.000	2.700.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	-	72.000	72.000
SALARIO BASE DE LIQUIDACIÓN	2.000.000	772.000	2.772.000
CESANTIAS	166.600	64.308	230.908
PRIMAS	166.600	64.308	230.908
INTERESES SOBRE CESANTÍAS	20.000	7.720	27.720
VACACIONES	83.200	29.120	112.320
SALUD	170.000	59.500	229.500
PENSION	250.000	87.500	337.500
RIESGOS PROFESIONALES 0,522%	10.440	3.654	14.094
CAJA DE COMPENSACIÓN	80.000	28.000	108.000
SUBTOTAL	2.946.840	1.116.109	4.062.949
NÚMERO DE EMPLEADOS	1	1	2
TOTAL MES	2.946.840	1.116.109	4.062.949
TOTAL ANUAL	35.362.080	13.393.310	48.755.390

También como mano de obra indirecta se debe tener en cuenta los dineros cancelados por servicios a los auxiliares de transporte y los servicios profesionales cancelados al asesor contable y financiero.

Asesor contable y financiero \$500.000 mensuales
 Auxiliar de reparto \$ 25.000 diarios

En cuanto a la depreciación de activos fijos, se toma como referencia el artículo 2 del Decreto 3019 de 1989 que dispone que la vida útil de los activos fijos depreciables se establece en 20 años para bienes inmuebles, 10 años para bienes muebles y cinco años para vehículos y equipos de cómputo. Sin embargo para los equipos necesarios para desarrollar la actividad misional de la empresa, se decidió tomar cinco años como base de vida útil, por el uso continuo y posible desgaste de los equipos.

Cuadro 24. Depreciación de activos fijos

DESCRIPCIÓN	AÑOS VIDA UTIL	CANTIDAD	V/R UNITARIO	V/R TOTAL	DEPREC. ANUAL
CAMIONETA TIPO CARGA	5	6	28.990.000	173.940.000	34.788.000
EQUIPO DE COMPUTO	5	3	1.500.000	4.500.000	900.000
IMPRESORA MULTIUSO	5	1	350.000	350.000	70.000
TELÉFONO - FAX	5	1	210.000	210.000	42.000
TELÉFONO AUXILIAR	5	2	40.000	80.000	16.000
TELÉFONO MOVIL	5	8	350.000	2.800.000	560.000
ESCRITORIO TIPO GERENTE	5	1	480.000	480.000	96.000
ESCRITORIO SECRETARIAL	5	2	310.000	620.000	124.000
MESA DE JUNTAS	5	1	900.000	900.000	180.000
SILLA EJECUTIVA	5	3	250.000	750.000	150.000
SILLA AUXILIAR	5	10	120.000	1.200.000	240.000
MESA AUXILIAR PARA IMPRESORA	5	1	180.000	180.000	36.000
TOTAL ANUAL					37.202.000
TOTAL MENSUAL					3.100.167

Cuadro 25. Otros costos indirectos

CONCEPTO	V/R MENSUAL	V/R ANUAL
ARRENDAMIENTO	3.000.000	36.000.000
SERVICIOS PUBLICOS (Energía, agua)	350.000	4.200.000
SEVICIO DE INTERNET Y COMUNICACIONES	100.000	1.200.000
MANTENIMIENTO DE EQUIPO Y FLOTA DE TRANSPORTE	650.000	7.800.000
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE	110.000	1.320.000
SEGUROS DE EQUIPO Y PLANTA	1.000.000	12.000.000
HONORRIOS ASESOR CONTABLE Y TRIBUTARIO	500.000	6.000.000
SERVICIOS (6) AUXILIARES DE ENTREGA	3.900.000	46.800.000
COMBUSTIBLE VEHICULOS (26 Días - 30.000 día)	4.650.000	55.800.000
INTERESES LEASING	956.784	11.481.408
TOTAL	15.216.784	182.601.408

Cuadro 26. Total costos indirectos

CONCEPTO	V/R MENSUAL	V/R ANUAL
MANO DE OBRA	4.062.949	48.755.388
OTROS COSTOS INDIRECTOS	15.216.784	182.601.408
DEPRECIACION ACUMULADA	3.100.167	37.202.004
TOTAL	22.379.900	268.558.800

- **Total costos de prestación del Servicio.**

Cuadro 27. Costos de prestación del Servicio

CONCEPTO	V/R ANUAL
MANO DE OBRA	47.314.573
COSTOS INDIRECTOS	268.558.800
TOTAL	315.873.373

5.1.3.2 Total capital de trabajo. El capital de trabajo corresponde a 2 meses de costos de prestación del servicio, tomando como referencia el costo anual de \$315.873.373 menos los costos que no producen erogaciones como la depreciación acumulada que corresponde a \$37.202.004 para un total de \$278.671.369, dividido entre doce meses para un total de capital de trabajo requerido de \$23.222.614 por dos meses, equivale a \$46.445.228.

