

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA AGENCIA COMERCIAL
ADSCRITA A DANARANJO S.A. PARA LA DISTRIBUCION
ESPECIALIZADA DE FORMAS CONTINUAS PREIMPRESAS Y VALORES
EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

MAGDA YASMID CADENA GORDILLO

MARTHA GODOY HERNANDEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA AGENCIA COMERCIAL
ADSCRITA A DANARANJO S.A. PARA LA DISTRIBUCION
ESPECIALIZADA DE FORMAS CONTINUAS PREIMPRESAS Y VALORES
EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**MAGDA YASMID CADENA GORDILLO
MARTHA GODOY HERNANDEZ**

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

**Director:
LUÍS EDUARDO SUÁREZ CAICEDO
Economista**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004**

*A Dios por darme la fuerza y la fe para seguir adelante.
A mi madre por su apoyo incondicional.
A mi hijo Javier Mauricio motivo de superación y orgullo.*

MAGDA

*A mis hijas Karen y Andrea por el tiempo que invertí
en esta carrera, el cual debí haber compartido con ellas.*

*A Dios por la salud y la fuerza espiritual, para no desfallecer
y así culminar esta carrera.*

MARTHA

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Luis Eduardo Suárez Caicedo, por su incondicional apoyo y dirección en el proceso de elaboración de este proyecto.

A la Universidad industrial de Santander por ampararnos en sus aulas y acogernos bajo su poder institucional, de la cual nos sentiremos orgullosas, proyectándolo en nuestra vida como futuras profesionales.

A la empresa Danaranjo S.A. por su constante colaboración y soporte en el desarrollo del presente proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR DE LAS FORMAS CONTINUAS	1
1.1.1 Análisis del sector	5
1.2 HISTORIA DE DANARANJO	6
1.3 CONTEXTO GEOGRAFICO	9
1.3.1 Posición geográfica	9
1.3.2 Limites	9
1.4 MARCO DE REFERENCIA LEGAL	11
2. ESTUDIO DE MERCADOS	14
2.1 OBJETIVOS	14
2.1.1 Objetivo general	14
2.1.2 Objetivos específicos	14
2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO	15
2.2.1 Usos y especificaciones del producto	15
2.2.2 Productos sustitutos	16
2.2.3 Productos complementarios	16
2.2.4 Atributos diferenciadores del producto con respecto a la competencia	16
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	16

	pág.
2.3.1 Mercado potencial	16
2.3.2 Mercado objetivo	17
2.4 LA DEMANDA	17
2.4.1 Investigación de mercados	17
2.4.1.1 Planteamiento del problema	17
2.4.1.2 Necesidades de información	18
2.4.1.3 Ficha técnica	19
2.4.1.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados sobre los clientes actuales	20
2.4.1.5 Tabulación, presentación y análisis de resultados sobre los clientes potenciales	27
2.4.2 Evolución histórica de la demanda	35
2.4.3 Proyección de la demanda	38
2.5 OFERTA DE LA COMPETENCIA	41
2.5.1 Análisis de la situación actual de la competencia	41
2.5.2 Proyección de la oferta	43
2.6 RELACIÓN ENTRE LA DEMANDA Y LA OFERTA	43
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	44
2.7.1 Estructura de los canales actuales	44
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales	47
2.7.3 Selección de los canales de comercialización	48
2.8 PRECIO	49
2.8.1 Análisis de precios	49

	pág.
2.8.2 Estrategias de fijación de precios	51
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCION	51
2.9.1 Objetivos	51
2.9.2 Logotipo	52
2.9.3 Lema	53
2.9.4 Análisis de medios	53
2.9.5 Selección de medios	54
2.9.6 Estrategias publicitarias	55
2.9.7 Presupuestos de publicidad y promoción	55
2.9.7.1 De lanzamiento	55
2.9.7.2 De operación	56
2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	56
3. ESTUDIO TECNICO	58
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	58
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	58
3.1.2 Factores que determinaran el tamaño de un proyecto	58
3.1.2.1 Mercado	58
3.1.2.2 Disponibilidad de suministros de insumos	58
3.1.2.3 Capacidad de financiación	58
3.1.2.5 Disposiciones legales	59
3.1.3 Capacidad del proyecto	59

	pág.
3.1.3.1 Capacidad total diseñada	59
3.1.3.2 Capacidad instalada	59
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada	60
3.2 LOCALIZACIÓN	60
3.2.1 Macrolocalización	60
3.2.2 Microlocalización	60
3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO	63
3.3.1 Ficha técnica del producto	63
3.3.2 Descripción técnica del proceso.	63
3.3.3 Diagrama de operación	64
3.3.4 Control de calidad	66
3.3.5 Recursos	66
3.3.5.1 Recurso humano	66
3.3.5.2 Recurso físico	66
3.3.5.3 Recursos de insumos	67
3.3.6 Estudio de proveedores	67
3.3.7 Distribución de planta	67
3.3.8 Logística de la distribución	68
3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO	68
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	70
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	70

	pág.
4.1.1 Tipo de sociedad	70
4.2.2 Procedimiento	70
4.4 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	72
4.4.1 Visión	72
4.4.2 Misión	72
4.4.3 Objetivos	72
4.4.4 Políticas	73
4.4.4.1 Políticas de personal	73
4.4.4.1 Políticas de ventas	74
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	75
4.5.1 Organigrama	75
4.5.2 Descripción y perfil de cargos	76
4.5.3 Asignación salarial	80
5. ESTUDIO FINANCIERO	82
5.1 INVERSIONES	82
5.1.1 Inversión Fija	82
5.1.1.1 Muebles y enseres	82
5.1.1.2 Equipos de oficina	83
5.1.1.3 Total de inversión fija	83
5.1.2 Inversión diferida	84
5.1.3 Inversión capital de trabajo	84
5.1.3.1 Gastos de administración y ventas	84

	pág.
5.1.3.2 Total capital de trabajo	85
5.1.4 Inversión total	85
5.1.5 Fuentes de financiación	85
5.2 COSTOS	87
5.2.1 Costos y gastos fijos	87
5.2.2 Costos variables	87
5.2.3 Precio de venta	87
5.3 PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS	88
5.3.1 Ingresos	88
5.3.2 Egresos	88
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	89
5.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	90
5.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	91
5.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO	92
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	93
6.1 IMPACTO SOCIAL	93
6.2 IMPACTO AMBIENTAL	93
6.3 EVALUACION FINANCIERA	94
6.3.1 Valor presente neto	94
6.3.2 Tasa interna de retorno TIR	95
6.2.3 Periodo de recuperación	97
6.3.4 Análisis de las razones financieras	97

	pág.
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFIA	103
ANEXOS	105

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Especificaciones del tipo de papel	15
Cuadro 2 Proveedores con los que adquiere productos similares	20
Cuadro 3 Cantidad promedio en compra de recibos	21
Cuadro 4 Demanda de talonarios por proveedor	21
Cuadro 5 Demanda total de cheques por proveedor	21
Cuadro 6 Cantidad de compra promedio mensual de facturas	21
Cuadro 7 Cantidad promedio de productos comprados a cada proveedor	22
Cuadro 8 Consumo promedio mensual de resmas	23
Cuadro 9 Concepto sobre los productos de Danaranjo	24
Cuadro 10 Adquisición de los productos de Danaranjo a través de una agencia	26
Cuadro 11 Condiciones por las cuales compraría probablemente los productos de Danaranjo a la agencia	26
Cuadro 12 Conocimiento sobre Danaranjo	27
Cuadro 13 Razones por las cuales conocen la empresa Danaranjo	28
Cuadro 14 Razones por las cuales no conocen la empresa Danaranjo S.A	27
Cuadro 15 Aspectos que conoce sobre Danaranjo	29
Cuadro 16 Calificación de factores que inciden sobre la decisión de compra	30
Cuadro 17 Cantidad y frecuencia mensual de compra	32

	pág.
Cuadro 18 Cantidad en pesos comprados a otros proveedores por año	32
Cuadro 19 Adquisición de los productos de Danaranjo a través de una agencia	34
Cuadro 20 Condiciones por las cuales aceptan comprar los productos en la agencia	34
Cuadro 21 Demanda de los productos de Danaranjo por año y mes	36
Cuadro 22 Proyección de la demanda	39
Cuadro 23 Ventas proyectadas en pesos	40
Cuadro 24 Fortalezas y debilidades de la competencia	41
Cuadro 25 Precios estándar de títulos valores de DANARANJO S.A.	50
Cuadro 26 Precios estándar de formas continuas de DANARANJO S.A.	50
Cuadro 27 Presupuesto publicitario etapa de lanzamiento	56
Cuadro 28 Presupuesto publicitario etapa de operación	56
Cuadro 29 Capacidad utilizada y proyectada	60
Cuadro 30 Ponderación y puntuación de factores	62
Cuadro 31 Calificación de las alternativas	63
Cuadro 32 Recurso humano	66
Cuadro 33 Muebles y enseres	67
Cuadro 34 Requerimientos equipo de cómputo y comunicaciones	67
Cuadro 35 Remuneración salarial	80
Cuadro 36 Base de cotización para sueldos y salarios	80
Cuadro 37 Salario total de los empleados de la agencia	81

	pág
Cuadro 38 Muebles y enseres	83
Cuadro 39 Equipos de oficina	83
Cuadro 40 Total de Inversión fija	83
Cuadro 41 Inversión diferida	84
Cuadro 42 Gastos de administración y venta	84
Cuadro 43 Inversión Total	85
Cuadro 44 Tabla de amortización	86
Cuadro 45 Gastos fijos	87
Cuadro 46 Costos variables	87
Cuadro 47 Ingresos	88
Cuadro 48 Egresos	88
Cuadro 49 Estado de resultado proyectado	90
Cuadro 50 Flujo de caja proyectado	91
Cuadro 51 Balance general proyectados	92
Cuadro 52 Tasa interna de retorno	96
Cuadro 53 Periodo de recuperación	97
Cuadro 54 Bloque razón de liquidez	98
Cuadro 55 Nivel de endeudamiento	98
Cuadro 56 rotación de activos totales	99
Cuadro 57 Margen neto de ganancias	99

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Adquisición de los productos de Danaranjo a través de una agencia	26
Figura 2 Conocimiento sobre la empresa Danaranjo S.A.	29
Figura 3 Cantidad y frecuencia de compra	33
Figura 4 Adquisición de los productos de Danaranjo a través de una agencia	34
Figura 5 Proyección de la demanda	41
Figura 6 Canal de Comercialización	49
Figura 7 Logotipo de Distripapel LTDA	52
Figura 8 Diagrama de proceso de ventas Distripapel LTDA	65
Figura 9 Organigrama de la agencia Distripapel LTDA	75
Figura 10 Flujograma del valor presente neto	95

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A Encuesta clientes actuales	105
ANEXO B Encuesta clientes potenciales	107
ANEXO C Lista de clientes actuales y potenciales de Danaranjo S.A.	109
ANEXO D Distribución de planta	111
ANEXO E Lista de precios formas continuas	112

RESUMEN

1. TITULO

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA COMERCIAL ADSCRITA A DANARANJO S.A. PARA LA DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADA DE FORMAS CONTINUAS PREIMPRESAS Y VALORES EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

2. AUTORES

CADENA GORDILLO, Magda Yasmid, GODOY HERNANDEZ, Martha **.

3. PALABRAS CLAVES

Asesoría, cumplimiento, respaldo, distribución, formas continuas, títulos valores, agencia.

4. DESCRIPCIÓN O CONTENIDO

Este proyecto tiene como objetivo la factibilidad para la creación de una agencia adscrita a Danaranjo S.A, que contribuya a mantener la comercialización de esta empresa, ofreciendo productos y servicios de calidad, que proyecten la imagen y posición de Danaranjo S.A como una empresa de gran trayectoria en el mercado.

El presente trabajo reúne los estudios necesarios para cumplir los objetivos a saber: Estudio de Mercados: en donde se establece la población objeto de estudio y el análisis de resultados, en el cual se observa que el 51.25% de los clientes actuales aceptan la creación de la nueva agencia a igual que el 74.3% de los clientes potenciales. Estudio técnico: presenta la infraestructura técnica y logística para el funcionamiento de la agencia, su capacidad utilizada y proyectada inicia con un 62.50%. Estudio Administrativo y Legal: describe la forma de constitución legal de la empresa, su estructura organizacional y el recurso humano que estará conformado por cuatro personas, necesarias para el normal funcionamiento de la empresa. Estudio financiero: identifica el costo de la inversión inicial, la proyección a cinco años y la rentabilidad generada que es del 77.49% efectivo anual.

Una vez implementado el proyecto, se espera contar con una empresa que genere empleo, los resultados económicos esperados por sus dueños ya la vez contribuya a mejorar y aportar a las condiciones sociales y ambientales de la comunidad.

* Proyecto de grado

** Instituto de Educación a Distancia (INSED). Gestión Empresarial. Luis Eduardo Suárez Caicedo.

SUMMARY

1.1 TITLE

FEASIBILITY FOR THE CREATION OF AN ATTRIBUTED COMMERCIAL AGENCY TO DANARANJO S.A FOR THE SPECIALIZED DISTRIBUTION IN CONTINUOUS WAYS PREIMPRESAS AND VALUES IN THE CITY DE BUCARAMANGA.

2. AUTHORS

CHAIN GORDILLO, Magda Yasnid, GODOY HERNANDEZ, Martha. **

3. KEY WORDS

Consultantship, execution, back, distribution, continuous forms, titles values, agency.

4. DESCRIPTION OR CONTENT

This project has as objective the feasibility for the creation of an agency attributed Danaranjo S.A that contributes to maintain the commercialization of this company, offering products and services of quality that project the image and position of Danaranjo S.A like a company of great trajectory in the market.

The present work gathers the necessary studies to complete the objectives that is: I Study of Markets: where settles down the population study object and the analysis of results, in which is observed that 51.25% of the current clients accepts the creation of the new agency to the same as 74.3% of the potential clients. I study technician: it presents the technical infrastructure and logistics for the operation of the agency, their used capacity and projected it begins with 62.50%. I study Administrative and Legal: it describes the form of legal constitution of the company, their organizational structure and the human resource that it will be conformed by four people, necessary for the normal operation of the company. I study financial: it identifies the cost of the initial investment, the projection to five years and the generated profitability that it is yearly of 77.49 effective%.

Once implemented the project, is hoped to have a company that generates employment, the economic results waited by its owners the time it already contributes to improve and to contribute to the social and environmental conditions of the community.

* Degree proyect

** Institute of Education at Distance (INSED). Managerial administration. Luis Eduardo Suárez Caicedo.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la factibilidad para la creación de una agencia comercial adscrita a Danaranjo S.A. para la distribución especializada de formas continuas preimpresas y valores en la ciudad de Bucaramanga, es un proyecto resultante de los cambios que Danaranjo S.A ha propuesto debido a sus nuevas estrategias comerciales, al analizar que su mercado podría ser manejado a través de una agencia comercial, que funcionará como intermediaria entre la empresa principal y sus clientes.

Danaranjo S.A, es una empresa que nació hace 64 años en el Quindío; dedicada a la venta de productos elaborados en papel; su fundador David Naranjo, pronto vio que esto sería un gran negocio y comenzó a comercializar blocks, cuadernos y sobres que poseían un valor agregado y gran potencial. Luego diversifico sus productos; generando gran importancia dentro del funcionamiento de muchas empresas.

Actualmente, Danaranjo S.A. en su propósito de continuar atendiendo a sus clientes, mantenerse en el mercado y obtener mayor cubrimiento delegará en una agencia de la ciudad de Bucaramanga, la función de continuar ofreciendo los servicios y productos a sus clientes que la hacen merecedora de su gran trayectoria en el mercado.

Por lo tanto, el objetivo del proyecto es determinar la viabilidad de crear una agencia comercial adscrita a Danaranjo S.A, cuya metodología a emplear es descriptiva, a través de la recolección de información mediante la realización de encuestas; cuyo alcance en términos de cubrimiento de mercado está dado por los clientes actuales y potenciales de Danaranjo S.A en la ciudad de Bucaramanga. Este proyecto se viene desarrollando desde el segundo semestre de 2003 hasta junio de 2004, donde se culmina con el proceso de investigación.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR DE LAS FORMAS CONTINUAS.

En Bucaramanga el mercado de las formas continuas está constituido en la actualidad por cuatro empresas, como COPAPEL S.A, FESA, DISPAPELES S.A y DANARANJO S.A .

COPAPEL¹, es una compañía colombiana que se fundó en Santiago de Calí el 29 de mayo de 1992, no posee sucursal en la ciudad de Bucaramanga, pero distribuye sus productos en parte de la ciudad. Inicialmente su actividad principal era la conversión del papel en forma continuas universales, pero al incursionar en el mercado y sumando experiencia y calidad diversificó los productos elaborando en la actualidad formas especiales y estándar.

COPAPEL, presta un servicio integral a sus clientes y por esto está incursionando en la comercialización de productos como son las resmillas, además de otra gama de productos. Recientemente, atendiendo las exigencias del mercado, se ha estructurado una planta de producción de cortos tirajes para diseños especiales, Así mismo para agilizar los procesos de producción, abrirá la puerta a la tecnología formando un equipo de diseño en pre- prensa digital.

Hoy en día COPAPEL, cuenta con una capacidad instalada de 800 toneladas mensuales, además tiene empleados a 110 personas directas y también genera empleos indirectos. Durante el poco tiempo que tiene de creada la compañía ha logrado posicionarse en todo el país siendo en este momento una de las

¹ COPAPEL S.A. Documento 2003

principales empresas proveedoras de formas especiales y universales a nivel nacional.

En cuanto a FESA², es una empresa que diseña, produce y distribuye productos y servicios que facilitan la realización de transacciones de valor, mediante impresos, sistemas electrónicos y servicios de manejo de información que garantiza la máxima seguridad.

Dentro de su diversificación de productos ofrece también transmisión electrónica de información, personalización de documentos con información variable, custodia, control de inventarios y entrega personalizada; esta división tiene operaciones propias de Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá y Venezuela.

Además, FESA asesora y suministra a sus clientes productos y servicios que permiten reducir el costo del flujo de sus documentos electrónicos y consultoría en el flujo de procesos administrativos. También se ha desarrollado dos novedosos servicios de outsourcing para clientes que manejan un gran volumen de documentos.

El servicio de impresión variable, STARS, permite producir documentos, personalizados, adicionarles información y distribuirlos, como por ejemplo los de cobro de facturas por servicios públicos, estados de cuentas, extractos financieros y correos directos. Este servicio es ideal para empresas públicas de servicios, bancos y entidades financieras.

El servicio FOMADS permite manejar todo el proceso de producción, almacenamiento y distribución de documentos de sus clientes. De esta manera se eliminan trámites de compra, áreas de almacenamiento e inversión en logística con la utilización de redes y software para comunicarse

² FESA. Documentos 2003.

electrónicamente con sus clientes, se facilita el envío de órdenes, diseños, consultas, se controla y se reduce el costo y flujo de las transacciones.

Esta división tiene la asistencia técnica de Standard Register Company, está asociada a la Internacional Business Forms Industries y a Document Management de los Estados Unidos. Sus clientes se encuentran en seis países de América Latina y tiene plantas en Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá y Venezuela.

DISPAPELES S.A.³ es una de las empresas dedicadas a la producción, comercialización y distribución de papelería y otros productos derivados del papel, con cubrimiento nacional a través de sus sucursales ubicadas en las principales ciudades del país, cada una de ellas dotada con una infraestructura logística y flota de vehículos capaz de garantizar una respuesta oportuna a los requerimientos de sus clientes con productos y suministros para la industria de artes gráficas, empresas e instituciones del país.