5.1.4 Inversión total. Para determinar la inversión total se adicionan la inversión fija con la inversión diferida y el capital de trabajo.

Cuadro 28 . Inversión total

CONCEPTO	V/R TOTAL
INVERSIÓN FIJA	233.710.000
INVERSIÓN DIFERIDA	10.700.000
CAPITAL DE TRABAJO	46.445.228
TOTAL	290.855.228

5.1.5 Fuentes de financiación. Del total de inversión se cuenta con un capital propio de \$134.309.228, siendo necesario recurrir a fuentes de financiación, asumiendo la adquisición de la flota y equipo de transporte bajo la modalidad de leasing con Bancolombia - SUFI, entidad con la cual se financian \$156.546.000.

CUOTA NICIAL	2.889.000	SUFI - BANCOLOMBIA		
VALOR DEL CRÉDITO	26.091.000	TASA	1,83 TA	2014
NUMERO DE CUOTAS	ABONO A CAPITAL	INTERESES	TOTAL CUOTA	DEUDA A CAPITAL
1	724.750	159.464	884.214	25.366.250
2	724.750	159.464	884.214	24.641.500
3	724.750	159.464	884.214	23.916.750
4	724.750	159.464	884.214	23.192.000
5	724.750	159.464	884.214	22.467.250
6	724.750	159.464	884.214	21.742.500
7	724.750	159.464	884.214	21.017.750
8	724.750	159.464	884.214	20.293.000
9	724.750	159.464	884.214	19.568.250
10	724.750	159.464	884.214	18.843.500
11	724.750	159.464	884.214	18.118.750
12	724.750	159.464	884.214	17.394.000
13	724.750	159.464	884.214	16.669.250
14	724.750	159.464	884.214	15.944.500
15	724.750	159.464	884.214	15.219.750

16	724.750	159.464	884.214	14.495.000
17	724.750	159.464	884.214	13.770.250
18	724.750	159.464	884.214	13.045.500
19	724.750	159.464	884.214	12.320.750
20	724.750	159.464	884.214	11.596.000
21	724.750	159.464	884.214	10.871.250
22	724.750	159.464	884.214	10.146.500
23	724.750	159.464	884.214	9.421.750
24	724.750	159.464	884.214	8.697.000
25	724.750	159.464	884.214	7.972.250
26	724.750	159.464	884.214	7.247.500
27	724.750	159.464	884.214	6.522.750
28	724.750	159.464	884.214	5.798.000
29	724.750	159.464	884.214	5.073.250
30	724.750	159.464	884.214	4.348.500
31	724.750	159.464	884.214	3.623.750
32	724.750	159.464	884.214	2.899.000
33	724.750	159.464	884.214	2.174.250
34	724.750	159.464	884.214	1.449.500
35	724.750	159.464	884.214	724.750
36	724.750	159.464	884.214	-
SUBTOTAL	26.091.000	5.740.704	31.831.704	
VEHICULOS	6	6	6	
TOTAL	156.546.000	34.444.224	190.990.224	

5.2 COSTOS

5.2.1 Costos fijos. Los costos fijos son en los que la empresa incurre aún sin prestar ningún servicio.

Cuadro 29. Costos Fijos

COSTOS FIJOS		
CONCEPTO	AÑO 1	
	MENSUAL	ANUAL
ARRENDAMIENTO	3.000.000	36.000.000
SERVICIOS PUBLICOS (Energía, agua)	350.000	4.200.000
SEVICIO DE INTERNET Y COMUNICACIONES	100.000	1.200.000
MANTENIMIENTO DE EQUIPO Y FLOTA DE TRANSPORTE	650.000	7.800.000
SEGUROS DE EQUIPO Y PLANTA	1.000.000	12.000.000
DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS	3.100.167	37.202.004
HONORARIO ASESOR CONTABLE Y TRIBUTARIO	500.000	6.000.000
MANO DE OBRA INDIRECTA	4.062.949	48.755.388
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE TRANSPORTE	110.000	1.320.000
INTERESES LEASING	956.784	11.481.408
TOTAL	13.829.900	165.958.800

5.2.2 Costos variables.

Los costos variables son aquellos en que la empresa incurre cuando se inicia el proceso de servicio de entrega de remesas.

Cuadro 30 Costos variables

COSTOS VARIABLES		
CONCEPTO	AÑO 1	
	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	9.478.717	113.744.604
SERVICIOS AUXILIARES	3.900.000	46.800.000
COMBUSTIBLE	5.036.000	60.432.000
TOTAL	18.414.717	220.976.604

5.3 PRECIO DE VENTA

Para establecer el precio de ventas es necesario determinar los factores situacionales que inciden directamente en el área en que se desarrolla el proyecto, como pueden ser los descuentos, gastos financieros y la utilidad esperada.

El factor variable es un índice que debe oscilar entre 1 y 2; si es menor que 1, se proyecta el precio por debajo del costo y si es mayor que 2, el precio de venta puede pasar del 100% del costo, con el riesgo de salir del mercado por precios demasiado altos.

Cuadro 31 . Factor variable

DETALLE	% PROYECTADO
DESCUENTOS PRONTO PAGO	5
GASTOS FINANCIEROS	3,5
UTILIDAD	20
TOTAL	28,5

$$\text{Factor variable} = \frac{100}{100 - 28.5} = 1.40$$

Para proyectar el precio de venta es necesario establecer la proyección de servicios de entrega de pedidos con la que se calculó el proyecto que corresponde a 80 entregas diarias por seis días, por cuatro semanas, por doce meses en el año, para un total de seis vehículos, estableciendo un total correspondiente a la siguiente operación:

Servicios = 6 días X 4 semanas X 80 entregas X 12 meses X 6 vehículos

Servicios proyectados = 138.240 servicios/año

Los servicios proyectados (138.240), divide el total del costo de los servicios para conocer el costo unitario de cada servicio.

$$\text{Costo diario de servicio} = \frac{386.935.404}{\text{-----}} = 2.799,01$$

138.240

Cada entrega de pedido a los clientes de la empresa LEVAPAN tiene un costo para la empresa de \$2.799,01

Cuadro 32. Proyección del precio de venta

SERVICIO	COSTO DEL PRODUCTO	FACTOR VARIABLE	PRECIO DE VENTA
OPERADOR RETAIL	2.799,01	1,4	3,918,61

Sin embargo, por políticas de la empresa contratante, a nivel nacional, la empresa cancela cada servicio de entrega a \$3.000.

5.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

5.4.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años.

Cuadro 33. Estado de Resultados Proyectado

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	414.720.000	414.720.000	414.720.000	414.720.000	414.720.000
MENOS COSTO DE VENTAS	386.935.404	386.935.404	386.935.404	375.453.996	375.453.996
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	27.784.596	27.784.596	27.784.596	39.266.004	39.266.004
PROVISION PARA IMPUESTOS	9.168.917	9.168.917	9.168.917	12.957.781	12.957.781
RESERVA LEGAL	2.778.460	2.778.460	2.778.460	3.926.600	3.926.600
UTILIDAD NETA	15.837.220	15.837.220	15.837.220	22.381.622	22.381.622

5.4.2 Flujo de Caja Proyectado.

Cuadro 34. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS DEL PERIODO						
INVERSION REQUERIDA	290.855.228					
EFFECTIVO PARA INVERSION INICIAL		290.855.228				
INGRESOS POR VENTAS DEL PERIODO		414.720.000	414.720.000	414.720.000	414.720.000	414.720.000
SALDO EFFECTIVO DEL PERIODO ANTERIOR			59.249.824	62.885.503	66.521.182	133.820.269
TOTAL INGRESOS DEL PERIODO	290.855.228	705.575.228	473.969.824	477.605.503	481.241.182	548.540.269
EGRESOS DEL PERIODO	0					
EGRESOS OPERACIONALES		386.935.404	386.935.404	386.935.404	375.453.996	375.453.996
MENOS DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS		37.202.000	37.202.000	37.202.000	37.202.000	37.202.000
MENOS CAPITAL DE TRABAJO		46.445.228				
MAS INVERSION		290.855.228				
MAS PAGO DE IMPUESTOS			9.168.917	9.168.917	9.168.917	12.957.781
MAS PAGO DEL CREDITO		52.182.000	52.182.000	52.182.000		
TOTAL EGRESOS DEL PERIODO		646.325.404	411.084.321	411.084.321	347.420.913	351.209.777
SALDO EN CAJA DEL PERIODO	290.855.228	59.249.824	62.885.503	66.521.182	133.820.269	197.330.492