En la actualidad, cuenta con la organización necesaria para atender los mercados internacionales y con la más moderna tecnología de punta, se encuentra ubicada en la zona industrial de Caloto en el departamento del Cauca-Colombia. Desde sus inicios en 1970, ha consolidado un amplio portafolio de productos conformado por marcas propias y registradas; produciendo sobres rollos, formas continuas universales y formas con diseños especiales.

Cuenta con la tecnología más moderna en Latinoamérica lo que permite suministrar, productos que satisfacen los más altos estándares de calidad y ofrecen diversidad de opciones a la hora de elegir el producto más adecuado a sus necesidades. Así mismo el portafolio se complementa con marcas representadas de amplio reconocimiento a nivel mundial, todas ellas dirigidas a satisfacer eficientemente las diversas necesidades de los mercados que atiende.

³ DISPAPELES. Datos y registros.2003

A comienzo del año 2000 involucra un nuevo concepto en servicio al cliente, punto de venta directo ubicado estratégicamente en el centro papelerero de las ciudades, al cual el cliente puede acudir y hacer sus compras, en las cantidades mínimas requeridas, encontrando adicionalmente el servicio de guillotina. A partir del año 2001 ha iniciado la prestación del servicio para el suministro de proveeduría integral bajo la modalidad de OUTSORCING, el cual involucra almacenamiento, paquetero y envío a las oficinas y sucursales del cliente en todo el país.

El servicio está soportado por su sólida trayectoria, experiencia, asesoría técnica, integración con sus proveedores y un grupo de trabajo de altas calidades humanas y profesionales que le permiten ofrece productos que cumplen con las normas técnicas y legales exigidas en el ámbito nacional e internacional.

Para este nuevo siglo visualiza su desarrollo en nuevos mercados y productos de acuerdo con las tendencias de la industria y la tecnología asociada al uso de los productos que comercializa; para ello ha desarrollado productos con marcas propias registradas. Otros de sus productos se cuentan: las formas continuas de las que ofrece una amplia y completa presentación de formas continua universales y especiales (por tamaño e impresión), elaboradas en papel autocopiativo de alta calidad y/o papel bond ecológico que garantiza uniformidad en cuanto a tonalidad y gramaje.

1.1.1 Análisis del sector. El sector de formas continuas, ha mostrado un comportamiento positivo desde hace cinco años, evidenciado con un crecimiento empresarial entre 1996 – 2003 aproximadamente del 45%.

A pesar del incremento del número de empresas en el ramo de formas continuas, el gremio ha soportado duramente las consecuencias de la recesión de la economía, afectando a sus principales clientes, generando la

fusión y/o disminución de tamaño de empresas que conforman el sector económico nacional. Sumado a este factor la competencia desleal en cuanto a precios que emplean las litografías y tipografías con el fin de no perder clientes potenciales, y en la mayoría de los casos se logra con un desmejoramiento de la calidad en los trabajos impresos, repercutiendo en la imagen de este sector económico.

Las cifras de ventas de las empresas presentan un comportamiento positivo, pues se evidencia un crecimiento del consumo de formas continuas y de productos derivados del papel, asciende aproximadamente al 5% anual en este sector; es así como en el año 2.001 el consumo de formas continuas de la ciudad de Bucaramanga fue de \$735.000.000, mientras que en años anteriores alcanzó cifras de: \$698.250.000 en el año 2.000, \$663.337.500 en el año 1.999; 630.170.630 en el año 1.998 y \$598.662.090 en el año 1.997, según información recopilada por ANDIGRAF.

1.2 HISTORIA DE DANARANJO⁴ .

Don David Naranjo era el patriarca de la familia; un hombre hecho a pulso, nacido en Calarcá, Quindío que llegó a Bogotá en 1940 con \$50 pesos en el bolsillo dispuesto a hacer empresa; con una gran visión y aptitud para los negocios, pronto vio que la venta de papel y de productos de mayor valor agregado, como blocks, cuadernos y sobres, tenía un gran potencial. Don David sacaba adelante lo que se proponía. “Era metódico y no desperdiciaba”, recuerda Rogelio Velásquez, amigo de la familia y quién trabajó con él por 10 años.

⁴ COMPAÑÍA DANARANJO S.A: www.danaranjo.com

A medida que fue creciendo la compañía, primero la expansión de las papelerías y después con la incursión de la producción industrial en 1965, los Naranjo empezaron a ser víctimas de los problemas de seguridad del país.

En la historia de Danaranjo SA hay dos grandes crisis. La de 1990, que fue netamente empresarial y por la que respondió don David, y la que se inició cuatro años después de su muerte. La primera crisis se produjo por una expansión acelerada de Danaranjo S.A. que conllevó un alto endeudamiento y un aumento significativo en los precios del papel. "Fue consecuencia de la situación del sector industrial y de una estructura monolítica y piramidal en la compañía, afirma Luis Fernando Alvarado, quien era superintendente de sociedades en esa época.

La segunda crisis tiene su origen en un conflicto entre los accionistas, que tenían visiones diferentes sobre el manejo del negocio, y se agrava por los conflictos que se presentan entre ellos, debido a su inexperiencia en la administración de la compañía.

A partir de 1996, la familia dejó de coincidir sobre el manejo de la compañía, pero en 1997 los miembros de la familia Naranjo, coincidieron en una visión de la empresa según la cual esta debía ayudarles a garantizar su forma de vida. Esta coincidencia les permitió llegar a la asamblea, y empezar así la junta directiva y la administración de Danaranjo S.A.

Esta posición chocó con la de los otros accionistas quienes sabían que debían controlar los gastos de Danaranjo S.A., si quería que sobreviviera. La otra persona que no estuvo de acuerdo con la nueva mayoría fue Aristóbulo Corredor, a quien don David nombró como su sucesor en la gerencia general de Danaranjo S.A. en 1990 para capear la crisis, misión que había cumplido a cabalidad hasta esa fecha.

Como la mayoría accionaría se estaba ejerciendo, las dos hermanas Naranjo y Aristóbulo Corredor alertaron a la Supersociedades sobre lo que estaba pasando en la compañía, pero el superintendente les dijo que si la empresa no estaba incumpliendo los pagos no podía hacer nada. Por eso solo hasta que la empresa llegó a cesación de paso en 1999, la Supersociedades, actuó y la aceptó en la ley 550. La crisis de la compañía hizo que la familia trabajara en equipo y empezaran a luchar por sacarla adelante. El 14 de noviembre de 2000 se firmó el acuerdo con los acreedores, y se empezó a devolver la confianza al sector financiero y a los proveedores en Danaranjo. Uno de los problemas fundamentales de dicha empresa fue retrasar innecesariamente la sucesión.

En efecto, según Miguel Ángel Gallo, autor de “La empresa familiar textos y casos”, la sucesión directiva y patrimonial es un proceso tan complejo, que se debe realizar por lo menos 10 años antes del evento. En el caso de Danaranjo, la mala suerte hizo que Don David perdiera a sus tres hijos mayores hombres, que era sobre quienes él tenía decidido la sucesión.

Para 1990 la empresa estaba manejada por terceros, se presentó lo que se llama la triple coincidencia, es decir, Danaranjo S.A. tenía un producto maduro y posicionado, las capacidades directivas de don David habían decaído no solo por su edad sino por la muerte de sus hijos y era necesario mantener el status económico de la familia, lo que no permitió asumir nuevos retos en la empresa.

Por eso aunque Danaranjo S.A. salió del mercado masivo cuando vendió la distribución de útiles escolares y de oficina, mantuvo su status en el mundo empresarial como productora de formas continuas, papeles de seguridad y directorios. Sin embargo un negocio que era promisorio y que había resuelto en tiempo récord crisis tan duras como la de 1990, cuando tuvo que vender

las papelerías, se empezó a desmoronar a partir de 1997, al punto que en el 2000 tuvo que entrar a la ley 550 de intervención económica; mientras un gran número de compañías acudieron a este mecanismo por la contracción de la economía colombiana y el alto endeudamiento heredado de las épocas de bonanza, Danaranjo S.A. entró presionada por los problemas familiares, que llevaron a la empresa a una situación insostenible de gastos y de inestabilidad administrativa.

Por eso ahora que la empresa está saliendo adelante, sus accionistas saben que tienen que crear los mecanismos familiares y empresariales para fijar reglas claras que permitan el normal desempeño de familia y empresa.

La historia de Danaranjo es la historia del país y de las empresas familiares que afrontan la muerte del fundador y los problemas normales que se presentan en la familia, que cobran dimensiones insospechadas cuando las dos se relacionan mutuamente.

1.3 CONTEXTO GEOGRAFICO.⁵

1.3.1 Posición geográfica. Bucaramanga se encuentra en una terraza inclinada de la cordillera oriental a los 7' 08' grados de latitud noreste con respecto al meridiano de Bogotá y 7' 08' de longitud al oeste de Greenwich.

1.3.2 Limites. Bucaramanga, capital del departamento de Santander limita por el norte con el municipio de Río Negro; por el occidente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el sur con el municipio de Floridablanca y por el occidente con el municipio de Girón.

⁵ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA: www.bucaramanga.com. 2001

Características generales del territorio y suelos. El área metropolitana formada por Bucaramanga, Piedecuesta, Florida y Girón esta ubicada sobre el Valle del río de Oro, se distinguen en ella dos sectores de diferente conformación física: uno formado por la meseta y otro por el valle. Sus suelos desde el punto de vista agrológico, se pueden dividir en dos grupos: los primeros, al no tener peligro de erosión, son propicios para el cultivo de gran variedad de productos y el uso para la ganadería.

La otra clase de suelos tienen una alta potencialidad erosiva; por esta razón presenta baja fertilidad y una capa de fertilidad superficial, en algunas situaciones es casi nula.

Bucaramanga, es una ciudad, netamente comercial aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación. Además cuenta con una sólida infraestructura de servicios y vías de comunicación reflejando una imagen atractiva para la inversión favorable para el desarrollo social y económico de la ciudad. Cabe decir que se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de los Andes, prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial entre ellos.

Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades son la agricultura, la ganadería y la avicultura, que se llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan aquí en la ciudad; también cuenta con medios masivos de comunicación como: el periódico Vanguardia Liberal y la cadena de televisión TRO (televisión Regional del Oriente); además cuenta con un excelente sistema de servicios

públicos y se proyecta hacia el siglo XXI como un gran centro industrial, tecnológico, económico y cultural.

Hoy en día, Bucaramanga es una de las ciudades más importantes de Colombia; uno de los centros universitarios más representativos del país, con más de 10 universidades. Posee un aeropuerto internacional, ubicado a las afueras de la ciudad, una significativa infraestructura hotelera acompañada por un sinnúmero de atractivos turísticos; todo ello, recreado a partir de la conocida hospitalidad de su gente, que le ha otorgado fama internacional como “**La ciudad bonita**”.

1.4 MARCO DE REFERENCIA LEGAL.

La Superintendencia de industria y comercio en concepto radicado bajo el número 027414 de mayo de 1.994 se refirió a la vigencia de las normas sobre agencia comercial. En tal oportunidad se estableció que atendido el concepto de la Sección Primera de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Consejo de Estado, contenido en el fallo proferido el 7 de diciembre de 1993, respecto de la jerarquía legal de las normas incluidas en el:

Decreto 1993, 2153 de 1992, se concluye que los artículos 1317 y 1319 del código de comercio no quedaron derogados con ocasión de este , pero sin embargo, quienes piensen utilizar la figura de la agencia comercial en general y la agencia comercial con exclusividad a favor del agenciado, deberán preocuparse de que tales mecanismos comerciales no sirvan como marco jurídico de los acuerdos que se consideran contrarios a la libre competencia, según lo señalado en el artículo 47 decreto 2153 de 1992, so pena de que se activen, respecto de lo acordado, las consecuencias jurídicas contempladas en los artículos 19 de la ley 155 de 1959 y 46 de 1992 del decreto de reestructuración de esta superintendencia.

De conformidad con los argumentos expuestos en el citado concepto, se concluye que:

El artículo 1318 del código del Comercio no ha sido derogado por el decreto 2153 de 1992. No obstante lo anterior, un contrato de agencia comercial en virtud del cual se pacte la exclusividad a favor del agente, no puede configurar un acuerdo contrario a la libre competencia. Se concluye entonces que este pacto de exclusividad a favor del agente no puede directa o indirectamente, tener por objeto limitar la producción, el abastecimiento, la distribución o el consumo de materias primas, productos, mercancías o servicios nacionales o extranjeros; en general ir encaminado a litigar la libre competencia, mantener o determinar precios inequitativos. En consecuencia, en el evento en que un contrato de agencia comercial implique un acuerdo restrictivo de la competencia, sufrirá las consecuencias previstas en la ley 155 de 1959 y en el decreto 2153 de 1992.

No obstante la exclusividad pactada en un contrato de agencia comercial, ya sea a favor del agente o del agenciado, como ya se explicó, no configura en si misma un acuerdo contrario a las normas sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas, por lo que se considera pertinente precisar que de conformidad con los artículos 1318 y 1319 del Código de Comercio, la exclusividad no es un elemento de la esencia del contrato de agencia comercial.

Lo anterior es claro si se tiene en cuenta que en el artículo 1318 del Código del comercio se establece la posibilidad de pactar en contrario en relación con la exclusividad a favor del agente. En consecuencia esta exclusividad es un elemento de la naturaleza y no de la esencia del contrato de agencia comercial.

Por su parte el artículo 1319 faculta a las partes para pactar la exclusividad a favor del agenciado. De conformidad con lo anterior este tipo de exclusividad es un elemento accidental del contrato por necesidad de un acuerdo expreso entre las partes que le incorpore al contrato.

En consecuencia, es perfectamente viable para las partes celebrar un contrato de agencia comercial que no implique exclusividad a favor de ninguna de ellas sin que por ello, se configure otra figura contractual y podría de esta manera, evitarse la eventual configuración de alguna conducta contraria al régimen de promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo general. Realizar un estudio de mercados, con el propósito de determinar la oferta, la demanda, los canales de comercialización, precios y estrategias de publicidad y promoción a utilizar en la agencia comercial especializada en formas continuas, preimpresas y títulos valores en la Ciudad de Bucaramanga.

2.1.2 Objetivos específicos.

Evaluar el comportamiento y las características de la demanda de formas continuas, preimpresas y valores en la ciudad de Bucaramanga.

Determinar la oferta actual de formas continuas, preimpresas y valores en la ciudad de Bucaramanga, para conocer el nivel de competencia existente.

Establecer un sistema de comercialización que permita a la empresa ser líder en cuanto a la calidad, cumplimiento y precios.

Realizar un análisis de precios de los productos actualmente establecidos en el mercado; que sirvan de referencia a la nueva agencia especializada en formas continuas, preimpresas y valores en la ciudad de Bucaramanga.

Establecer estrategias de publicidad y promoción para los productos distribuidos por la nueva agencia adscrita a Danaranjo S.A. en la ciudad de Bucaramanga.

2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO

2.2.1 Usos y especificaciones del producto. El servicio prestado por la empresa consistirá en vender las formas continuas, preimpresas y valores que en la actualidad comercializa en forma directa DANARANJO S.A en la ciudad de Bucaramanga a través de una agencia comercial.

Entre las formas continuas especiales se cuentan las facturas, recibos de caja, hojas con membrete, ordenes de compra, comprobantes de egresos e ingresos, letra, vales. Entre los valores se tienen los cheques de gerencia, cheques de cuenta corriente, libretas de ahorro, billetes de lotería, chance y preimpresos, manifiestos de aduanas, todos con aplicación de código de barras, hologramas de protección para numeración y hologramas agregados de seguridad para identificación del producto. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1 Especificaciones del tipo de papel

Especificación	Unidad	Valor
Humedad absoluta	%	4-6
Humedad relativa	%	45-70 (A)
Masa básica	g/m ²	Mínimo de 50 (B) D)
Espesor	UM	Mínimo 50 (B)
Porosidad Gurley	s/100cm ³	10-100
Porosidad Bentsen	Cm ³ /min	100-1000
Lisura Gurley	S/50 cm ³	Mínimo 35
Lisura Bentsen	Cm ³ /min	Máximo 280
Resistencia al estallido	kpa	Mínimo 3,5
¹ Resistencia a la tensión dirección DM	KN/m	Mínimo 3,7 (C)
² Resistencia a la tensión dirección DT	KN/m	Mínimo 2,1 (C)
Resistencia al rasgado Elmendorft dirección DM	mN	Mínimo 310 (C)
Resistencia al rasgado Elmendorft dirección DM	mN	Mínimo 372 (C)
Rigidez Taber dirección DM	mN*m	Mínimo 0,2
Rigidez Taber dirección DT	mN*m	Mínimo 0,13
Resistencia superficial IGT	Cm/S	Mínimo 330

Fuente. Departamento de Ventas-Danaranjo S.A. Marzo de 2003.

Dirección de máquina (DM). Dirección en que corre el papel al fabricarlo. Se conoce también como grano o dirección longitudinal.

Dirección Transversal (DT). Dirección perpendicular a la dirección de máquina donde se fabrica el papel.

2.2.2 Productos sustitutos. Como productos sustitutos de las formas continuas especiales se cuentan las hojas blancas, el Internet y los equipos portátiles.

2.2.3 Productos complementarios. Como productos complementarios de las formas continuas especiales se cuentan los sobres, carpetas y libretas que serán distribuidas por la nueva agencia.

Entre los productos complementarios de valores se cuenta los sellos de seguridad; con respecto a las formas impresas se cuentan con los títulos valores.

2.2.4 Atributos diferenciadores del producto con respecto a la competencia. Los atributos diferenciadores se presentan en los productos y servicios que ofrecerá la agencia adscrita a Danaranjo S.A; bajo condiciones de calidad en impresión digital-maquinaría de alto volumen y tintas 100% nítidas, precios, cumplimiento y entrega de pedidos a tiempo, que la identificará como empresa respetable y eficiente entre sus clientes y empleados.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO.

2.3.1 Mercado potencial. El mercado potencial está dado por todas las empresas de la ciudad de Bucaramanga.

2.3.2 Mercado objetivo. El mercado objetivo está dado por la cartera de clientes con la que cuenta en la actualidad la empresa DANARANJO S.A, en la sucursal de Bucaramanga y los clientes potenciales que son las empresas que consumen formas continuas, impresas y valores en la ciudad de Bucaramanga, tales como entidades financieras, empresas de Leasing, fiduciarias, entre otros.

2.4 LA DEMANDA

2.4.1 Investigación de mercados.

2.4.1.1 Planteamiento del problema. Ante propuesta de cierre de la sucursal de la empresa DANARANJO S.A, dado que dicha sociedad considera o estima que sus productos pueden ser manejados a través de agencias, ya que las nuevas políticas de la empresa son las de cerrar sus sedes y buscar agentes de intermediación comercial.

Por lo tanto, con el propósito de continuar atendiendo clientes propios y directos de DANARANJO S.A, los cuales generan una demanda importante que pueden ser aprovechados por una empresa dedicada a la tarea de estructurar una organización que continúe prestando los servicios comerciales que van a ser desatendidas por el cierre de dicha sucursal.

Surge entonces la probabilidad de crear un agencia comercial, que atenderá la distribución de los productos de DANARANJO S.A, especializada en formas continuas, preimpresas y valores, evitando de esta forma perder un mercado de gran importancia en la ciudad de Bucaramanga, que representan el 25% de su mercado⁶.