5.4.3 Balance General proyectado a 5 años.

Cuadro 35. Balance General

BALANCE GENERAL	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA Y BANCOS	290.855. 228	59.249.8 24	62.885.5 03	66.251.1 82	133.820. 269	197.330. 492
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	290.855. 228	59.249.8 24	62.885.5 03	66.251.1 82	133.820. 269	197.330. 492
ACTIVO FIJO						
CUPOS DE TRANSPORTE		45.000.0 00	45.000.0 00	45.000.0 00	45.000.0 00	45.000.0 00
MUEBLES Y ENSERES		4.130.00 0	4.130.00 0	4.130.00 0	4.130.00 0	4.130.00 0
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		173.940. 000	173.940. 000	173.940. 000	173.940. 000	173.940. 000
EQUIPO COMUNICACIÓN Y COMPUTACION		10.640.0 00	10.640.0 00	10.640.0 00	10.640.0 00	10.640.0 00
MENOS DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS		37.202.0 00	74.404.0 00	111.606. 000	148.808. 000	186.010. 000
TOTAL ACTIVOS FIJOS		196.508. 000	159.306. 000	122.104. 000	84.902.0 00	47.700.0 00
TOTAL ACTIVO	290.855. 228	266.457. 825	232.891. 505	199.325. 185	229.422. 271	255.730. 493
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
OBLIGACIONES FINANCIERAS			52.182.0 00			
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR		9.168.91 7	9.168.91 7	9.168.91 7	12.957.7 81	12.957.7 81
TOTAL PASIVO CORRIENTE		9.168.91 7	61.350.9 17	9.168.91 7	12.957.7 81	12.957.7 81
PASIVO A LARGO PLAZO						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	156.546. 000	104.364. 000				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	156.546. 000	104.364. 000				
TOTAL PASIVO	156.546. 000	113.532. 917	61.350.9 17	9.168.91 7	12.957.7 81	12.957.7 81
PATRIMONIO						
APORTES SOCIALES	134.309.	134.309.	134.309.	134.309.	134.309.	134.309.

	228	228	228	228	228	228
UTILIDAD DEL EJERCICIO		15.837.20	15.837.20	15.837.20	22.381.622	22.381.622
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES			15.837.20	31.674.40	47.511.60	69.893.282
RESERVA LEGAL		2.778.460	5.556.920	8.335.380	12.261.980	16.188.580
TOTAL PATRIMONIO	134.309.228	152.924.908	171.540.588	190.156.268	216.464.490	242.772.712
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	290.855.228	266.457.825	232.891.505	199.325.185	229.422.271	255.730.493

5.6 RESULTADOS DEL ESTUDIO FINANCIERO

- ❖ Se elaboró el plan de inversión para la puesta en marcha de la futura empresa. en el cual se determinan las inversiones en equipos, muebles y encerres, vehículos y cupos para la movilización de los mismos, para la puesta en marcha de la empresa.
- ❖ Se determinaron los costos y los gastos en los que incurrirá la empresa para la operación logística.
- ❖ Se requiere de una inversión total de \$ 290.855.228, del cual solo se financiara la adquisición de los vehículos con SUFI – Bancolombia para un crédito de \$1456.546.000, en razón al costo de cada vehículo en \$28.990.000, dando un plazo de 36 meses con el leasing y cancelando el 10% del valor del vehículo como cuota inicial.
- ❖ El precio es 3.000 pesos por cada entrega puesto por la empresa contratante que cubre las necesidades del proyecto. Este precio lo pone la compañía LEVAPAN.
- ❖ Se proyectaron los ingresos y egresos a cinco años, el cual se trabajó a pesos constante, el cual se presentaron los estados de resultados básicos, como el

estado de ganancias y pérdidas, el flujo de caja y el balance general base para su evaluación financiera, para comprobar su conveniencia y futura puesta en marcha, lo cual muestra un ejercicio financiero viable para el proyecto.