⁶ Revista Dinero. No. 33, año 2003. P.33

2.4.1.2 Necesidades de información. El proyecto requiere información de mercados relacionada con la demanda y oferta de agencias distribuidoras de formas continuas, preimpresas y valores en la ciudad de Bucaramanga.

Sobre clientes actuales:

Determinar los proveedores actuales de las empresas que utilizan formas continuas, preimpresas y valores en la ciudad de Bucaramanga.

Conocer los factores que inciden en seleccionar los productos que ofrece ese proveedor.

Medir la aceptación de los productos por parte de los posibles clientes distribuidos por la nueva agencia.

Sobre clientes potenciales:

Determinar el conocimiento de los posibles clientes de la empresa DANARANJO S.A

Identificar la posible existencia de sucursales de DANARANJO S.A en la ciudad de Bucaramanga.

Identificar las posibilidades de aceptación de los productos de la nueva agencia en la ciudad de Bucaramanga.

2.4.1.3 Ficha técnica.

Tipo de investigación. Descriptiva.

Método de investigación. Método de investigación concluyente.

Fuentes de información.

Primarias: las fuentes primarias están constituidas por los clientes actuales de Danaranjo S.A y los clientes potenciales.

Secundarias: Están constituidas por los datos e informes suministrados por la Cámara de Comercio, ANDIGRAF, Departamento Nacional de Estadísticas (DANE).

Técnicas de recolección de información. La información se recolectará a través del desarrollo de dos encuestas. (Véase los Anexos A y B)

Instrumento. Cuestionarios

Modo de aplicación. La aplicación de la encuesta se realizó de forma directa.

Definición de la población.

Elemento muestral: gerentes, propietarios o jefes de compras de las empresas de la ciudad de Bucaramanga; los cuales están constituidos por 80 clientes actuales que son los que mantiene vigentes Danaranjo S.A en Bucaramanga y 117 clientes potenciales. (Véase el Anexo C)

CLIENTES POTENCIALES:

N = 166 (Dato suministrado por Danaranjo S.A)

Z= Área bajo la curva con un 95% = 1,96

p= Probabilidad de éxito 50%= 0,50

q= Probabilidad de fracaso=50%= 0,50

E= Error= 5%

Despejando la fórmula se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{166 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{(166-1) (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50} = 117$$

Unidad muestral: empresas de la ciudad de Bucaramanga que utilizan formas continuas preimpresas y títulos valores.

Proceso de muestreo. El cálculo de la muestra se efectuó de acuerdo al número de clientes actuales y potenciales que posee Danaranjo S.A. Para efectuar el proceso de muestreo se realizó un censo a los clientes actuales y en el caso de los clientes potenciales un muestreo aleatorio.

Alcance. La encuesta se aplicará en la ciudad de Bucaramanga.

Tiempo. Primer semestre del 2004.

2.4.1.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados sobre los clientes actuales. (Véase formato de encuesta Anexo A)

Cuadro 2 Proveedores con los que adquiere productos similares

Proveedores	Respuesta	Porcent.	Productos	Cantidad	Periodicidad
FESA	10	37,5	Talonarios	30.000	10 meses
	3		Facturas	60.000	5 meses
	6		Cheques	5.000	8 meses
	8		Guías	100.000	4 meses
	2		Formularios	40.000	6 meses
	1		Recibos	3.000	8 meses
				Polígrafos	60.000
Total	30				
COPAPEL	1	17,5	Recibos	30.000	6 meses
	1		Talonarios	10.000	10 meses
	2		Facturas	30.000	3 meses
	1		Ordenes	300.000	3 meses
	1		Consignación	30.000	3 meses
Total	10				
DISPAPELES	2	12,5	Hojas	60.000	6 meses
	5		Resmas	1.100	6 meses
	1		Recibos caja	30.000	4 meses
	2		Tiquetes	10.000	4 meses
	1		Remesas	200.000	3 meses
	3		Facturas	25.000	4 meses
Total	14				
TIPOGRAFIAS	4	7,5	Facturas	15.000	5 meses
	2				
Total	6				
CADENA	3	7,5	Facturas	20.000	12 meses
	2		Cheques	20.000	12 meses
	1		Loterías	10.000	6 meses
Total	6				
PANAMERICANA	3	6,25	Facturas	30.000	6 meses
	2				
Total	5				
PAPELERIAS	5	8,75	Recibos	22.000	12 meses
	2		Resmas	2.000	10 meses
Total	7				
FORTECO	1	2,5	Facturas	25.000	12 meses
	1		Recibos	240.000	4 meses
Total	2				
TOTAL	80	100%			

Cuadro 3 Cantidad promedio en compra de recibos

Proveedor	Producto	Cantidad	Periodicidad	Cantidad promedio/anual
Copapel	Recibos	30.000	6 meses	60.000
Fesa		3.000	8 meses	4.500
Dispapeles		30.000	4 meses	90.000
Papelerías		22.000	12 meses	22.000
Forteco		240.000	4 meses	720.000
Total				
Prom. mensual en recibos				74.708
Precio promedio			\$60	\$4.482.480

Cuadro 4 Demanda de talonarios por proveedor

Proveedor	Producto	Cantidad	Periodicidad	Cantidad promedio/anual
Fesa	Talonarios	30.000	10 meses	36.000
Copapel		10.000	10 meses	12.000
Total				
Prom. mensual en talonarios				4.000
Precio promedio			\$2500	\$10.000.000

Cuadro 5 Demanda total de cheques por proveedor

Proveedor	Producto	Cantidad	Periodicidad	Cantidad promedio/anual
Fesa	Cheque	20.000	4 meses	60.000
Cadena		20.000	12 meses	20.000
Total				
Prom. Mensual en cheques				6.666
Precio promedio			\$200	\$1.333.200

Cuadro 6 Cantidad de compra promedio mensual de facturas

Proveedor	Producto	Cantidad	Periodicidad	Cantidad promedio/anual
Fesa	Facturas	60.000	5 meses	144.000
Copapel		30.000	3 meses	120.000
Dispapeles		25.000	4 meses	75.000
Tipografías		15.000	5 meses	36.000
Cadena		20.000	12 meses	20.000
Panamericana		30.000	6 meses	60.000
Forteco		25.000	12 meses	25.000
Total				
Prom. mensual en recibos				40.000
Precio promedio			\$80	\$3.200.000

Cuadro 7 Cantidad promedio de productos comprados a cada proveedor

Proveedor	Producto	Cantidad	Periodicidad	Cantidad promedio anual
Copapel	Ordenes	300.000	3 meses	1.200.000
Prom. mensual en ordenes				100.000
Precio promedio			\$18	\$1.800.000
Copapel	Consignación	30.000	3 meses	120.000
Prom. mensual en consignación				10.000
Precio promedio			\$18	\$180.000
Fesa	Guías	100.000	4 meses	300.000
Prom. mensual en guías				25.000
Precio promedio			\$25	\$625.000
Dispapeles	Hojas	60.000	6 meses	120.000
Prom. mensual en hojas				10.000
Precio promedio			\$90	\$900.000
Fesa	Formularios	40.000	6 meses	80.000
Prom. mensual en formularios				6.666
Precio promedio			\$180	\$1.199.880
Dispapeles	Tiquetes	10.000	4 meses	30.000
Prom. mensual en tiquetes				2.500
Precio promedio			\$80	\$200.000
Fesa	Polígrafos	60.000	6 meses	120.000
Prom. mensual en polígrafos				10.000
Precio promedio			\$40	\$400.000
Cadena	Lotería	10.000	6 meses	20.000
Prom. mensual en				1.666
Precio promedio			\$5	\$8.330
Dispapeles	Remesas	200.000	3 meses	800.000
Prom. mensual en remesas				66.666
Precio promedio			\$100	\$6.666.600

Cuadro 8 Consumo promedio mensual de resmas

Proveedor	Producto	Cantidad	Periodicidad	Cantidad promedio/anual
Dispapeles	Resmas	1.100	6 meses	2.200
Papelerías		2.000	10 meses	2.400
Total				4.600
Prom. mensual en talonarios				383
Precio promedio			\$7.500	\$2.872.500

De acuerdo con los anteriores cuadros del 2 al 8, existen diversos proveedores que suministran artículos similares a los de DANARANJO S.A., en diversas cantidades y plazos de entrega. Esto significa que existe una oferta variada y un alto grado de competencia; siendo que los clientes actuales de Danaranjo S.A., no son fieles a la empresa, poseen otros distribuidores; como FESA, que obtuvo un 37.5% de participación, COPAPEL S.A 17.5%, DISPAPELES 12.5%, tipografías 7.5%, CADENA 7.5%, PANAMERICANA 6.25%, papelerías 8.75% y por último se encuentra FORTECO con un 2.5%. De acuerdo con los anteriores porcentajes de participación los cuales se obtuvieron por la aceptación de los clientes actuales de Danaranjo S.A que adquieren productos similares con otros proveedores, se determina que la empresa con mayor preferencia es FESA; por su imagen y trayectoria en el mercado, a través de sus productos y servicios que facilitan transacciones de valor, con impresos, sistemas electrónicos y servicios de manejo de información que garantiza la máxima seguridad.

Cada producto posee su promedio mensual de compra, tal como se describe en cada uno de los cuadros anteriores; en el que se puede observa que los productos que poseen mayor demanda son la facturas, ordenes, recibos, remesas y talonarios.

Con relación a los productos con los cuales Danaranjo S.A. compete en el mercado; se especializa en títulos valores, como CDT'S, boletas para espectáculos, billetes de lotería, formularios. En formas continuas tiene facturas y recibos. (Véase cuadro 2 al 8)

Cuadro 9 Concepto sobre los productos de Danaranjo

Concepto	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Total
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Res	%	
Calidad	54	67.5%	26	32.5%	0	0	0	0	80
Precio	38	47.5%	35	43.7%	7	8.75%	0	0	80
Servicio	51	63.7%	29	36.2%	0	0	0	0	80
Respaldo	53	66.2%	22	27.5%	5	6.25%	0	0	80
Asesoría	44	55%	36	45%	0	0	0	0	80
Cumplimiento	49	61.2%	27	33.7%	4	5%	0	0	80
Total de respuestas									480

De acuerdo con los 80 clientes actuales, se observa la incidencia de cada uno de los factores en los productos; en orden de importancia.

Calidad: es un factor, considerado de relevancia, dentro de los productos de Danaranjo S.A., los encuestados le dieron las siguientes calificaciones, excelente 67.5% y bueno 32.5%; en los productos de Danaranjo S.A predomina la calidad en el papel, proceso de producción, nitidez de su tinta; en el anterior análisis se observa mayor porcentaje de valoración en la calificación de excelente en la calidad de los productos; siendo favorable para la empresa, ya que es la aceptación de los clientes actuales.

Precio: En el factor de precio se observa calificaciones de excelente con un 47.5%, bueno 43.7% y regular 8.67%; aunque existe un porcentaje mínimo

que califica como regular los precios, ya que existen clientes que difieren en aceptar los precios que Danaranjo S.A. tiene para sus productos, pero su mayor valoración esta en la calificación de excelente que le da la mayoría de sus clientes al precio; por ser un factor que influye en la decisión de compra.

Servicio: el servicio es un factor de gran importancia para los cliente, por que de el depende mantener su fidelidad; su calificación está dada como excelente el 63.7% y bueno el 36.2%; concluyendo la aceptación en el servicio ofrecido por Danaranjo S.A. es de calificación excelente en opinión de la mayoría de encuestados.

Respaldo: para calificar los productos de Danaranjo S.A. con respecto al respaldo ofrecido, se considera excelente con un 66.2% de valoración dada por los clientes actuales de Danaranjo S.A.; aunque existe una proporción que lo califica bueno con 27.5% y un 6.25% como regular, existen clientes que difieren en este concepto; ya que la empresa considera demostrar al cliente su preferencia.

Asesoría: este factor es calificado como excelente el 61.2%, bueno el 33.7%, la asesoría que se presta actualmente está complementada por una revisión exhaustiva de cada producto; siendo relevante para la empresa que una cantidad considerable de clientes actuales en su mayoría calificaron como excelente la asesoría prestada.

Cumplimiento: la empresa cuenta con un buen registro en entregas, la calificación regular del 5%, hace que se desmerite en este factor, pero a contrario de este concepto la empresa se ha clasificado como una de las mejores por su cumplimiento total en sus productos y servicios, que se respalda con las valoraciones dadas por la mayoría de sus clientes que calificaron como excelente en un 61.2% y como buena en un 33.7%.

Observándose la aceptación favorable de los clientes actuales de Danaranjo S.A. por el cumplimiento de la empresa. (Véase cuadro 9)

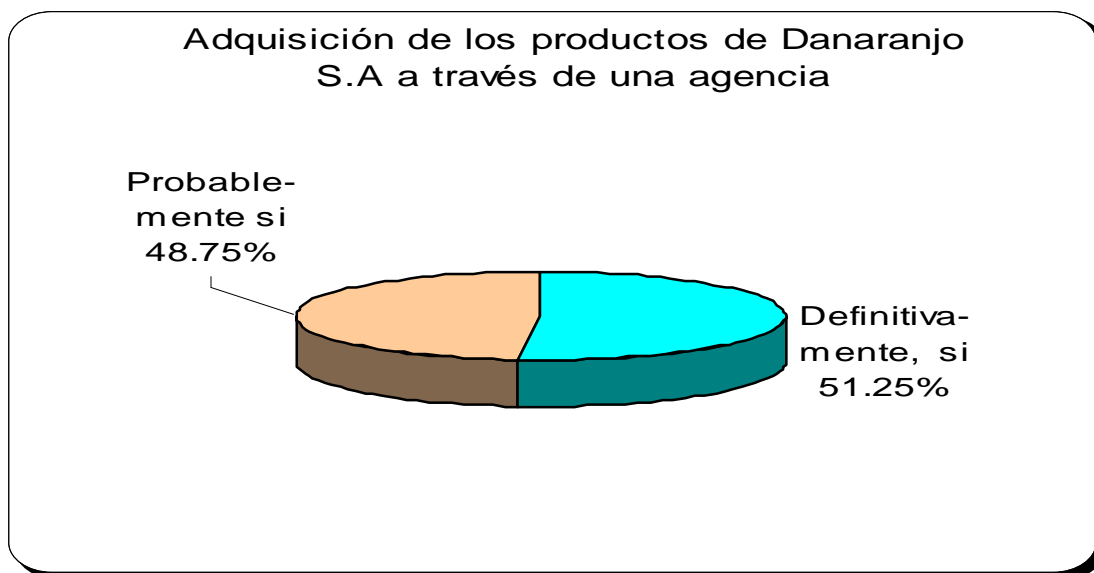
Cuadro 10 Adquisición de los productos de Danaranjo S.A. a través de una agencia comercial.

Conceptos	No. respuestas	Porcentaje
Definitivamente si	41	51,25%
Probablemente si	39	48,75%
Total	80	100

Cuadro 11 Condiciones por las cuales compraría probablemente los productos de Danaranjo a la agencia

Condiciones	No respuestas	Porcentaje
Por precio	10	25.6%
Por la calidad	12	30.7%
Por modalidad de pago	8	20.5%
Por prontitud en la entrega	6	15.3%
Por el servicio	3	7.6%
Total	39	100%

Figura 1 Adquisición de los productos de Danaranjo a través de una agencia



Conforme al cuadro 10, el 51,25% de los encuestados definitivamente si va a comprar los productos de DANARANJO S.A. a través de una nueva agencia, pero existe un porcentaje cercano del 48,75% que probablemente compraría, tiende a mejorar la aceptación de adquisición de los productos de la agencia bajo las siguientes condiciones a: precios 25.6%, calidad 30.7%, formas de pago 20.5%, prontitud en la entrega 15.3% y servicio ofrecido 7.6%; lo cual indica que se puede volver a contar con dichos clientes; siendo significativa la respuesta por parte de los clientes actuales de seguir adquiriendo los productos por intermediación de la agencia; teniendo en cuenta los factores seleccionados como punto de referencia en el desarrollo de las actividades y relación con los clientes. (Véase cuadro 10-11 figura 1)

2.4.1.5 Tabulación, presentación y análisis de resultados sobre los clientes potenciales. (Véase formato de encuesta Anexo B)

Cuadro 12 Conocimiento sobre la empresa Danaranjo S.A.

Conocimiento	No. respuestas	Porcentaje
SI	95	81.1%
NO	22	18.9%
Total	117	100%

Según las respuestas dadas por los clientes potenciales se conoce que el 81.1% posee conocimiento sobre Danaranjo S.A; siendo un porcentaje importante para la empresa, ya que la mayoría de clientes potenciales pueden identificarla en el mercado y diferenciarla de su competencia.

También existe un 18.9% que dice no conocerla, pero en comparación con la anterior cifra es menor su consideración, por lo tanto la empresa tendrá en cuenta este porcentaje para obtener la aprobación de esta cantidad de clientes que no poseen algún conocimiento sobre Danaranjo S.A.

Cuadro 13 Razones por las cuales conocen la empresa Danaranjo S.A.

Razones	No. Respuesta	Porcentaje
Por su trayectoria en el mercado	17	18%
Por los productos que vende	74	78%
Por haber utilizado sus productos	4	4%
Total	95	100%

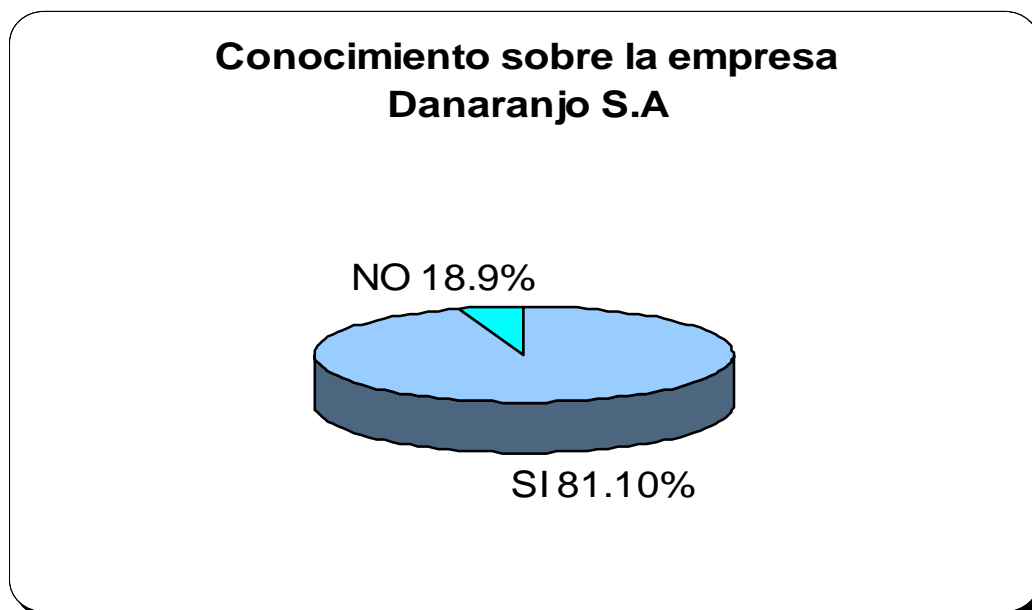
De acuerdo a los clientes que conocen a Danaranjo S.A., sus razones se sustentan por la trayectoria que posee esta empresa en el mercado un 18%, por los productos que vende el 78% y por haber utilizado sus productos el 4%, estos son clientes que hace 5 años atrás compraban algunos productos de la empresa, pero que se desvincularon de ella, por falta de información para poder adquirir los productos nuevamente y por ser fieles a una sola empresa.

Cuadro 14 Razones por las cuales no conocen la empresa Danaranjo S.A

Razones	No. Respuesta	Porcentaje
Por no usar sus productos	13	59.0%
por no ser cliente	9	41.0%
Total	22	100%

Quienes no conocen la empresa sustenta su respuesta debido a que no utilizan sus productos el 59% y por no ser clientes con un 41%, siendo 22 clientes potenciales que no identifican la empresa. (Véase cuadro 12-13-14- figura 2)

Figura 2 Conocimiento sobre la empresa Danaranjo S.A.



Cuadro 15 Aspectos que conoce sobre Danaranjo S.A

Aspecto	No. respuestas	Porcentaje
Es una empresa distribuidora de papel y formas continuas	41	43.16%
Vende facturas y cheques	16	16.84%
Vende buenos productos y posee un gran respaldo	6	6.31%
Elaboran directorios y cuadernos	6	6.31%
Es una empresa reconocida a nivel nacional.	4	4.2%
Es una empresa grande de Bogotá	2	2.10%
Tiene experiencia en tiquetes de parqueadero	2	2.10%
Se está reduciendo en capacidad pero sus productos son de calidad	1	1.05%
Es una empresa grande de Bucaramanga	1	1.05%
Es una empresa grande con problemas de liquidez pero con productos de buena calidad	3	3.15%
Elaboran papelería con logo	3	3.15%
Trabaja las formas continuas que casi nadie elabora	3	3.15%
NS/NR	7	7.36%
TOTAL	95	100%

En el anterior cuadro se observa a fondo las razones por las cuales existe un conocimiento por parte de los clientes potenciales de Danaranjo S.A; dentro de este análisis se presenta en mayor proporción el reconocimiento de la empresa como distribuidora de papel y formas continuas, también existe opiniones que la definen como una empresa que vende facturas y cheques.

En menor proporción se encuentran las apreciaciones de ser una empresa que trabaja las formas continuas que casi nadie elabora y por último la identifican como una empresa que vende buenos productos y poseen un buen respaldo.

Concluyendo así que la empresa con su trayectoria en el mercado proyecta una imagen bien establecida; sobre lo que se debe hacer una continua labor de mercadeo para poder llegar a la más efectiva inclusión como clientes de Danaranjo S.A. (Véase cuadro 15)

Cuadro 16 Calificación de factores que inciden sobre la decisión de compra

Factor	Calificaciones					
	Muy importante		Poco importante		Nada importante	
FACTORES	No. Resp.	% participación	No. Resp	% participación	No. Resp	% participac.
Calidad	144	21.36%	0		0	
Precio	157	23.29%	0		0	
Servicio	93	13.79%	0		0	
Cumplimiento	109	16.17%	0		0	
Respaldo	82	12.16%	10	55%	7	70%
Asesoría	89	13.20%	8	45%	3	30%
Total	674	100%	18	100%	10	100%
Total	702					

Calificaciones:

Muy importante: Esta calificación está dada a los factores que inciden de manera relevante sobre la decisión de compra, según las respuestas suministradas por los clientes potenciales.

Poco importante: Esta calificación es dada a los factores que inciden en menor grado en la decisión de compra por los clientes potenciales.

Nada importante: Este concepto significa que ninguno de los factores interviene en la decisión de compra de productos.

De acuerdo al anterior cuadro se observa que los factores propuestos, son de gran relevancia para el cliente, en la decisión de compra de los productos que ofrece Danaranjo S.A. Cada uno de ellos posee un nivel de importancia; tomado las 702 respuestas generadas por los 117 clientes potenciales. La calidad y el precio son factores muy importantes, en el momento de la adquisición de los productos, seguidos en orden de calificación están la asesoría, cumplimiento, servicio y respaldo. Con respecto a la valoración en respaldo y asesoría como poco importantes su porcentaje es alto debido a que son las únicas variables que se escogieron para esta calificación pero su incidencia no es relevante para la decisión de compra; muy poca es la valoración dada a los factores de respaldo y asesoría y no influyen en la adquisición de los productos de Danaranjo S.A. (Véase cuadro 16)

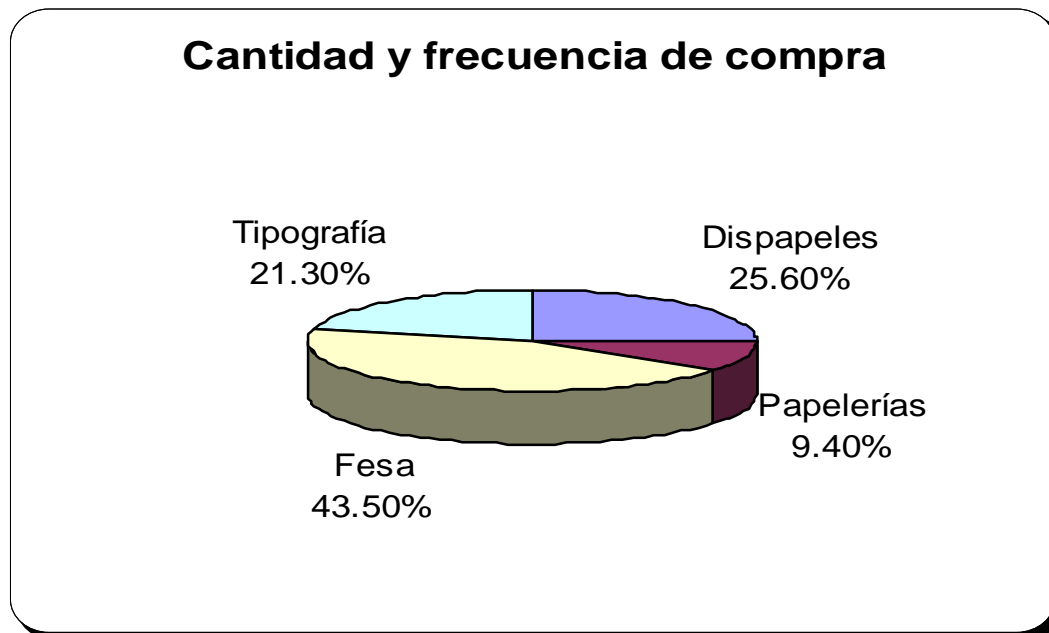
Cuadro 17 Cantidad y frecuencia mensual de compra

Proveedor	Formas Continuas	Títulos Valores	Cant. Mes	Frec. mes	Forma pago	Resp.	%
Dispapeles	Resmas		3.000	8	30 días	30	25.6%
	Recibos caja		22.000	5	30 días		
	Facturas		30.000	8	30 días		
Total			55.000				
Papelerías	Recibos		120.000	8	contado	11	9.4%
	Hojas		80.000	10	contado		
Total			200.000				
Fesa		Cheques	15.000	8	30 días	51	43.5%
	Talonarios		12.000	8	30 días		
	Consignac.		20.000	10	30 días		
Total			47.000				
Tipografía	Facturas		10.000	8	30 días	25	21.3%
Total						117	100%

Cuadro 18 Cantidad en pesos comprados a otros proveedores por año

PROVEEDOR	PRODUCTOS	CANTIDADES COMPRADAS	PRECIO PROMEDIO POR UNIDAD	TOTAL
Dispapeles	Resmas	55.000	\$7.500	\$412.500.000
	Recibos	22.000	\$60	\$1320.000
	Facturas	30.000	\$80	\$240.000
TOTAL				\$414.060.000
Papelerías	Recibos	120.000	\$60	\$7.200.000
	Hojas	80.000	\$90	\$7.200.000
TOTAL				\$14.400.000
Fesa	Cheques	15.000	\$200	\$3.000.000
	Talonarios	12.000	\$2500	\$30.000.000
	Consignación	20.000	\$18	\$360.000
TOTAL				\$33.360.000
Tipografías	Facturas	10.000	\$80	\$80.000
TOTAL				\$80.000
VALOR TOTAL DE COMPRA				\$461.900.000

Figura 3 Cantidad y frecuencia de compra



Según las respuestas dadas por los clientes potenciales y tomando un precio promedio se conoce que el 25.6% compran a Dispapeles resmas, recibos y facturas por un valor de \$414.060.000 mensuales; siendo un valor representativo ya que esta empresa es fuerte en blancas es decir, productos no especializados, los cuales vende en mayor cantidad.

En cuanto a las papelerías se observa que el 9.4% de los clientes potenciales de Danaranjo S.A compran \$14.400.000 en recibos y hojas, su mayor consumo está en los recibos por ser estos productos no especializados y personalizados, que poseen una gran demanda por empresas pequeñas y medianas, para el cumplimiento de sus labores.

En la empresa Fesa el 43.3% de los clientes potenciales, compran \$33.360.000 mensuales en cheques talonarios y consignaciones; siendo la empresa de mayor preferencia.

Y por último se encuentran las tipografías con un 21.3% de aceptación por los clientes potenciales, los cuales compran facturas, con un valor total de \$80.000 mensuales. (Véase cuadro 17-18-figura 3)

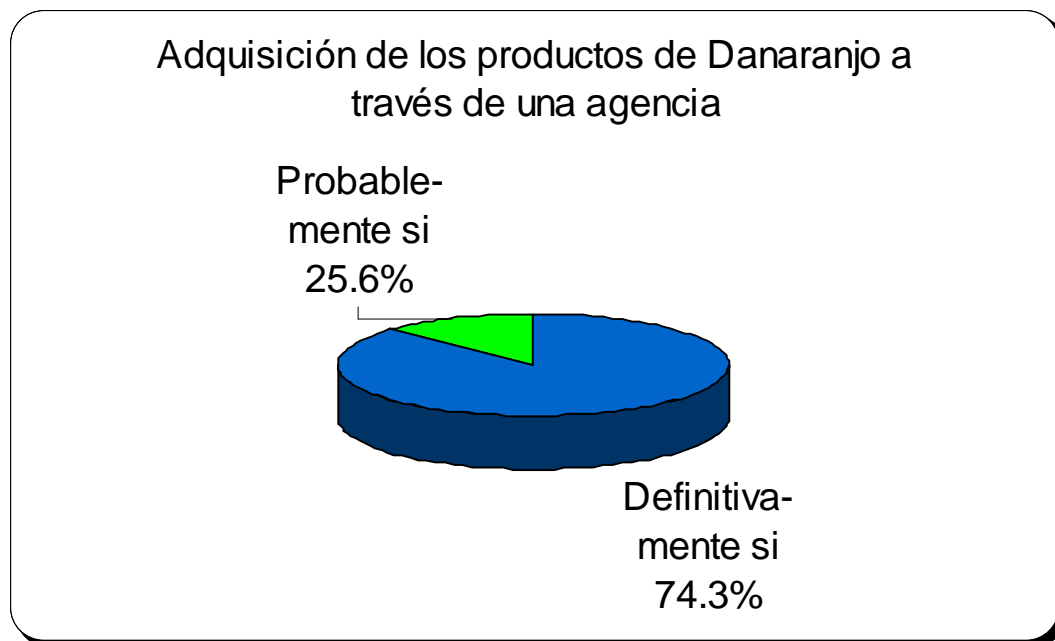
Cuadro 19 Adquisición de los productos de Danaranjo S.A. a través de una agencia

Concepto	No. Respuestas	Porcentaje
Definitivamente si	87	74.3%
Probablemente si	30	25.6%
Total	117	100%

Cuadro 20 Condiciones por las cuales aceptan comprar los productos en la agencia

Condiciones	No respuestas	Porcentaje
Por precio	10	33.3%
Por la calidad del producto	12	40.0%
Por modalidad de pago	1	3.33%
Por prontitud en la entrega	5	16.67%
Por el servicio ofrecido	2	6.66%
Total	30	100%

Figura 4 Adquisición de los productos de Danaranjo S.A. a través de una agencia



De acuerdo con los datos obtenidos, en el anterior cuadro se observa que el 74.3% de los encuestados aceptan comprar los productos de Danaranjo S.A. en la agencia; además existe un 25.6% que probablemente accederá a adquirir los productos, bajo condiciones de precio 33.3%, calidad del producto 40.0%, modalidad de pago 3.33%, prontitud en la entrega 16.67%, servicio ofrecido 6.66%. Por lo tanto se concluye que existe gran aprobación de la comercialización de los productos de Danaranjo S.A. a través de la agencia. (Véase cuadro 19- 20-figura 4)

2.4.2 Evolución histórica de la demanda. De acuerdo con la demanda que ha presentado Danaranjo S.A. a través de los años; se realiza el siguiente análisis:

Su crecimiento total se divide en cantidad e incremento en los precios año por año de la siguiente forma:

Aumento promedio de precios por año:

1999-2000= 10%	2001-2002= se mantuvo.
2000-2001= 10%	2002-2003= 8%

La empresa Danaranjo S.A. suministro las ventas totales del año 1999, que poseen un valor de \$ 99. 250.000, distribuidas en formas preimpresas con un total de \$63.560.000 y valores \$35.690.000.

Cuadro 21 Demanda de los productos de Danaranjo S.A. por año y mes

AÑO 2000 MESES	FORMAS PREIMPRESAS	VALORES	TOTAL
Enero	\$8.756.000	\$5.230.000	\$13.986.000
Febrero	\$8.925.000	\$7.000.000	\$15.925.000
Marzo	\$7.789.000	\$6.287.900	\$14.076.900
Abril	\$7.900.000	\$6.300.500	\$14.200.000
Mayo	\$8.000.000	\$5.934.000	\$13.934.000
Junio	\$8.340.000	\$4.900.000	\$13.240.000
Julio	\$8.920.000	\$5.600.000	\$14.520.000
Agosto	\$9.800.000	\$6.350.000	\$16.150.000
Septiembre	\$11.200.000	\$6.150.000	\$17.350.000
Octubre	\$11.670.000	\$7.800.000	\$19.470.000
Noviembre	\$12.000.800	\$ 5.250.398	\$17.251.198
Diciembre	\$12.500.000	\$4.798.000	\$17.298.000
Total	\$75.800.800	\$46.600.298	\$122.401.098
Variación anual en valor de ventas	19.26%	30.56%	23.32%
Crecimiento en volumen- cantidades	8.42%	18.69%	12.12%

AÑO 2001 MESES	FORMAS PREIMPRESAS	VALORES	TOTAL
Enero	\$13.508.000	\$9.721.000	\$23.229.000
Febrero	\$9.020.000	\$6.300.000	\$15.320.000
Marzo	\$8.000.500	\$6.000.000	\$14.000.500
Abril	\$14.000.000	\$4.325.000	\$18.325.000
Mayo	\$14.900.225	\$5.355.600	\$20.255.825
Junio	\$12.567.000	\$7.225.000	\$19.792.000
Julio	\$16.300.000	\$7.827.000	\$24.127.000
Agosto	\$16.678.000	\$8.000.000	\$24.678.000
Septiembre	\$16.900.000	\$7.855.300	\$24.755.300
Octubre	\$17.450.000	\$ 9.200.000	\$26.650.000
Noviembre	\$17.823.000	\$ 8.431.000	\$26.254.000
Diciembre	\$18.100.350	\$ 7.000.200	\$25.100.550
Total	\$130.247.075	\$57.240.100	\$187.487.175
Variación anual en valor de ventas	71.82%	22.83%	53.17%
Crecimiento en volumen- cantidades	56.2%	11.66%	39.25%

AÑO 2002 MESES	FORMAS PREIMPRESAS	VALORES	TOTAL
Enero	\$19.774.400	\$5.225.600	\$25.000.000
Febrero	\$15.689.000	\$3.500.000	\$19.189.150
Marzo	\$7.930.000	\$4.700.000	\$12.630.000
Abril	\$11.677.700	\$3.800.000	\$15.477.700
Mayo	\$16.921.200	\$7.800.000	\$24.721.200
Junio	\$10.645.000	\$3.800.000	\$14.445.000
Julio	\$20.553.000	\$5.250.000	\$25.803.000
Agosto	\$25.329.970	\$6.728.000	\$32.057.970
Septiembre	\$24.154.000	\$6.500.000	\$30.654.000
Octubre	\$18.020.000	\$4.025.000	\$22.045.000
Noviembre	\$31.733.000	\$2.820.000	\$34.553.000
Diciembre	\$20.025.000	\$3.480.000	\$23.505.000
Total	\$172.453.020	\$42.628.000	\$215.081.020
Variación anual en valor de ventas	32.40%	-0.74%	14.71%
Crecimiento en volumen- cantidades	32.40%	-0.74%	14.71%

AÑO 2003 MESES	FORMAS PREIMPRESAS	VALORES	TOTAL
Enero	\$8.756.000	\$3.080.000	\$11.865.000
Febrero	\$12.974.500	\$4.725.000	\$17.519.500
Marzo	\$24.008.000	\$2.830.000	\$29.838.000
Abril	\$23.700.000	\$2.900.000	\$18.940.000
Mayo	\$14.784.000	\$1.565.000	\$23.422.000
Junio	\$20.102.000	\$3.320.000	\$25.164.000
Julio	\$22.784.000	\$2.380.000	\$28.278.000
Agosto	\$25.323.000	\$2.950.000	\$25.366.000
Septiembre	\$22.366.000	\$3.000.000	\$25.830.000
Octubre	\$22.830.000	\$3.000.000	\$19.470.000
Noviembre	\$20.832.000	\$1.400.000	\$21.232.000
Diciembre	\$22.772.500	\$1.000.000	\$23.772.500
Total	\$200.050.000	\$30.850.000	\$230.900.000
Variación anual en valor de ventas	16%	-27.63%	7.35%
Crecimiento en volumen- cantidades	7.41%	-32.99%	(- 0.60%)

Fuente. Danaranjo S.A

Las ventas en el año 2000 en formas y preimpresas son mayores que las reportadas por títulos valores; Siendo las ventas totales con crecimiento respecto a las ventas de 1999 del 23.32% y un crecimiento en volumen de 12.12%; lo cual resultó bastante significativo al incursionar de manera fuerte en el mercado y lograr dicho crecimiento real e importante en ventas.

En el 2001 las ventas registraron un crecimiento de 53.17%, en comparación con al año anterior, sus ventas en formas continuas fueron de \$130.247.075 y títulos valores de \$57.240.000; lo que reporta un crecimiento en volumen anual de 39.25%. Siendo el mayor crecimiento real logrado en los últimos cuatro años de actividad.

Las ventas totales de formas continuas y valores en el 2002 reportaron un crecimiento de 14.71%, con aumento de las ventas de formas continuas en una variación anual del 32.40%; caso contrario sucedió

con los títulos valores, pues sus ventas disminuyeron debido a que los precios subieron en comparación con la competencia; por lo tanto su crecimiento negativo fue del -0.74%.