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

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

La puesta en marcha de **O.L.R. OPERADOR LOGISTICO RETAIL** en Bucaramanga, ofrece a su comunidad diferentes alternativas y beneficios sociales como la generación de empleo, desarrollo y progreso de la región mejorando significativamente la calidad de vida de los Bumangueses. El progreso de la región contribuye al crecimiento y constante sostenibilidad de la ciudad; el desarrollo de nuevas alternativas de desarrollo empresarial diferentes a las tradicionales que giran en torno a la prestación de servicios especializados en alianza con otras empresas que fluctúan en el mercado.

La empresa ofrece en el sector generación de empleo, con 9 empleos directos, reduciendo el índice de desempleo actual de la ciudad y beneficiando la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, destacando una mano de obra especializada en el desarrollo de la misión empresarial. Contribuye a la disminución de niveles de pobreza en la comunidad al existir una fuente generadora de riqueza a través del trabajo organizado. En cuanto a la circulación del capital, también se puede agregar que el proyecto contribuye a la activación del circulante disminuyendo el nivel de iliquidez de la comunidad Bumanguesa, apuntando a incentivar el consumo para mayor progreso de la región.

Así mismo para los inversionistas, se da la posibilidad de incrementar sus ingresos con un proyecto rentable y atractivo. Para la comunidad de Bucaramanga y principalmente a los inversionistas, se da la posibilidad de ofrecer un servicio de alta calidad y precios competitivos, como alternativa de cumplimiento en su propósito de entregas oportunas a la empresa contratante.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

Para conseguir un desarrollo sostenible y equilibrado, compatible con la conservación del medio ambiente, es preciso aplicar un conjunto de principios básicos en materia de protección del medio ambiente.

El servicio de entrega de mercancías puede tener un elevado impacto ambiental, dado la posible emisión de gases de los vehículos y el consumo de combustible, siendo un compromiso de la empresa mantener en permanente revisión técnico mecánica de las condiciones del vehículo para evitar posibles fugas que contribuyan a la contaminación del medio ambiente.

6.2.1 Matriz de evaluación de impactos:

Se presenta a continuación la matriz de evaluación de impactos frente los elementos: agua, suelo y aire para fijar parámetros claros para el impacto positivo del proyecto.

Cuadro 36. Matrices de impacto

AREA	ITEM	AIRE			AGUA			SUELO		
		b	m	a	b	m	a	b	m	a
AREA ADMINISTRATIVA	GENERACION DE DOCUMENTOS	X			X			X		
	ASEO DEL LOCAL		X			X		X		
	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	X			X			X		
	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS			X			X	X		

Fuente: los investigadores

Los resultados del impacto del proyecto son muy positivos dado que afectan de manera baja el uso del agua, del aire y del suelo lo que se traduce en un estudio factible ambientalmente y sostenible con el medio.

Los elementos evaluados corresponden directamente a la actividad específica de la empresa como lo es el de la comercialización. Aparte el aporte que se le hace a la salud de las personas incentivándolas a comprar filtros purificadores de agua.

No es necesario realizar planes de mitigación dado que la contaminación del proyecto es prácticamente inexistente. Los desechos emanados por las actividades propias de la instalación de los filtros no infieren en la contaminación del medio ni alteran el estado natural del agua aire y la naturaleza.

6.3 EVALUACION FINANCIERA.

6.3.1 Valor presente neto.

Al evaluar el proyecto es necesario utilizar criterios útiles para juzgar la viabilidad del mismo, entre estos se cuenta con el valor presente neto que reduce todos los ingresos y egresos a un valor único en el inicio del proyecto.

Atendiendo al hecho de que los ingresos, las inversiones y los costos se efectuarán en diferentes puntos del tiempo, es necesario hacer equivalentes dichos valores, trasladándonos al año cero, utilizando el interés de oportunidad con el fin de determinar en dinero actual, el rendimiento del proyecto.