En el año 2003, se observa una disminución en ventas de valores en comparación con el año anterior del -27.63% y se debe al aumento en precios que Danaranjo S.A. adoptó para este producto; el crecimiento total de este año es de un 7.35%, cuyos precios se incrementaron en 8%, por lo tanto se registro un crecimiento negativo en volumen anual del -0.60%. (Véase cuadro 21)

2.4.3 Proyección de la demanda. Teniendo en cuenta la demanda histórica en formas continuas, preimpresos y valores de Danaranjo S.A. se estimará la demanda proyectada a través del método de mínimos cuadrados. Teniendo

en cuenta que se observa un comportamiento de ventas con crecimiento anual, el cual permite inducir a una regresión de tipo lineal; por lo tanto se emplea para tal fin las ventas de cuatro años anteriores para calcular la ecuación: (Véase cuadro 22-23- Figura 5)

$$Y = mx + b.$$

Cuadro 22 Proyección de la demanda

Años	X	Y	X ²	xy	y ²
2000	1	122.401.098	1	122.401.098	1.4982
2.001	2	187.487.175	4	374.974.350	3.5151
2.002	3	215.081.020	9	645.243.060	4.6259
2.003	4	230.900.000	16	923.600.000	5.3314
Sumatorias	10	755.869.293	30	2.066.218.508	14.9706

Aplicando cada una de las fórmulas para hallar m, b y el coeficiente de correlación se obtuvo como resultados:

X: variable independiente (1-2-3-4 años)

Y: venta total por año

$$n = 4$$

$$m = \frac{\sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sum X^2 - (\sum X)^2} = \frac{2.066.218.508 - 10(755.869.293)}{30 - \frac{(10)^2}{4}} = 35.309.055$$

$$B = \frac{\sum Y - m \sum X}{n} = \frac{755.869.293 - 35.309.055}{4} = 100.694.689$$

$$Y = mx + b$$

Entonces, la proyección para los cinco años será la siguiente, cuyo resultado mostrará el valor de ventas en pesos:

$$Y_1 = 35.309.055 (5) + 100.694.689 = 277.239.964$$

$$Y_2 = 35.309.055 (6) + 100.694.689 = 312.549.019$$

$$Y_3 = 35.309.055 (7) + 100.694.689 = 347.858.074$$

$$Y_4 = 35.309.055 (8) + 100.694.689 = 383.167.129$$

$$Y_5 = 35.309.055 (9) + 100.694.689 = 418.476.184$$

$$Y_6 = 35.309.055 (10) + 100.694.689 = 453.785.239$$

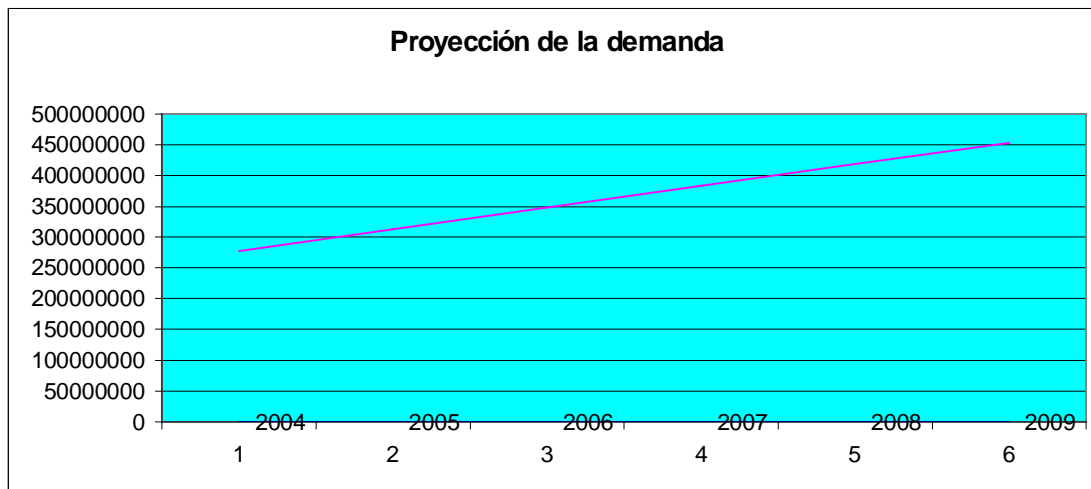
Cuadro 23 Proyección de la demanda

AÑOS	VENTAS PROYECTADAS EN PESOS
2004	277.239.964
2005	312.549.019
2006	347.858.074
2007	383.167.129
2008	418.476.184
2009	453.785.239

De esta manera, se proyecta el valor de ventas acorde con la evolución histórica de los últimos cuatro años (2.000-2003), permitiendo determinar el valor mínimo de ventas que se podría obtener y sobre el cual se puede hacer la evaluación del proyecto; considerando el análisis como estudio del

proyecto de factibilidad o viabilidad bajo condiciones normales y realistas de aplicación.

Figura 5 Proyección de la demanda



2.5 OFERTA DE LA COMPETENCIA.

2.5.1 Análisis de la situación actual de la competencia. Las principales empresas de la competencia son COPAPEL S.A, FESA y DISPAPELES. A continuación se mencionarán sus debilidades y fortalezas. (Véase cuadro 24)

Cuadro 24 Fortalezas y debilidades de la competencia

EMPRESA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
COPAPÉL	<ul style="list-style-type: none"> *Excelente blancura del papel. *Cartón de Colombia, único proveedor. *Nuevos precios en tirajes cortos 	<ul style="list-style-type: none"> * Distribuye a todo el territorio nacional, más no posee sucursales haciendo depender todo el proceso de ventas de la empresa principal.
FESA	<ul style="list-style-type: none"> *Tiene muy buen posicionado su nombre a nivel nacional. *Maneja muy buenos precios. *Maneja una amplia gama de productos. *Posee cobertura nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> *No maneja clientes pequeños. *No tiene una respuesta oportuna. * Presenta demoras en las entregas.
DISPAPÉLES	<ul style="list-style-type: none"> *Manejan tirajes cortos. *Ofrece buenos precios. *Posee una excelente respuesta. *Cuenta con un personal altamente calificado. *Posee cobertura nacional. *Maneja una amplia gama de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Demora en las artes. *Demora en la entrega *Son nuevos en el ramo

Fuente: COPAPEL, FESA, DISPAPÉLES.2.003

Copapel S.A, es una de las principales empresas proveedoras de formas especiales y universales a nivel nacional, que posee una trayectoria de 12 años con productos de calidad, debido a la materia prima que utiliza, ya que su proveedor, tiene gran importancia en el mercado del papel, como lo es Cartón de Colombia, utiliza para la elaboración de sus preimpresos un papel 100% blancura, de textura firme, que los emplea en recibos, talonarios, facturas, ordenes, consignaciones, maneja tirajes cortos (cantidades pequeñas); para atender las exigencias del mercado, ya que los clientes demanda este producto con mayor frecuencia; en la actualidad las ventas son manejadas por la empresa principal que distribuye a todo el territorio nacional, sin tener sucursales que coadyuven en el proceso de venta; evitando así que muchos clientes deseen conocerlos, en busca de productos comercializados por esta empresa.

Fesa de carvajal S.A; es una empresa reconocida a nivel nacional, sus principales productos son. Chequeras, libretas de ahorros, billetes de lotería, formularios de apuestas permanentes, estampillas postales y fiscales, tiquetes aéreos, boletería para espectáculos, documentos de seguridad para aplicaciones especiales; posee precios que varían con la calidad del papel, cantidad de unidades y tintas que no tiene en cuenta su competencia. Además, FESA asesora y suministra a sus clientes que no son empresas pequeñas, pues se caracteriza en no tenerlas como clientes principales. Aunque Fesa es una empresa que posee variedad en productos y servicios, posee debilidades en la entrega de la mercancía a tiempo y no reporta sus demoras a los clientes, haciendo que sus clientes presenten quejas, sin obtener una solución pronta a su problema.

En Dispapeles S.A, es una empresa nueva a nivel de formas continuas; siendo desventaja hacia competidores que tienen una gran trayectoria en el mercado. Su fuerza de venta está conformada por 12 vendedores

capacitados en el departamento de Santander; Dispapeles cuenta con diversidad en productos: hojas, resmas, recibos caja, tiquetes, remesas, facturas; a precios competitivos. Maneja tirajes cortos en formas continuas y también tirajes largos debido al potencial de las máquinas. Actualmente ha ampliado sus ventas en un 25%, en la ciudad de Bucaramanga, sus debilidades se encuentran en la demora de la elaboración del arte; es decir la muestra del producto requerido por el cliente y por ende se presentan atrasos en el cumplimiento de la entrega de la mercancía. Siendo desfavorable para la empresa; que reconoce las fallas que muestran en el departamento de producción; el cual busca las soluciones en una mejor organización, en la realización de los pedidos.

2.5.2 Proyección de la oferta. Las tres empresas anteriormente mencionadas tienen un alto grado de competencia, debido a un excelente desarrollo y posicionamiento en el mercado de Bucaramanga; cuya participación es de la siguiente forma: COPAPEL LTDA con el 18%, FESA con el 34% y DISPAPELES con el 23% y DANARANJO S.A con el 25%⁷.

La proyección de la oferta no se conoce porque no existen los datos que correspondan a dicho concepto, que permita estimar las ventas proyectadas de la competencia.

2.6 RELACIÓN ENTRE LA DEMANDA Y LA OFERTA.

La agencia entrará a competir dentro de un mercado de oligopolio, su competencia es fuerte; por lo tanto, la participación del proyecto en el mercado no se diseña con base en el criterio tradicional de “la demanda insatisfecha”, sino teniendo en cuenta la cantidad de empresas que estarían

⁷ ANDIGRAF. Octubre de 2003.

dispuestas a comprar los productos de Danaranjo S.A. a través de esta agencia.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado, se tiene en cuenta que el 51,25% de los clientes actuales seguirán adquiriendo los productos ante el cierre de la sucursal de Danaranjo S.A; su actual consumo con otros proveedores en pesos anuales es de \$230.900.000 (Véase cuadro 21); lo cual representa para la agencia \$118.336.250, teniendo en cuenta la demanda y el porcentaje que acepta comprar los productos a la agencia.

En cuanto a los clientes potenciales se obtuvo una aceptación del 74.3% de quienes opinaron que definitivamente sí comprarían en la nueva agencia; Estos compran \$461.900.000 mensuales a proveedores diferentes a Danaranjo S.A, por lo tanto al tener en cuenta esta cifra se observa que \$343.191.700, representarían la cantidad en pesos que estos clientes demandarían de Danaranjo S.A al adquirir sus productos.

Por lo tanto las ventas totales de Danaranjo S.A serían de \$461.527.950 anuales, teniendo en cuenta la aceptación de los productos a través de la agencia de los clientes actuales y potenciales.

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.

A continuación se mencionarán características fundamentales de los canales utilizados por empresas cuya función es la distribución de ventas al por mayor. En el caso de Danaranjo S.A aplica la descripción de mayorista de servicio limitado, en cuyo proceso de comercialización incluyen las agencias.

2.7.1 Estructura de los canales actuales. Existen varias fuentes en el proceso de comercialización, en cuanto a la venta al por mayor. De hecho, se

distinguen básicamente cuatro tipos: los mayoristas de servicio completo, los mayoristas de servicio limitado, los agentes y corredores y las sucursales y oficinas del fabricante.

Los mayoristas de servicio completo se caracterizan por: "Asumir funciones tales como facilitar las entregas al detallista, conceder créditos facilitando el pago de la mercancía, desarrollar una labor de asesoramiento a almacenar los productos" ⁸. En función de la industria en la que operan, se diferencia entre mayoristas generales o distribuidores industriales. Los primeros tienen como clientes a los detallistas, los segundos a los fabricantes, ofreciendo en ambos casos el servicio un surtido extenso.

Los mayoristas de servicio limitado ofrecen: "En cambio, tanto un número menor de servicios como de líneas de producto, y pueden ser: mayoristas cash-and-carry, distribuidores en camión o cadenas cooperativas de productores. Mientras que los primeros, que se ubican en grandes superficies, venden a los pequeños detallistas en efectivo ofreciendo un surtido amplio (Makro es un ejemplo), los segundos operan únicamente en algunas líneas de productos perecederos, fundamentalmente lácteos, pastelería, etc., desarrollando como principal ventaja competitiva la alta frecuencia de entrega de los productos, lo que permite al detallista comprar en efectivo pequeñas cantidades" ⁹. Por último, las cadenas cooperativas de productores, las mediante esta forma de intermediación, distribuyen sus productos en ocasiones incluso dotando al producto de una marca concreta.

Las dos categorías anteriores asumen la propiedad del producto que distribuyen, es decir compran la mercancía para comercializarla. **Los agentes**, que es el caso de la empresa propuesta actúan exclusivamente

⁸ VIVIESCAS, Gustavo. Mercadeo. Editorial Artemio. Caracas.2.001, Pág. 36.

⁹ Ibíd, Pág. 37.

como intermediarios en el traslado de la propiedad de la mercancía sin adquirir la mercancía, percibiendo a cambio una comisión que sería del 10% sobre las ventas, del 3% sobre cartera nueva y 5% sobre cartera vieja. **Los representantes** son un ejemplo; como su nombre indica "representando" a la parte vendedora de un producto, operan generalmente en una zona geográfica definida. En cambio, **los corredores**, asumiendo funciones diferentes, actúan suministrando información relativa a precios de la competencia, situación del mercado, productos, etc., tanto a la parte vendedora como a la parte compradora.

Por último, la cuarta categoría analizada la constituyen **las sucursales y oficinas de fabricantes**. "Estas se diferencian de las anteriores en que son formas de distribución al por mayor no independientes, propiedad del productor que, a través de las mismas posee un mayor control sobre el proceso de distribución, ofreciendo en ellas exclusivamente sus propios productos"¹⁰.

La venta al por menor incluye aquellas actividades tendentes a adquirir bienes con el objeto de destinarlos a la venta a consumidores finales. Las fórmulas minoristas son negocios que representan el último eslabón del canal de distribución, y en los últimos años han experimentado transformaciones notables.

Es por esto por lo que resulta interesante comprender distintas teorías que explican el por qué de la transformación gradual que experimentan las distintas formas de distribución minorista.

¹⁰ *Ibíd.*, Pág. 39.

“Existen distintos criterios de clasificación de las formas de distribución detallista de un producto mediante establecimiento. Las fórmulas comerciales se pueden agrupar por el tipo de surtido que ofrecen (amplio o estrecho), por su localización o por su forma de propiedad” ¹¹.

Anteriormente se mencionaron las diversas formas de comercializar impresos, su función y los beneficios a cambio; para efectos del proyecto, se seleccionó la categoría de agencia; ya que funcionará como intermediaria, entre la empresa principal y los clientes; asumiendo la misión de mercadear los productos, sin tener que ver con el despacho y envío de la mercancía, a cambio de una comisión por ventas.

2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.

Ventajas:

El canal que utilizan algunas agencias que están en el mercado de distribución de formas continuas es de corta trayectoria, siendo confiable para el cliente.

Otra de las ventajas de utilizar una agencia intermediaria en el sistema de comercialización, es que los productos son distribuidos directamente al cliente por la empresa, realizando la agencia en este caso la labor de contactar al cliente, hacer el pedido, recaudar cartera y verificar el despacho del pedido.

¹¹ Ibíd. Pág. 36.

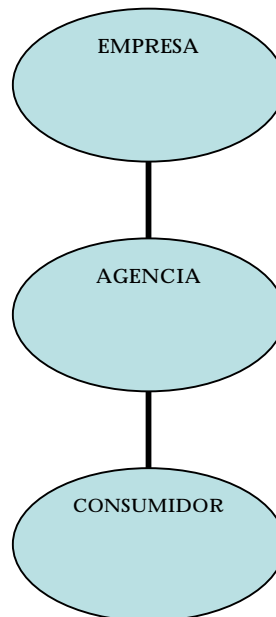
Desventaja :

Una desventaja observada por la agencia intermediaria estaría en las políticas de precios y comisiones por ventas, que están sujetas a los acuerdos preestablecidos con la empresa principal. Ya que la empresa Distripapel no posee control alguno sobre estos conceptos y entraría a someterse a un porcentaje de utilidad establecido por Danaranjo. S.A.

2.7.3 Selección de los canales de comercialización. Se propondrá un canal directo: empresa- agencia- consumidor,; en donde la agencia será el intermediario entre el cliente y la empresa DANARANJO S.A. Se seleccionó este canal por su corta trayectoria que permite disminuir la cantidad de intermediarios que vendrían a aumentar el precio de los productos. Siendo así el más adecuado para distribuir los productos, sin inconveniente alguno. (Véase figura 6)

Figura 6 Canal de Comercialización

DISTRIPAPEL LTDA



La agencia como intermediaria en el proceso de comercialización de los productos de Danaranjo S.A. se limita a las siguientes actividades: realización del pedido, cobro, seguimiento; sin necesidad de mantener inventarios y despacho de la mercancía, solo su control; ya que esta llega directamente de la oficina principal al cliente.

2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios. Los precios Standard, según la información suministrada por la empresa en el año 2.004, son los siguientes. (Véase cuadros 25-26)

Cuadro 25 Precios estándar de formas continuas de DANARANJO S.A

Medidas Estándar/Pulgadas Tamaño del papel	No. de copias	Precio papel Bond por unidad	Precio papel químico por unidad
9 ½ * 11	1	80	
9 * 11	2	120	156
9 ½ * 11	3	170	227
	4	230	312
9 ½ * 8 ½	1	70	
	2	11	145
	3	145	183
	4	190	258
14 7/8 * 11	1	120	

Fuente: DANARANJO S.A..2004

Cuadro 26 Precios estándar de títulos valores de Danaranjo S.A

Clientes	Medidas Estándar/ Pulgadas Tamaño del papel	No. de copias	Cantidad unidades	Precio papel químico por unidad
Banco Colpatría	8 ^{1/2} *7	1	5.000	\$380
Banco Bogotá	8 ^{1/2} *7	1	5.000	\$380
Banco Superior	8 ^{1/2} *7	1	5.000	\$380
Banco Occidente	8 ^{1/2} *7	1	5.000	\$380
Banco Agrario	8 ^{1/2} *7	1	5.000	\$650
Banco Granahorrar	8 ^{1/2} *7	1	5.000	\$380

Fuente: DANARANJO S.A. 2004

Los precios dependen del número de copias y de la medida estándar asignada a cada producto. Igualmente este precio difiere si la presentación es de papel Bond o papel químico.

Es importante resaltar que estos precios son para una o dos tintas.

El nivel de precios para este proyecto se circunscribe al porcentaje de utilidad o comisión que se ha de liquidar a la agencia, respecto del valor de ventas recaudado.

2.8.2 Estrategias de fijación de precios. Para fijar los precios en los productos que distribuirá la agencia, se tendrán en cuenta los establecidos por Danaranjo S.A, quien hará los envíos de la mercancía directamente a los clientes. Las comisiones que obtendrá la agencia serán del 14% por recaudo de cartera; este porcentaje se fija de común acuerdo entre Danaranjo S.A y las agencias a crear en cada ciudad.

Los precios en la empresa Danaranjo S.A. son estimados bajo los siguientes costos: papel 54.4%, maquinaria y mano de obra 25.6%, tintas 10% y costos de envío 10%. (Distribución de costos- Departamento de ventas Danaranjo S.A. 2003).

El incremento de los precios se registra a partir del 2000 a 2001 en 10%, del 2001 a 2002 se mantuvieron los precios, del 2002 al 2003 se aumenta en 8%. Las utilidades obtenidas por la venta de formas continuas es de 20% y de títulos valores es de 35%; en lo corrido del 2.004 el precio del papel se ha incrementado un 15% y los precios de los productos se aumentaron un 7%.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCION.

2.9.1 Objetivos.

Dar a conocer a los clientes la nueva agencia y los productos que ofrecerá.

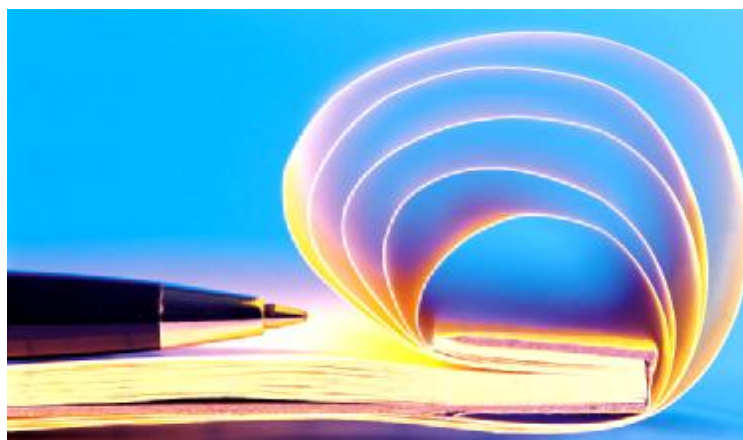
Mantener y ampliar 25% la cobertura de los productos en el mercado local.