El Valor Presente Neto se obtuvo hallando la diferencia, entre los ingresos y los egresos del proyecto, expresados en pesos en el periodo cero, habiéndolos trasladado al interés de oportunidad el cual será de un 6 % anual.

Cuadro 37. Resultado del ejercicio para el cálculo del Valor presente Neto

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	AÑO				
	1	2	3	4	5
SALDO EN CAJA DEL PERIODO	59.249.82 4	62.885.50 3	66.521.18 2	133.820.26 9	197.330.49 2

$$\text{VPN} = -290855228 / + \{59249824 / (1 + 0.06)^1\} + \{62885503 / (1 + 0.06)^2\} + \{66521182 / (1 + 0.06)^3\} + \{133820269 / (1 + 0.06)^4\} + \{197330492 / (1 + 0.06)^5\} = 130.316.325$$

Al traer la sumatoria de los flujos de caja al presente, es decir al momento en que se hace la inversión, y compararla con la misma, se refleja que el VPN es mayor, por lo tanto el proyecto es favorable

6.3.2 Tasa interna de retorno TIR. Para determinar la tasa interna de retorno se toma como referencia las inversiones más seguras que aparecen en el mercado desde el punto de vista de respaldo de la inversión, encontrando la inversión en certificados de depósito a término (CDT) como la más segura, pero con una rentabilidad muy baja que alcanza solo el 6% anual para certificados abiertos en periodo de 360 días.

La otra posibilidad de inversión se tiene a través de las fiducias de las entidades financieras o en los corredores de bolsa cuya rentabilidad puede alcanzar tasas por encima del 6% anual, pero su estabilidad es muy volátil y oscilante.

Como referencia para este proyecto se toma la tasa máxima ofrecida por los CDT, según consulta efectuada a Bancolombia.

VF corresponde al valor esperado al tiempo determinado
 VP corresponde al valor de la inversión
 I corresponde a la tasa pactada
 n corresponde al tiempo pactado

$$VF = VP (1 + i)^n$$

VF = 290855228 (1 + 0.005)¹² = 308.794.542
 VP = 115061660
 I = 6%
 n = 12 meses

Si se quiere determinar la tasa interna de retorno del proyecto, se toma el valor presente del flujo de fondos, con el dinero disponible a fin de cada periodo.

PERIODO 1	\$ 59.249.824
PERIODO 2	\$ 62.885.503
PERIODO 3	\$ 66.521.182
PERIODO 4	\$ 133.820.269
PERIODO 5	\$ 197.330.492

$$TIR = \frac{VP1}{(1+i)^1} + \frac{VP2}{(1+i)^2} + \frac{VP3}{(1+i)^3} + \frac{VP4}{(1+i)^4} + \frac{VP5}{(1+i)^5}$$

$$TIR = \frac{59249824}{(1+i)^1} + \frac{62885503}{(1+i)^2} + \frac{66521182}{(1+i)^3} + \frac{133820269}{(1+i)^4} + \frac{197330492}{(1+i)^5}$$

TIR = 18%

6.3.3 Periodo de recuperación. Si se tiene en cuenta solo la producción de efectivo como recuperación de la inversión y se dejan los activos fijos como si fuera un gasto y no una inversión el dinero total requerido se recuperaría al segundo año de operaciones, sin embargo vale la pena resaltar que los activos

fijos son realizables, pero si se excluyen los activos fijos y se consideran como un gasto; no se proyecta la recuperación efectiva de la inversión en los primeros cinco años.

6.3.4 Análisis de las Razones Financieras. Se analizan a continuación las razones financieras de liquidez y endeudamiento según el Balance General proyectado a cinco años, así:

Dentro de los indicadores financieros que representan con mayor claridad la realidad financiera de la empresa, se tienen los indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad y rendimiento, registrando a continuación los más relevantes de cada clasificación:

6.3.4.1 Indicadores de liquidez

Razón corriente: trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{RAZÓN CORRIENTE} &= \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} \\ \text{RAZÓN CORRIENTE} &= \frac{. 59.249.824}{9.168.917} = 6.46 \end{aligned}$$

Esta razón indica que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, tiene activos a corto plazo para pagarlos en razón de \$6.46

6.3.4.2 Indicadores de endeudamiento

Nivel de endeudamiento: este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa, en este caso sus acreedores son la DIAN.

$$\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{TOTAL PASIVO CON TERCEROS}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

$$\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{113.532.917}{266.457.825} = 42.60\%$$