2.9.2 Logotipo. El logotipo en la agencia estará diseñado acorde con los productos que suministrará a sus clientes como son: formas continuas, preimpresas y valores; su razón social es: *DISTRIPAPEL LTDA*; cuyo nombre será alusivo tanto a su actividad como a su producto; motivo por el cual sus creadoras lo seleccionaron, los colores representativos de la agencia son el azul y el camel que se mostrarán en el diseño del logotipo. (Véase figura 7)

Figura 7 Logotipo de Distripapel LTDA

Distripapel Ltda

Suministros para su oficina



***Formas continuas preimpresas
valores***

2.9.3 Lema. El lema de la agencia es:

Los mejores suministros para su oficina.

El anterior lema o Eslogan hace referencia a la futura empresa; basado en criterios de calidad, eficiencia y precios; se ofrecerán productos excelentes, que proyectará la imagen de la agencia frente a sus clientes.

2.9.4 Análisis de medios. Para posesionar la empresa en el mercado; se recurrirá a utilizar medios de comunicación, que permitan una mayor difusión y captación de público. Entre ellos están:

*PERIODICOS*¹². Es considerado como un medio básico masivo de comunicación; los anuncios en los periódicos se pueden preparar con rapidez y a un costo razonable, y pueden llegar a un público objetivo diario. Habría que analizar de ellos el cubrimiento nacional o local que tengan, para ser seleccionados con base a la situación geográfica de la audiencia que quiera lograr el empresario.

REVISTAS. Son medios costosos, pero tienen gran probabilidad de alcanzar a la audiencia objetivo deseada. Aspectos a tener en cuenta, es el cubrimiento geográfico que ellas tienen y la clase de revista que es, ya que existen revistas segmentadas y especializadas en diferentes temas.

RADIO. Los anuncios por radio son poco costosos y fáciles de preparar, tiene como desventaja la falta de atractivo visual. Por lo general algo que ayuda en la radio es la variedad de programas que emiten, los cuales están

¹² PRADILLA, ARDILA, Humberto. Venta y Publicidad. UIS-FEDI. Bucaramanga, Mayo de 1992.

segmentados de acuerdo a la edad, el sexo, el nivel de ingresos, estilos de vida. La radio tiene grandes cubrimientos geográficos.

TELEVISIÓN. Un medio altamente popular por ofrecer las siguientes ventajas: auditorios masivos, bajo costo por contacto con los posibles consumidores, facilidad de lograr la atención de los televidentes debido a la ausencia de competencia de otros anuncios y programas, permite el uso de oído, vista y demostración, buen cubrimiento alta sintonía como medio “rey” entre los medios, pero con problemas de altos costos de contratación de tiempo en ellos, altos costos de las producciones emitidas y altos costos en evaluar los resultados de este medio publicitario.

CORREO DIRECTO. Es un medio económico y de gran efectividad dependiendo de la “base de datos” de direcciones que se usen, pero presenta el problema de no tener altos índices de respuestas.

PUBLICIDAD AL AIRE LIBRE. Es un medio flexible y de bajo costo, llega a un mercado amplio y diversificado, por lo general se limita a la publicidad de productos de consumo normal. El uso de carteleras, pancartas, vallas e instrumentos electrónicos son los más populares.

CATALOGOS. Estos ofrecen la oportunidad de localizar públicos específicos, el porcentaje de lectores es alto, pero también es un medio costoso y de cuidadosa preparación.

2.9.5 Selección de medios. De acuerdo con los objetivos de publicidad se deben seleccionar los medios que faciliten su cumplimiento; por lo tanto se escogieron los siguientes:

Se utilizarán medios impresos como el periódico de gran importancia a nivel regional Vanguardia liberal; en una anuncio de 25 cms. por 25 cms. ubicado en la página de negocios; para el primer mes de funcionamiento, las tarjetas de presentación también harán parte de esta clase de herramientas publicitarias. Se elaborara un portafolio de productos para los clientes; a los cuales se visitará personalmente. Al mismo tiempo se transmitirá una cuña radial de 3 minutos, en la emisora Caracol de la F.M, en los horarios de la mañana, durante un mes. A través del directorio telefónico, permitirá difundir con mayor facilidad y precisión la creación de la agencia Distripapel LTDA.

2.9.6 Estrategias publicitarias. Como estrategias publicitarias orientadas a incrementar la aceptación de los productos ya existentes en el mercado; se realizará en la etapa de lanzamiento de la agencia un cóctel donde se invitarán los clientes actuales de Danaranjo S.A en Bucaramanga y los clientes potenciales de la agencia, en esta reunión se mostrarán los productos a ofrecer mediante una decoración a través de afiches promocionales, plegables para los invitados y pendones.

En la etapa de sostenimiento u operación se invertirá en el primer año de funcionamiento de la agencia los siguientes conceptos: inscripción en el directorio telefónico de la ciudad y tarjetas de presentación.

2.9.7 Presupuestos de publicidad y promoción

2.9.7.1 De lanzamiento. En esta etapa se estimarán los siguientes costos: (Véase cuadro 27)

Cuadro 27 Presupuesto publicitario etapa de lanzamiento

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Cóctel y Decoración	-	\$2.000.000
Afiches promocionales	100	\$100.000
Plegables	400	\$150.000
Anuncio periódico	1	\$450.000
Cuña radial	1	\$180.000
Tarjetas de invitación	150	\$50.000
TOTAL		2.930.000

2.9.7.2 De operación. Para la etapa de operación se estimaran siguientes costos: tarjetas de presentación necesarias para la labor del gerente, y/o ejecutivo de cuenta. Con el directorio telefónico se pretende dar a conocer la empresa y estar al alcance de los clientes. (Véase cuadro 28)

Cuadro 28 Presupuesto publicitario etapa de operación

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tarjetas presentación (1 año)	1000	\$100	\$100.000
Inscripción directorio Telefónico	1 año		\$950.000
TOTAL			\$1.050.000

2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO.

De acuerdo con el estudio de mercados se conoce un 74.3% de aceptación en los clientes potenciales que definitivamente si comprarían los productos de Danaranjo S.A a través de la agencia; e igual sucede con los clientes actuales con un 51.25% apoyarían dicha empresa; afirmando la gran aceptación que obtendrá la creación de la agencia adscrita a Danaranjo S.A. en la ciudad de Bucaramanga. Las ventas totales anuales tanto de clientes potenciales como actuales representan \$461.527.950 para la agencia, en relación con las ventas proyectadas de \$277.239.964, con lo cual se observa que la demanda de los clientes supera las estimadas para el actual año

2.004, si estos clientes llegaran a pertenecer a Danaranjo S.A y por ende a la agencia. Para tal efecto las proyecciones financieras se tomaron las ventas proyectadas para el 2005 como el primer año del proyecto y dicho valor por \$312.549.019, aún sigue siendo inferior al de posible estimación según resultados de la investigación de mercado.

El canal de comercialización de la nueva agencia adscrita a Danaranjo S.A; es corto en su trayectoria: Empresa- Agencia-Cliente; ya que la agencia se limitara a la consecución de clientes, pedidos, seguimiento; sin efectuar el despacho de mercancía, solo su control; ya que esta llega directamente de la oficina principal al cliente; por lo tanto no se poseen inventarios.

Los precios en los productos estarán estipulados directamente por la empresa Danaranjo S.A.; cuya utilidad en formas continuas es del 20% formas continuas y 35% para títulos valores; por lo tanto las comisiones para la agencia serán del 14% por recaudo de cartera.

Para dar a conocer la agencia Distripapel Ltda; se utilizarán medios impresos como el periódico Vanguardia Liberal y los servicios de una emisora de frecuencia F.M como Caracol; para tal efecto la agencia contará con un presupuesto para la etapa de lanzamiento de \$2.930.000 y de \$1.050.000 para su etapa de operación.

3. ESTUDIO TECNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño de un proyecto está determinado por la relación que tenga entre el tamaño del mercado disponible con el objetivo de satisfacer una demanda y la capacidad de la distribuidora en comercializar los productos de la empresa DANARANJO S.A. El cual se estimará por el volumen de pedidos, como canal comercializador efectivo con capacidad apropiada para cumplir dicha función.

3.1.2 Factores que determinaran el tamaño de un proyecto

3.1.2.1 Mercado. El factor que con mayor interés se tiene que analizar cuando se trate de definir el tamaño del proyecto es el relacionado con el comportamiento de la demanda, sin el cual se corre el riesgo de estar desarrollando propuestas inaplicables. Para la agencia distribuidora de suministros de oficina su mercado está constituido por los 80 clientes actuales de los productos de Danaranjo S.A. además de las empresas establecidas; en un total de 117 de clientes potenciales.

3.1.2.2 Disponibilidad de suministros de insumos. En cuanto a los productos a distribuir por la agencia Distripapel serán suministrados por DANARANJO S.A, los cuales son: formas continuas, preimpresas y valores; para este proyecto es relevante este factor; ya que la agencia estará adscrita a DANARANJO S.A. su único proveedor.

3.1.2.3 Capacidad de financiación. Este factor es quizá el de mayor incidencia en el proyecto para crear una empresa pequeña, mediana o

grande dependiendo de las necesidades del mercado, ya que los recursos son escasos y de difícil consecución, agente que requerirá de formular diferentes fuentes de financiamientos acordes a la capacidad de endeudamiento de la empresa.

3.1.2.4 Disposiciones legales. Las disposiciones legales son requisitos fundamentales en el desarrollo e inicio de un proyecto; toda empresa debe constituirse legalmente, cumplir a cabalidad las exigencia y normas establecidas; en relación a la actividad que desempeñe; por tal razón Distripapel, hará uso de las estipulaciones hechas por el gobierno en efectuar cada uno de los reglamentos que inciden en su normal funcionamiento; ya que su incumplimiento podría acarrear sanciones legales.

3.1.3 Capacidad del proyecto.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. Corresponde al máximo nivel posible de ventas; se determina una capacidad diseñada de hasta \$500.000.000 millones en ventas, por las cuales se sustentan en la labor que ha de realizar la agencia en Bucaramanga teniendo en cuenta la capacidad de ventas de una sola persona que ha de atender el mercado, los equipos y muebles de oficina que se requieren para el normal desarrollo de las actividades propias de la intermediación comercial.

3.1.3.2 Capacidad instalada. Comprende la capacidad máxima disponible permanente, se estima que para este proyecto la capacidad instalada sea igual a la capacidad diseñada dada en \$500.000.000 millones anuales;

tamaño que se limita por la capacidad financiera de los socios- propietarios de la agencia y por la disponibilidad de la persona y equipos para lograr dichas ventas.

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. Corresponde a la fracción de capacidad instalada que se empleara en el proyecto de la agencia. Por lo tanto se tendrá en cuenta el valor de las ventas y la capacidad diseñada para estimar el porcentaje de la capacidad proyectada. (Véase cuadro 29)

Cuadro 29 Capacidad utilizada y proyectada

AÑO	VALOR VENTAS PROYECTADAS	PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD PROYECTADA
0	277.239.964	55.44%
1	312.549.019	62.50%
2	347.858.074	69.47%
3	383.167.129	76.63%
4	418.476.184	83.63%
5	453.785.239	90.75%

3.2 LOCALIZACIÓN.

3.2.1 Macrolocalización. La agencia adscrita a DANARANJO S.A se establecerá en la ciudad de Bucaramanga para el área del mercado adscrito a los municipios de San Gil, Socorro, Barbosa, Vélez, Barrancabermeja, Lebrija. Su ubicación exacta se determinará a través de un método para seleccionar el sitio óptimo, bajo criterios de microlocalización.

3.2.2 Microlocalización. Mediante el análisis de los siguientes factores se escogerá el lugar preciso de ubicación de la agencia. (Véase cuadro 30-31)

F1: vías de acceso y comunicación.

Pésimas: vías sin pavimentación y obstruidas.

Regulares: vías que presentan irregularidades.

Buenas: vías que presentan óptimo estado.

F2: costo del arriendo y servicios públicos.

Muy Costosos: ubicación en un sector comercial.

Costoso: ubicación en un sector industrial.

Poco costoso: ubicación en un sector de estrato bajo.

F3: impacto sobre el medio ambiente en el sector.

Alto impacto: existe una fuerte contaminación.

Mínimo impacto: existe poca contaminación.

No presenta impacto: no existe contaminación alguna.

F4: aceptación de permiso de funcionamiento de la empresa.

No acepta: el permiso de funcionamiento de la empresa tiene restricciones.

Aceptación condicionada: el permiso de funcionamiento posee condiciones.

Aceptación: no existen restricciones para el permiso de funcionamiento de la empresa.

Cuadro 30 Ponderación y puntuación de factores

FACTOR	DESCRIPCION	PUNTAJE		POND.
F1	Vías de acceso y comunicación			35%
	Grado 1: escasa	0	150	
	Grado 2: limitada	75		
	Grado 3: Suficientes	150		
F2	Costo del arriendo y servicios públicos			30%
	Grado 1: Muy costoso	0	150	
	Grado 2: costoso	75		
	Grado 3: poco costoso	150		
F3	Impacto sobre el medio ambiente en el sector			20%
	Grado 1: Alto impacto	0	120	
	Grado 2: Mínimo impacto	60		
	Grado 3: Poco impacto	120		
F4	Aceptación de permiso de funcionamiento de la empresa.			10%
	Grado 1: no acepta	0	80	
	Grado 2: aceptación condicionada	40		
	Grado 3: aceptación	80		
TOTAL			500	100%

Cuadro 31 Calificación de las alternativas

FACTORES	Centro Edificio la triada		Cra 27 con 35		CABECERA Cra 33 con 51	
	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje
F1	3	150	2	75	2	75
F2	2	75	3	150	2	75
F3	3	120	1	120	1	0
F4	3	80	3	40	3	80
TOTAL		425		385		230

De acuerdo con el análisis anteriormente realizado se concluye que la ubicación de la agencia en la ciudad de Bucaramanga será en el edificio la Triada, en el centro de la ciudad, en donde el cliente podrá realizar sus pedidos y resolver las inquietudes que tenga ante los productos.

3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del producto

Producto principal	Formas continuas, preimpresas y valores.
Diseño	DANARANJO S.A
Especificaciones técnicas	Papel láser 80 gramos.
Vida útil	No cuantificada

3.3.2 Descripción técnica del proceso. La agencia Distripapel; llevará a cabo el siguiente proceso para efectuar las ventas, función básica de su actividad.

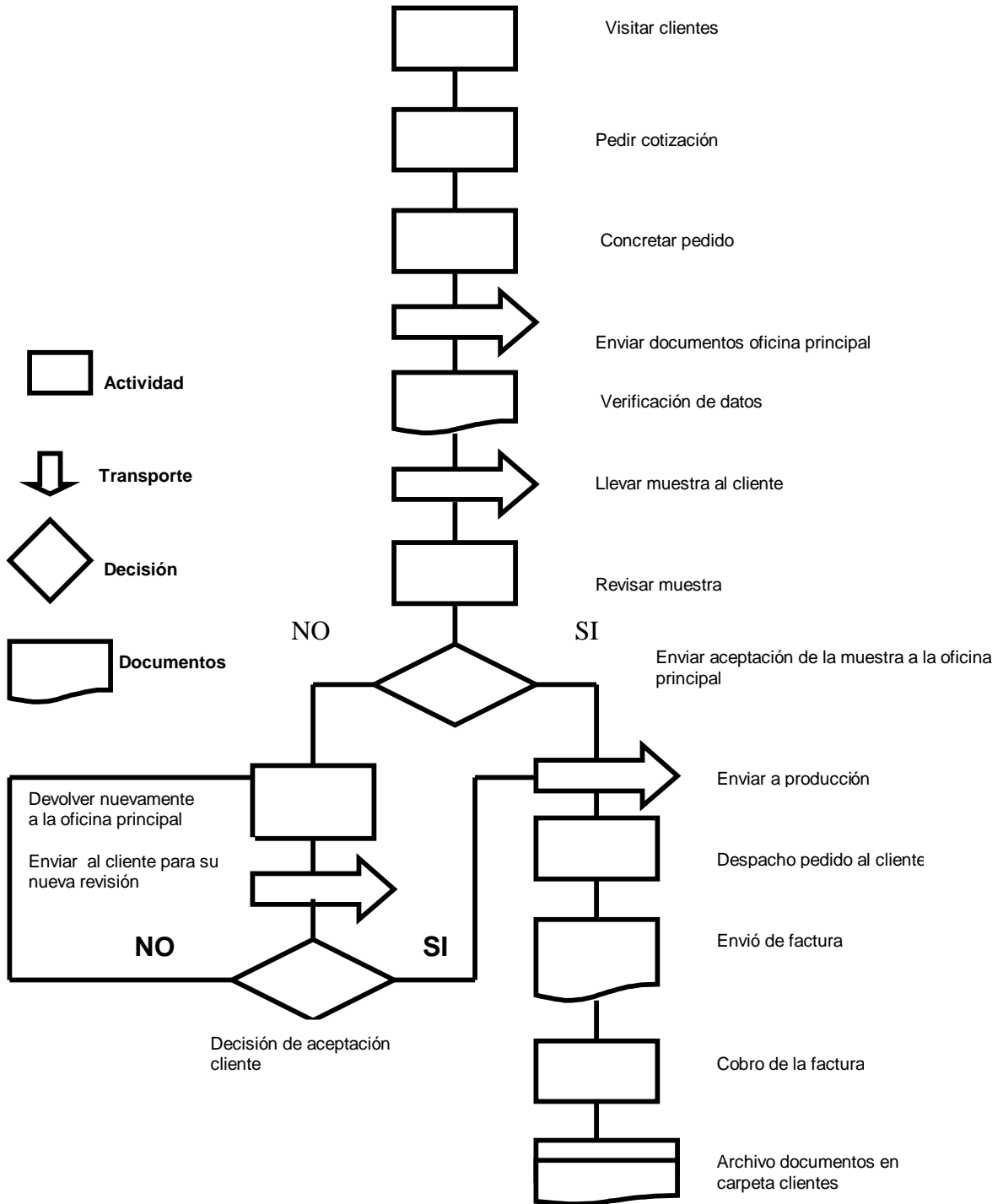
1. Visitar al cliente
2. Pedir cotización a Bogotá oficina principal
3. Concretar pedido, diligenciando formas de solicitud. (orden de pedido-hoja de instrucciones)

4. Enviar documentos de solicitud al departamento de ventas oficina principal.
5. Verificar datos concernientes al pedido.
6. Departamento de preprensa elabora muestra (arte).
7. Muestra llega al asesor comercial.
8. El asesor comercial lleva la muestra al cliente.
9. Verificación de muestra.
10. Enviar nuevamente al departamento de ventas, oficina principal, la aceptación de la muestra por parte del cliente.
11. Revisión de la muestra para verificar cambios
12. Envía a producción.
13. Despacho del pedido directamente de la empresa al cliente.
14. Luego envían factura.

3.3.3 Descripción de operación. El proceso de venta de la agencia Distripapel se mostrará mediante el siguiente diagrama de flujo.

DIAGRAMA PROCESO DE VENTA

Figura 8 Diagrama de proceso de ventas Distripapel LTDA



3.3.4 Control de calidad. La empresa Danaranjo S.A. ha implementado el sistema de Gestión calidad con los parámetros de la norma ISO 9001 versión 2000, el cual fue avalado por los auditores del ICONTEC.

3.3.5 Recursos.

3.3.5.1 Recurso humano. El talento humano con el cual se establecerá la nueva agencia está conformado por:

Los cargos que se requerirán para el normal funcionamiento de la empresa, se referirán específicamente en el estudio administrativo, en la descripción y perfil de cargos. (Véase cuadro 32)

Cuadro 32 Recurso humano

Nombre del cargo	No. de personas
Gerente	1
Secretaria auxiliar contable	1
Contador	1
Aseo y mensajería	1

Es necesario indicar que los cargos de contador y aseo-mensajería están por servicios prestados.

3.3.5.2 Recurso físico. Para el normal funcionamiento de la empresa se requerirán de los siguientes conceptos. (Véase cuadros 33 - 34)

Cuadro 33 Muebles y enseres

CONCEPTO	CANTIDAD
Escritorios	2
Sillas ergonómicas	2
Sillas auxiliares	3
Archivador	1
Papeleras	2
Ventiladores	1

Cuadro 34 Requerimientos equipo de cómputo y comunicaciones

CONCEPTO	CANTIDAD
Computadores (pantalla, CPU, audio, teclado, con impresoras)	2
Aparatos telefónicos	2
Fax	1
Calculadoras sumadoras	2

3.3.5.3 Recursos de insumos. Este concepto no es parte de las actividades de, ya que la agencia solo cumplirá con actividades de comercialización y Danaranjo S.A despachará la mercancía directamente a los clientes. Para tal efecto la agencia ejercerá un control o verificación en el despacho y llegada a tiempo de la mercancía.

3.3.6 Estudio de proveedores. El único proveedor de la nueva agencia será Danaranjo S.A., quien proporcionará suministros de oficina como; preimpresas, valores y formas continuas, entre las cuales se encuentran: factureros, cheques, talonarios, consignaciones, resmas, etc.

3.3.7 Distribución de planta. La oficina donde se ubicará la agencia mide aproximadamente 60 metros cuadrados; los cuales están distribuidos en la siguiente forma: (Véase anexo D)

- Oficina con baño: 12.17 m²
- Sala de reuniones: 1.2 m²
- Sala de recepción: 16.5 m²
- Baño exterior: 1.8 m²
- Cafetería: 1.5 m²

3.3.8 Logística de la distribución. La agencia Distripapel contará con una oficina adecuada en el edificio la triada tendrá los respectivos servicios, ventilación, ubicación a la vista, red telefónica, alarma de seguridad administración; su división física esta dada por una oficina para el gerente con baño, sala de recepción y ubicación de la oficina de la secretaria, sala de reuniones y un cuarto para cafetería.

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto está condicionado principalmente por el comportamiento de la demanda de los clientes actuales y potenciales de los productos de Danaranjo S.A.

El local donde se ubicará la agencia posee 60 metros cuadrados; distribuidos de la siguiente forma: oficina con baño, Sala de reuniones, Sala de recepción, baño exterior, cafetería.

La localización de la agencia será en el edificio la Triada, centro de la ciudad, por ofrecer las mejores condiciones de ubicación.

El único proveedor de la agencia Distripapel Ltda., es Dananranjo S.A. el cual suministrara forma y preimpresos como: recibos de caja, facturas, cheques, resmas, loterías etc.

Por lo anterior se concluye que el proyecto es factible desde el punto de vista técnico al tener la disponibilidad y mejor utilización de los recursos, tanto físicos, humanos y materiales, para el montaje y puesta en marcha de la agencia DISTRIPAPEL LTDA en la ciudad de Bucaramanga.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

4.1.1 Tipo de sociedad. Como requisito de constitución para toda empresa que desea regirse legalmente debe seleccionar el tipo de sociedad al cual pertenece; para esta nueva empresa adscrita a Danaranjo S.A., se constituirá como sociedad Limitada; cuyo objeto social es, Distripapel, está se registrará por las disposiciones legales contempladas en el Código de Comercio.

4.1.2 Procedimiento. Con el propósito de constituir legalmente la empresa se cumplirán los trámites legales estipulados por el gobierno:

Tramitar la carta de estudio del nombre comercial, ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Una vez obtenida la aprobación del nombre comercial, se protocoliza la minuta de constitución de la sociedad mediante escritura pública en cualquier Notaría de la ciudad, la cual debe contener por lo menos:

Nombre (razón social o denominación).

Nombre de los socios, identificación, nacionalidad.

Domicilio social, que debe ser el mismo del establecimiento de Comercio.

Término de duración.

Objeto Social (descrito de manera clara y determinada).

Capital Social (valor total, número de cuotas o acciones, valor de cada una) y distribución del mismo entre socios.

Indicar la forma como se pagó el capital social (efectivo o especie).

Facultades del Representante Legal.

Nombramientos.

Al obtener el registro mercantil. Se solicita:

Certificado de existencia y Representación Legal.

Registro de Libros Mercantiles (actas, Registro de Socios, Caja Diario, Mayor y Balances e Inventarios).

NIT ante la Administración de Impuestos Nacionales DIAN.

Una vez tramitado el NIT, se debe presentar fotocopia del mismo ante la ventanilla de información de la Cámara de Comercio, con el propósito de completar el certificado de la empresa.

4.4 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

4.4.1 Visión.

DISTRIPAPEL LTDA

Para el 2.009, La Agencia *DISTRIPAPEL* será líder en el suministro de preimpresos, a nivel regional; brindando soluciones efectivas, agregando valor y contribuyendo a la competitividad y rentabilidad de la empresa; cimentados en su talento humano, productos y políticas de calidad.

4.4.2 Misión.

DISTRIPAPEL LTDA

Ser una empresa orientada al cliente; especializada en la distribución de productos preimpresos de excelente calidad; satisfaciendo en forma oportuna las necesidades y expectativas de los clientes; con el objetivo de fortalecer y obtener una cobertura nacional, basada en principios y valores en busca de un permanente desarrollo integral y equitativo de sus empleados, con una retribución adecuada, justa para todos sus miembros y la sociedad en general.

4.4.3 Objetivos. De Calidad: Brindar a los clientes servicios y productos de calidad con tecnología, mejoramiento continuo, atención personalizada, para satisfacer sus necesidades y expectativas.

De crecimiento: consolidarse en el mercado actual, mediante la actualización tecnológica y diferenciación de los productos a distribuir con estrictos estándares de calidad.

De orientación hacia el cliente: satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes; ya que como política central el cliente es el principio y fin de nuestra actividad.

De rentabilidad: Generar una utilidad operacional del 15 % sobre las ventas.

4.4.4 Políticas.

4.4.4.1 Políticas de personal. Cualquier cargo de la empresa se provee de acuerdo con un proceso de reclutamiento; el cual contará previamente con una entrevista preliminar, que ofrece la oportunidad de sondear las actitudes y comportamiento del aspirante; para luego realizar la selección basada en los resultados del anterior proceso.

Seguido a la selección del personal, Distripapel brindará, un programa de inducción que tiene como fin el conocimiento general de la empresa y las herramientas básicas para el buen funcionamiento.

Mantendrá un programa de capacitación permanente y estructurado apoyado en un sistema para medir el rendimiento, proporcionando el marco para desarrollar un equipo de trabajo de primera clase.

Por otra parte, la empresa; tendrá políticas que deberán cumplir los empleados para su normal funcionamiento de sus actividades.

El personal laborará en horarios de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes y sábado de 8:00 a.m. a 12 m.

Los contratos serán elaborados con duración de 1 año, con periodo de prueba a dos meses, escala salarial que comenzará en un salario mínimo e irá ascendiendo de acuerdo con la carga laboral del empleado; las prestaciones de ley serán pagadas en su totalidad, otorgando además el subsidio de transporte, esto relacionado a los cargos del gerente y auxiliar contable, para el asesor contable se contratará por honorarios, y en las funciones de aseo y mensajería por prestación de servicios.

El equipo humano de la agencia, se distinguirá por su excelente, atención al cliente, poseedor de un trato especial y preferencial, amabilidad, cortesía, y eficiencia.

4.4.4.2 Políticas de ventas. Las políticas de ventas se constituyen en un factor de gran importancia en el momento de atraer clientes y manejar de una forma eficiente la cartera de la empresa. Las ventas se realizarán en forma directa a través de la agencia y visita permanente a las diferentes empresas de la ciudad, ofreciendo una excelente atención y rapidez en el servicio. Para la nueva agencia se dispondrá de las siguientes políticas:

La agencia hará un debido seguimiento a sus clientes, con motivo de fortalecer la comercialización de los productos dentro de este mercado.

Su fuerza de ventas estará conformada por un personal capacitado e idóneo que brindara un excelente servicio y post-servicio.

La factura del pedido se entregará a los 2 días de haberse suministrado la mercancía.

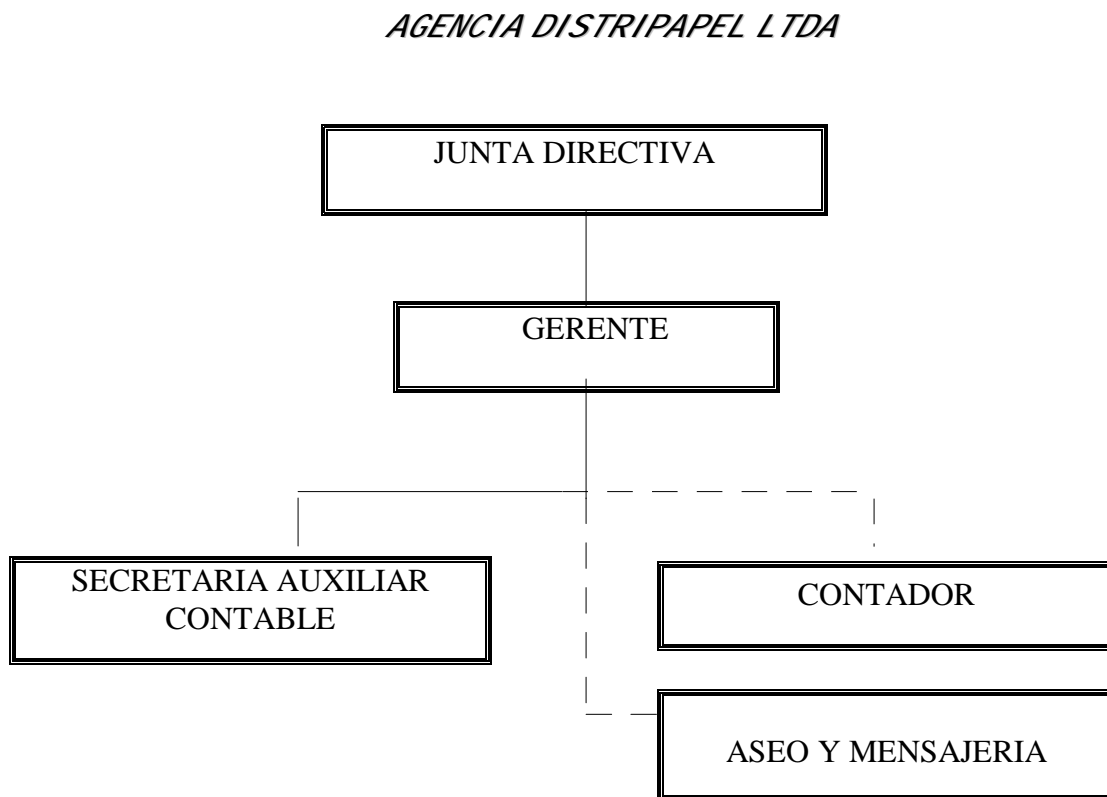
La modalidad de pago que manejará la agencia será 30 días por vencimiento de factura.

Se realizarán descuentos por mercancía defectuosa en un 3%.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

4.5.1 Organigrama. (Véase figura 9)

Figura 9 Organigrama de la agencia Distripapel LTDA



4.5.2 Descripción y perfil de cargos.

<i>DISTRIPAPEL LTDA</i>		
Manual de funciones		
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE		
AREA: Administrativa	JEFE INMEDIATO: Junta Directiva	
SUPERVISA A: Ejecutivo de cuenta, Secretaria auxiliar contable.	No. DE CARGOS IGUALES:	Ninguno
OBJETIVO DEL CARGO: Planear, organizar, dirigir, controlar y desarrollar todas las actividades coordinando e implementando las políticas que al respecto sean convenientes para el logro de los objetivos de la empresa.		
<p>– FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Representar legalmente a la empresa en los aspectos que lo requiera. – Seleccionar el personal, delegar funciones y cumplir con todo lo relacionado con el talento humano. – Revisar y evaluar la información contable y financiera de la empresa. – Llevar a cabo la inspección y vigilancia del cumplimiento de todas y cada una de las normas administrativas impuestas. – Autorizar el pago de nómina, así como los pagos externos. – Planear estrategias comerciales que permitan posicionar a la empresa dentro de mercado. – Fijar normas de publicidad, distribución de planta, comportamientos y tendencias de los consumidores. – Tener buenas relaciones comerciales y personales (proveedores, clientes interno y externo). – El cargo de gerente será asumido por la misma persona que atiende actualmente la labor comercial de Danaranjo S.A en Bucaramanga y quien será la responsable como propietaria de la nueva agencia a crear. – Atender a los clientes nuevos y actuales que llegan a la empresa. – Visitar a las empresas para ampliar el portafolio de clientes. – Logra las metas de venta y los objetivos propuestos en mercadeo. – Contribuir a cobrar las facturas de venta. – Recibir los pedidos de las compras por parte de los clientes. – Verificar el cumplimiento en la entrega de pedidos. – Hacer el debido seguimiento de los clientes. 		
Vo.Bo. Empleado _____	Vo.Bo. Jefe inmediato _____	Vo.Bo. Analista _____

<i>DISTRIPAPEL LTDA</i>		
Manual de funciones		
DENOMINACIÓN DEL CARGO: SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE		
ÁREA: Administrativa	JEFE INMEDIATO: Gerente	
SUPERVISA A : Ninguno	No. DE CARGOS IGUALES: Ninguno	
OBJETIVO DEL CARGO: Ejecutar con iniciativa y responsabilidad los trabajos ordenados por el jefe inmediato, necesarios y acordes con las funciones propias de la oficina.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar labores de recepción, atención al público - Manejar la caja menor. - Tramitar todo lo relacionado con el personal de la empresa. (contratos, aportes parafiscales, ISS). - Manejar la atención y concertación de las citas. - Colaborar en el manejo de libros y soportes contables. - Elaborar liquidación de facturas, informes, comprobantes, correspondencia y demás documentos relacionados con la actividad de la empresa. - Responder por los documentos y archivarlos oportunamente. 		
Vo.Bo. Empleado _____	Vo.Bo. Jefe inmediato _____	Vo.Bo. Analista _____

DISTRIPAPEL LTDA.
HOJA DE ESPECIFICACIONES

NOMBRE DEL CARGO:

GERENTE

DIVISIÓN: Administrativa

JEFE INMEDIATO: JUNTA
DIRECTIVA

Conocimientos

Educación: Profesional en Gestión empresarial, Ingeniería industrial, Administración de empresas o Economía.

Experiencia: mínima de 1 año.

Habilidades

Mental: realiza la planeación de su trabajo de acuerdo con las prioridades existente.

Manual: realiza movimientos sencillos.

Responsabilidad

Fiscalizar y controlar las actividades de la empresa.

Responde por los materiales y equipos existentes en la empresa.

Responde por el manejo de información confidencial.

Responde en la dirección del personal de la empresa .

Condiciones de Trabajo

Condiciones ambientales normales, no presenta ningún riesgo de accidente.

Elaborado Por:

DISTRIPAPEL LTDA.
HOJA DE ESPECIFICACIONES

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	DIVISIÓN: Administrativa
JEFE INMEDIATO: NINGUNO	
<i>Conocimientos</i>	
<u>Educación:</u> Técnica en secretariado y Auxiliar Contable-SENA. <u>Experiencia:</u> mínima de 1 año.	
<i>Habilidades</i>	
<u>Mental:</u> Organiza su trabajo en forma sencilla. <u>Manual:</u> Realiza movimientos sencillos.	
<i>Responsabilidad</i>	
Responde por el manejo de imagen de la empresa Responsabilidad en el manejo de información confidencial. Responsable de la correcta digitación y la elaboración de comprobantes a su cargo. Responde por documentos y dineros a su cargo. Responsable de implementos de oficina.	
<i>Condiciones de Trabajo</i>	
Condiciones ambientales normales, no presenta ningún riesgo de accidente.	
Elaborado Por: _____	

4.5.3 Asignación salarial. El salario básico de los empleados de Distripapel, será establecido bajo el criterio del mercado laboral de la ciudad de Bucaramanga. (Véase cuadro 35)

Cuadro 35 Remuneración salarial

Cargo	Numero de empleados	Sueldo (\$/mes)
Gerente	1	\$ 500.000
Secretaria auxiliar contable	1	\$358.000

A quien realiza las funciones de asesor comercial que en este caso es el mismo gerente se le pagará un 1.5% de comisión sobre recaudos de ventas. Por otra parte se contará con un asesor contable a quien se le cancelará honorarios por \$150.000 mensuales. Por prestación de servicios en las funciones de aseo y mensajería se tendrá una persona, cuyos honorarios serán de \$200.000, quien trabajará solo en horas de la mañana.

De acuerdo con la legislación laboral colombiana todos los empleados tienen derecho a las prestaciones de ley, representados en: (Véase cuadro 36-37)

Cuadro 36 Base de cotización para sueldos y salarios

PRESEPAR	BASE EN %
Cesantías	8.33%
Primas	8.33%
Vacaciones	4.17%
Intereses a las cesantías	1%
Total prestaciones	21.83%
Cajas de Compensación	4%
Sena	2%
Instituto de Bienestar Familiar	3%
Total Parafiscales	9%
Salud	12%
Pensión	10.125%
Riesgos profesionales	0.522%
Total salud, pensión y ARP	22.647%
Total	53.477%

Cuadro 37 Salario Total de los empleados de la agencia

Concepto	Gerente	Secretaria Auxiliar contable
Sueldo mensual	500.000	358.000
Sueldo anual	6.000.000	4.296.000
Auxiliar transporte (41.600)	499.200	499.200
Salud 12%	720.000	515.520
Pensión 10.125%	607.500	435.970
Riesgos profesionales 0.522%	31.320	22.425
Cesantías 8.33%	499.800	357.856
Prima 8.33%	499.800	357.856
Vacaciones 4.17%	250.200	179.143
Interés cesantías 1%	4.998	3.578
Cajas de compensación 4%	240.000	171.840
Sena 2%	120.000	85.920
Instituto de Bienestar familiar 3%	180.000	128.880
Total	9.652.818	7.054.188

5. ESTUDIO FINANCIERO

Las proyecciones financieras se realizaron a precios constantes, es decir sin aumento en el nivel de precios manteniendo así los ingresos, costos y gastos a precio del año inicial de proyección.

Así mismo, la evaluación financiera del proyecto se realiza con una tasa de descuento a precios igualmente constantes, par lo cual se le resta la respectiva inflación estimada y de esta manera guarda la debida correlación entre las proyecciones financieras y su correspondiente evaluación.

5.1 INVERSIONES

La inversión del proyecto se clasifica en inversión fija, diferida y capital de trabajo.