El indicador refleja por cada peso que la empresa tiene invertida en activos, \$0.4260 han sido financiados por los acreedores, en este caso la DIAN y el leasing Bancolombia

6.3.4.3 Indicadores de actividad

Rotación de Activos operacionales. Con este indicador se miden la eficiencia con la cual la empresa utiliza los activos, según la velocidad de rotación de valores aplicados en ellos. Para este proyecto se presupone las ventas de contado, teniendo la velocidad de cartera el mismo tratamiento, por lo tanto solo se tratara la rotación de activos operacionales.

$$\text{RAO} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS OPERACIONALES}}$$

$$\text{RAO} = \frac{414.720.000}{196.508.000} = 2,11 \text{ VECES}$$

El indicador demuestra que cada peso invertido en activos operacionales, pudo generar \$2.11 de ventas durante el año del ejercicio. Siendo necesario aclarar que solo se tuvo en cuenta los activos utilizados para el desarrollo del objeto social de la empresa, teniendo en cuenta el valor de las depreciaciones.

6.3.4.4 Indicadores de rendimiento. Se denominan también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración al convertir las ventas o ingresos en utilidades.

$$\text{UTILIDAD OPERACIONAL} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{UTILIDAD OPERACIONAL} = \frac{27.784.596}{414.720.000} = 6.69\%$$

El resultado muestra que cada peso vendido arrojo una utilidad operacional de \$0.0669 de utilidad en la ejecución de este proyecto

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para proyectar el punto de equilibrio se toma como referencia el precio de venta de un servicio, conociendo los costos fijos y el precio de venta unitario, así como el costo variable unitario.

Para proyectar el punto de equilibrio se toma como referencia el precio de venta de un servicio, conociendo los costos fijos y el precio de venta unitario, así como el costo variable unitario.

$$\text{Precio de venta de un servicio} = \$3.000 = \text{PVU}$$

$$\text{Costo variable unitario} = \text{costos variables del periodo} / 138.240 \text{ servicios anuales}$$

$$\text{Costo variable unitario} = \$220.976.604 / 138.240 = \$1.598.49 = \text{CVU}$$

$$\text{Costos fijos del periodo} = \$165.958.800$$

COSTOS FIJOS

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{-----}}{\text{PVU} - \text{CVU}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{165.958.800}{3.000 - 1.598.49} = 118.414,28$$

El punto de equilibrio de la empresa se cumple cuando la empresa logre prestar en el año un promedio de 118.414,28 entregas,

6.5 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN SOCIAL, AMBIENTAL Y FINANCIERA.

Es un proyecto rentable al arrojar unos datos positivos donde el VPN de \$ 130.316.325, la TIR, del 18%, El periodo de tiempo donde la inversión total de \$ 295.061.660, no se recuperará en los primeros cinco años, sin embargo se debe tener en cuenta que el flujo de efectivo genera egresos altos durante los primeros tres años para cancelar la flota y equipo de transporte, activos que a su vez se consideran realizables y si esto se efectuara, la recuperación de daría en el segundo periodo.

Por todo lo anterior, y analizados los resultados frente a los indicadores del mercado financiero como de las diferentes variables económicas es relativamente superior, se concluye que el proyecto es rentable desde el punto de vista financiero y conveniente para su futura ejecución.

7. CONCLUSIONES

Desde la óptica del mercado, el proyecto tiene viabilidad al estar respaldado en su operación por la empresa LEVAPAN quien coloca los clientes, las rutas, la capacitación y el precio por entrega que cubre la operación de la empresa.

Los costos de publicidad son económicamente viables para su inversión, se hará una estrategia de lanzamiento con LEVAPAN para la relación de CONTRATANTE Y CONTRATISTA.

No hay competencia

El canal es directo

Se espera atender 138, 240 clientes en el primer año

La nueva empresa crecerá proporcionalmente año a año en un 10%, donde se espera que a partir del segundo año sea el 60%, para el tercer año 70%, para el cuarto año 80% y para el quinto año 90% de la capacidad instalada.

Los recursos que se utilizarán están disponibles en la ciudad de Bucaramanga los muebles y enseres con empresas proveedoras que se destacan por su respaldo, calidad de los equipos.

Por lo anterior se concluye, que el proyecto es viable desde el punto vista técnico al contar con disponibilidad de recursos físicos, humanos requeridos, para su futura puesta en marcha.

La empresa se constituirá como persona jurídica y se llamara. OPERADOR LOGISTICO RETAIL O.L.R. LTDA inscrita en cámara de comercio con una figura de régimen común, así mismo se obtendrá el RUT ante la DIAN.

Se establecieron las políticas y objetivos corporativos así como la cultura corporativa La estructura organizacional es adecuada para este tipo de empresa, por cuanto se determinan las áreas funcionales y los respectivos cargos, por lo que se puede concluir que desde esta óptica es viable.

Se estableció el organigrama y los respectivos manuales de funciones, igualmente los salarios de los empleados fueron asignados dependiendo el cargo. La forma de contratación es a un año con pago básico mensual y el contador trabajara como asesor. Son diez y seis personas para iniciar el proyecto. Siete de ellos indirectos

Para la puesta en marcha de la empresa, se requiere de una inversión total de \$ 290.855.228

El precio está definido en 3.000 pesos. Valor que coloca la empresa LEVAPAN

Se proyectaron los ingresos y egresos a cinco años, el cual se trabajó a pesos constante, el cual se presentaron los estados de resultados básicos, como el estado de ganancias y perdidas, el flujo de caja y el balance general base para su evaluación financiera, para comprobar su conveniencia y futura puesta en marcha, lo cual muestra un ejercicio financiero viable para el proyecto.

Es un proyecto rentable al arrojar unos datos positivos donde el VPN de \$ 130.316.325, la TIR, del 18%, El periodo de tiempo donde la inversión total de \$ 290.855.228, se recuperará después de los cinco primeros años, aunque si se considera la rentabilidad del mercado de valores, el tiempo, a pesar de

considerarse una inversión entre corto y mediano plazo, su rentabilidad avala la inversión más aún, si se considera los gestores de la idea como propietarios y directores de la empresa, devengando un salario y obteniendo utilidades de su propia empresa.

Por todo lo anterior, y analizados los resultados frente a los indicadores del mercado financiero como de las diferentes variables económicas es relativamente superior, se concluye que el proyecto es rentable desde el punto de vista financiero y conveniente para su futura ejecución.

8. BIBLIOGRAFÍA

ARBELÁEZ DE MOCANELO, Ruby, Metodología de la Investigación, Primera edición, 1999, Bucaramanga, Colombia.

BACA, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill

CAMACHO, Jaime. Costos para la gerencia. Los aspectos administrativos. Instituto de educación a distancia INSED-UIS. Publicaciones UIS. Bucaramanga. 2001. P.146

CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA, Informe económico, 2010

CÓRDOBA PADILLA. Marcial. Formulación y Evaluación de proyectos. Coediciones. 2008

JANY CASTRO, José Nicolás, Investigación integral de mercados, 4 edición editorial Mac Graw Hill.

KLOTLER Philip y GARY Armstrong. Marketing. Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. Pearson Educación, México, 2007. 760p.

LOBO GUERRA. Luis. Aspectos doctrinarios de la Gestión Cooperativa. Pontifica universidad Javeriana. Bogotá. 2000. P.198

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales 4ª. Ed. México: Limusa, 2009. 360p.

MÉNDEZ, Carlos E, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, 2º Edición,

1999, Bogotá, Colombia.

SAPAG CHAIN, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 2° Edición, 1999, Bogotá, Colombia.

SCHROEDER, Roger G. Administración de operaciones conceptos y casos contemporáneos. Editorial Mac Graw Hill.

ZIKMUND, Investigación de mercados, Segunda edición, Prentice Hall, México, 1999.

WEBGRAFIA

Colciencias. Agenda de eventos. Consultado el 12 de abril de 2014. Disponible en: www.colciencias.gov.co/agenda/eventos.co

Pulpa de fruta. Naturaleza. Consultado el 12 de abril de 2014. Disponible en>

Suplemento. Anteriores. Pascual. Consultado el 12 de abril de 2014. Disponible en> www.invdes.com.mx/suplemento/anteriores/Pascual

Universidad Industrial; de Santander. Consultado el 12 de abril de 2014. Disponible en> www.sot.org.co cdpa@uis.edu.co

www.geocities.com/pulpafruta/naturaleza