5.1.1 Inversión Fija.

5.1.1.1 Muebles y enseres. Los muebles y enseres que existen, son de adquisición de la empresa Danaranjo S.A, los cuales pasarán en comodato, para ser utilizados por la agencia en las actividades normales de comercialización. (Véase cuadro 38)

Cuadro 38 Muebles y enseres

Muebles y enseres	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio	2	\$150.000	\$300.000
Silla ergonómica	2	\$83.500	\$167.000
Silla auxiliar	3	\$50.000	\$150.000
Archivador	1	\$72.000	\$72.000
Papeleras	2	\$7.200	\$14.400
Ventilador	1	\$120.000	\$120.000
Total	11	482.700	\$823.400

Fuente. Valor contable en los libros de Danaranjo S.A

5.1.1.2 Equipos de oficina. Estos activos también son entregados en comodato para la nueva agencia. (Véase cuadro 39)

Cuadro 39 Equipos de oficina

Equipos de oficina	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador	2	\$1.580.000	\$3.160.000
Aparatos telefónicos	2	\$45.000	\$90.000
Fax	1	\$230.000	\$230.000
Calculadoras	1	\$34.000	\$34.000
Total			\$3.514.000

Fuente. Valor contable en los libros de Danaranjo S.A

5.1.1.3 Total de inversión fija. (Véase cuadro 40)

Cuadro 40 Total de Inversión fija

Equipos de oficina	Valor total
Muebles y enseres	\$823.400
Equipos de oficina	\$3.514.000
Total	\$4.337.400

5.1.2 Inversión diferida. En la inversión diferida, se estima los conceptos de estudio del proyecto, calculado por las autoras, gasto de constitución, suministrados por la Cámara de Comercio, las adecuaciones locativas menores y la publicidad de la etapa de lanzamiento ubicada en el cuadro 25 del estudio de mercados. (Véase cuadro 41)

Cuadro 41 Inversión diferida

CONCEPTOS	VALOR TOTAL
Estudio del proyecto	\$2.000.000
Gastos de constitución	\$350.000
Adecuaciones locativas	\$500.000
Publicidad- etapa de lanzamiento	\$2.930.000
TOTAL	\$5.780.000

Fuente. Autoras del proyecto y Cámara de Comercio

5.1.3 Inversión capital de trabajo.

5.1.3.1 Gastos de administración y venta. (Véase cuadro 42)

Cuadro 42 Gastos de administración y venta

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
SALARIOS		
Gerente	\$500.000	\$6.000.000
Secretaria Auxiliar contable	\$399.600	\$4.795.200
Subtotal	\$899.600	\$10.795.200
PRESTACIONES SOCIALES Y APORTES PARAFISCALES (53.477%) Ver cuadro 34	\$481.079	\$5.772.949
PRESTACIONES Y APORTES DE LAS COMISIONES 53.477%	\$169.880	\$2.038.570
GASTOS GENERALES		
Honorarios contador	\$150.000	\$1.800.000
Servicios generales (aseadora)	\$200.000	\$2.400.000
Agua, luz y teléfono	\$175.000	\$2.100.000
Arrendamiento	\$300.000	\$3.600.000
Útiles y Papelería	\$100.000	\$1.200.000
Amortización diferida	\$96.333	\$1.156.000
Subtotal	\$1.021.333	\$12.256.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	\$2.571.892	\$30.862.719

5.1.3.2 Total capital de trabajo. La agencia contará con un capital de trabajo presupuestado para un mes de funcionamiento de \$2.475.559; ya que la amortización diferida no es ningún pago a realizar.

5.1.4 Inversión total. Comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa. No se incluye saldos ni de cartera con clientes, ni de inventarios; dado que el manejo de la agencia se circunscribe únicamente al contado con el cliente y su correspondiente pedido a la compañía Danaranjo S.A, que es la entidad que asume los inventarios y los saldos de cuentas por cobrar. (Véase cuadro 43)

Cuadro 43 Inversión Total

CONCEPTOS	VALOR ANUAL	PARTICIPACION
Inversión fija	\$4.337.400	34.44%
Inversión diferida	\$5.780.000	45.90%
Inversión capital de trabajo	\$2.475.559	19.66%
TOTAL	\$12.592.959	100%

Según los porcentajes de participación el 34.44% corresponde a la inversión fija de la cual la agencia no tendrá que asumir dicha inversión, ya que Danaranjo S.A dejará dichos muebles sin ninguna contraprestación por parte de Distripapel. El 45.90% pertenece a la inversión diferida y el 19.66% a la inversión de capital estos dos conceptos se tendrán en cuenta, ya que se requiere buscar fuentes de financiación para poderlos cubrir.

5.1.5 Fuentes de financiación: para la consecución de los recursos del funcionamiento y desarrollo del proyecto se tendrá en cuenta que la empresa Danaranjo S.A dará en comodato, los muebles y enseres por un

valor de \$823.400 y equipos de oficina \$3.514.000; que suman un total de inversión fija \$4.337.400, por tal razón solo se tomará la inversión diferida y la inversión capital de trabajo cuyo total es de \$8.255.559, en el cual las autoras cuentan con un aporte de \$3.255.559 equivalente al 39% del total de la inversión; procediéndose a realizar un préstamo, para los \$5.000.000 restantes ; teniendo como referencia las diversas entidades y su modalidad en tasas de interés, para obtener mayores posibilidades de elección se consultó a:

Banco popular: 26% Efectivo anual.

Banco Tequendama: 29.50% Efectivo anual

Bansuperior-Diners club: 28% Efectivo anual

Financiera Coomultrasan: 23% Efectivo anual

El plazo para el préstamo será de 12 meses, entre las opciones anteriores se seleccionó el interés ofrecido por la Financiera Comultrasan por ser el de menor rango. (Véase cuadro 44)

Cuadro 44 Tabla de Amortización

Años	TRIMESTRE	SALDO DE CAPITAL	ABONO A CAPITAL	INTERESES 23% anual
1	0	5.000.000		
	1	3.750.000	1.250.000	1.150.000
	2	2.500.000	1.250.000	862.500
	3	1.250.000	1.250.000	575.000
	4	0	1.250.000	287.500

Fuente. Financiera Coomultrasan.2004

5.2 COSTOS Y GASTOS.

5.2.1 Costos y gastos fijos. (Véase cuadro 45)

Cuadro 45 Gastos fijos

CONCEPTO	COSTO
Gastos administrativos y ventas	\$29.706.719
Publicidad (Véase cuadro 26)	\$1.050.000
Amortización a diferidos	\$1.156.000
Total	\$31.912.719

5.2.2 Costos variables. Dentro de los costos variables se tendrán en cuenta la comisión de 1.5% por recaudos. (Véase cuadro 46)

Cuadro 46 Costos variables

CONCEPTO	COSTO
Comisiones	\$4.644.098
Total	\$4.644.098

5.2.3 Precio de venta. Los precios no serán estimados bajo concepto de costos fijos y variables, ya que la empresa Danaranjo S.A. los establece y los estipula para sus agencias; por lo tanto en Distripapel LTDA, se manejarán los precios de formas continuas, títulos valores y preimpresas; estipulados directamente por la empresa Danaranjo S.A. (Véase anexo E)

5.3 PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS.

5.3.1 Ingresos. (Véase cuadro 47)

Cuadro 47 Ingresos

AÑOS	VENTAS PROYECTADAS	VALOR BASE RECAUDO DE CARTERA	VALOR INGRESOS PARA LA AGENCIA 14%
1	\$312.549.019	\$309.606.598	\$43.344.923
2	\$347.858.074	\$344.915.653	\$48.288.191
3	\$383.167.129	\$380.224.708	\$53.231.459
4	\$418.476.184	\$415.533.763	\$58.174.726
5	\$453.785.239	\$450.842.818	\$63.117.994

De acuerdo con el presupuesto de ingresos se inicia con el año 2005, que corresponde al año 1, el año 2 corresponde al año 2.006 y así sucesivamente hasta llegar al 2.009, que es el año 5.

Los ingresos para la agencia se liquidan sobre la base de los recaudos sobre ventas con un plazo promedio de 30 días y un 14% de liquidación, que es el porcentaje acordado con Danaranjo S.A y las agencias adscritas a el.

5.3.1 EGRESOS. (Véase cuadro 48)

Cuadro 48 Egresos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nomina	\$10.795.200	\$10.795.200	\$10.795.200	\$10.795.200	\$10.795.200
Gastos generales de administración	\$31.912.719	\$31.912.719	\$31.912.719	\$31.912.719	\$31.912.719
Gastos financieros	\$2.875.000	0	0	0	0
Comisiones	\$4.644.098	\$5.173.734	\$5.703.370	\$6.233.006	\$6.762.642
Abono a capital	\$1.150.000	-	-	-	-
Total	\$50.221.017	\$48.421.653	\$48.411.289	\$48.940.925	\$49.470.561

5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio de la agencia Distripapel Ltda., se calculara a través de los costos fijos que son los gastos de administración, publicidad e intereses de cada año y costos variables que es la comisión por recaudo del 1.5%.

$$\begin{aligned} \text{PE año 1} &= \frac{\text{CF}}{1 - \text{CV}} = \frac{31.912.719}{1 - \frac{4.644.098}{43.344.923}} \\ &= \$35.742.244 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PE año 2} &= \frac{31.912.719}{1 - \frac{5.173.734}{48.288.191}} = \$35.742.244 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PE año 3} &= \frac{31.912.719}{1 - \frac{5.703.370}{53.231.459}} = \$34.608.525 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PE año 4} &= \frac{31.912.719}{1 - \frac{6.233.006}{58.174.726}} = \$34.447.525 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PE año 5} &= \frac{31.912.719}{1 - \frac{6.762.642}{63.117.994}} = \$34.447.525 \end{aligned}$$

5.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO. (Véase cuadro 49)

Cuadro 49 Estado de resultado proyectado

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas	43.344.923	48.288.191	53.231.459	58.174.726	63.117.994
Total de ingresos	43.344.923	48.288.191	53.231.459	58.174.726	63.117.994
-Gastos de administración	31.912.719	31.912.719	31.912.719	31.912.719	31.912.719
- Comisiones	4.644.098	5.173.734	5.703.370	6.233.006	6.762.642
Utilidad operacional	6.788.106	11.201.738	15.615.370	20.029.001	24.442.633
-Gastos financieros	2.875.000	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	3.913.106	11.201.738	15.615.370	20.029.001	24.442.633
-Impuesto renta 38.5%	1.506.545	4.312.669	6.011.917	7.711.165	9.410.413
Utilidad neta	2.406.560	6.889.069	9.603.453	12.317.835	15.032.219

5.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO. (Véase cuadro 50)

Cuadro 50 Flujo de caja proyectado

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		43.344.923	48.288.191	53.231.459	58.174.726	63.117.994
Aportes sociales	3.255.559	-	-	-	-	-
Crédito	5.000.000	-	-	-	-	-
Total de ingresos	8.255.559	43.344.923	48.288.191	53.231.459	58.174.726	63.117.994
Egresos						
Diferidos	5.780.000	-	-	-	-	-
Gastos de administración	-	30.756.719	30.756.719	30.756.719	30.756.719	30.756.719
Comisiones		4.644.098	5.173.734	5.703.370	6.233.006	6.762.642
Impuesto			1.506.545	4.312.669	6.011.917	7.711.165
Gastos financieros+ abono a capital	-	7.875.000	-	-	-	-
Total de egresos	5.780.000	43.275.817	37.436.998	40.772.758	43.001.642	45.230.526
Saldo en caja del periodo	2.475.559	69.106	10.851.193	12.458.701	15.173.084	17.887.468
Saldo inicial	-	2.475.559	2.544.665	13.395.858	25.854.559	41.027.643
Saldo final	2.475.559	2.544.665	13.395.858	25.854.559	41.027.643	58.915.111

5.7 BALANCE GENERAL. (Véase cuadro 51)

Cuadro 51 Balance general

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activo corriente						
Caja y bancos	2.475.559	2.544.665	13.395.858	25.854.559	41.027.643	58.915.111
Total activo corriente	2.475.559	2.544.665	13.395.858	25.854.559	41.027.643	58.915.111
Activo fijo						
Diferido	5.780.000	5.780.000	5.780.000	5.780.000	5.780.000	5.780.000
- amortización diferidos	-	1.156.000	2.312.000	3.468.000	4.624.000	5.780.000
Total activo diferido neto	-	4.624.000	3.468.000	2.312.000	1.156.000	0
Total activos	8.255.559	7.168.665	16.863.857	28.166.558	42.183.643	58.915.111
Pasivos						
Pasivos corrientes						
Obligaciones financiera	5.000.000	0	0	0	0	0
Impuesto por pagar	0	1.506.545	4.312.669	6.011.917	7.711.165	9.410.413
Total pasivos corrientes	5.000.000	1.506.545	4.312.669	6.011.917	7.711.165	9.410.413
Pasivo no corriente						
Obligaciones a largo plazo	0	0	0	0	0	0
Total pasivo no corriente	5.000.000	0	0	0	0	0
Total pasivos	5.000.000	1.506.545	4.312.669	6.011.917	7.711.165	9.410.413
Patrimonio						
Aportes socios	3.255.559	3.255.559	3.255.559	3.255.559	3.255.559	3.255.559
Reserva legal	0	0	240.656	929.562	1.889.908	3.121.691
Utilidades del ejercicio	0	2.406.560	6.889.069	9.603.453	12.317.835	15.032.219
Utilidades anteriores o retenidas	0		2.165.904	8.366.066	17.009.173	28.095.224
Total Patrimonio	3.255.559	5.662.119	12.551.188	22.154.641	34.472.475	49.504.693
Total pasivo+ patrimonio	8.255.559	7.168.665	16.863.857	28.166.557	42.183.640	58.915.111

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 IMPACTO SOCIAL.

El presente proyecto esta dirigido a fomentar el desarrollo del mercado de impresos y su influencia a nivel social radica en:

1. Generación de empleo: la agencia adscrita a Danaranjo generará 6 empleos, necesarios para el normal funcionamiento de sus actividades; este personal será ubicado dentro de la ciudad de Bucaramanga; beneficiando a la comunidad en mejorar su calidad de vida.

2. Desarrollo regional: la agencia a través del pago de impuestos industria y comercio y demás, se hará participe en el mejoramiento de causas sociales ya que sus aportes incrementarán el monto de la inversión social; por otra parte el pago de parafiscales contribuirá que más hogares cuenten con servicios de recreación, capacitación y asistencia médica.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL.

La empresa Danaranjo S.A, por su actividad de utilizar el papel como materia prima, se concientizó en pertenecer a partir del año 2000 en un programa de la fundación hoja verde, liderado por el Ministerio del medio ambiente; para lograr colaborar en la siembra de árboles, en la zona media del magdalena.

Como requisitos fundamentales para lograr la licencia ambiental se requiere seguir las siguientes estipulaciones.

Trámites Legales¹³. Los trámites para la licencia ambiental para la instalación de empresas se llevan a cabo en las corporaciones autónomas Regionalesⁱ, ya que esta según el artículo 53 de la ley 99/93 le da la facultad de otorgar licencias.

Para efectos de la reglamentación y clasificación de los proyectos, obras o actividades industriales que requieren licencia ambiental otorgada por las corporaciones Autónomas Regionales, el Ministerio del Medio Ambiente, ocupará las actividades productivas pertinentes con base en el código internacional Unificado (CIUU), y tendrá en cuenta para estos efectos, los siguientes pasos:

Tamaño y capacidad instalada.

Riesgo ambiental inherente.

Valor del proyecto, obra o actividad.

Cantidad de personal vinculado al proyecto, obra o actividad.

Vulnerabilidad de las áreas afectadas.

Ubicación

Consumo de Recursos naturales y energía.

Tipo de residuo sólido, líquido y gaseoso generados.

Tecnología.

6.3 EVALUACION FINANCIERA.

6.3.1 Valor presente neto. El valor presente es la diferencia entre los ingresos situados en el presente año (periodo cero). Se calculará a partir de los resultados obtenidos año tras año, durante la vida útil del proyecto, teniendo en cuenta la inversión inicial y los flujos netos, con una tasa de interés de oportunidad o tasa mínima atractiva de retorno (TMAR). (Véase cuadro 49)

¹³ Corporación de defensa de la meseta de Bucaramanga.

Teniendo en cuenta una tasa del mercado de 7.0% efectiva anual y un factor de riesgo de 5.0% se obtiene una tasa del 12.35% E.A y dado que las proyecciones se realizan a precios constantes, la tasa de descuento TMAR, es 5.99% efectivo anual, sin incluir así mismo la tasa de inflación estimada del 6.0% efectivo anual.

Tasa descuento: $(1.07) * (1.05) - 1 = 12.35\%$

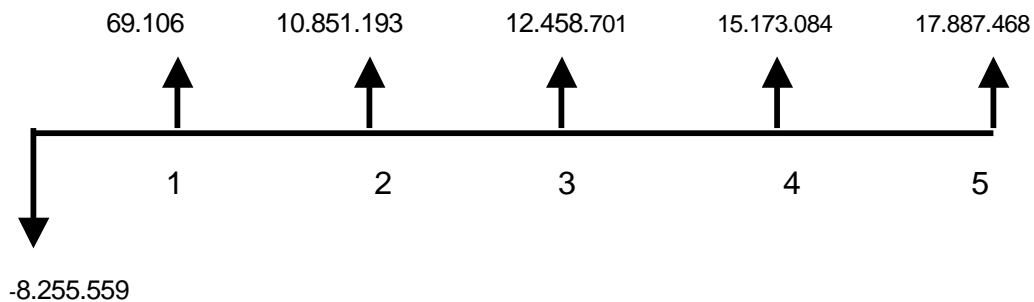
$(1.1235) / (1.06) - 1 = 5.99\%$ efectivo anual.

$VPN = (-8.255.559) + 69.106(1.0599)^{-1} + 10.851.193(1.0599)^{-2} + 12.458.701$

$(1.0599)^{-3} + 15.173.084 (1.0599)^{-4} + 17.887.468 (1.0599)^{-5} =$

$VPN = 37.328.417$

Figura 10 Flujograma del valor presente neto



El valor presente es superior a cero; por lo tanto se dice que el proyecto es rentable y conveniente para su ejecución, Valor relativamente alto si se tiene en cuenta que los excedentes netos se reinvierten en el desarrollo del proyecto.

6.3.2 Tasa interna de retorno (TIR). La tasa interna de retorno se define como la tasa de interés de oportunidad para lo cual el proyecto será apenas

aceptable constituyéndose como la misma rentabilidad que un inversionista está dispuesto a aceptar.(véase cuadro 52)

Cuadro 52 Tasa interna de retorno (TIR)

AÑOS	VALOR NETO A EVALUAR
0	-8.255.559
1	69.106
2	10.851.193
3	12.458.701
4	15.173.084
5	17.887.468

TIR= 77.49%

Su calculo se realizó en Excel utilizando la función financiera de tasa interna de retorno [(fx è TIR (valores netos a evaluar)].

El resultado indica que la TIR es igual a 77.49% efectiva anual sin inflación, porque los resultados están a precios constantes, esto significa la rentabilidad de los dineros que se mantienen invertidos en el proyecto sin importar de donde provengan. Por otra parte como la TIR es mayor que la tasa de oportunidad se puede afirmar que el proyecto es factible financieramente. (77.49%> 5.99%)

6.3.3 Periodo de recuperación. (Véase cuadro 53)

Cuadro 53 Periodo de recuperación

PERIODO	FLUJOS NETOS	VALOR PRESENTE NETO	SALDO ACUMULADO
0	-8.255.559	-8.255.559	-8.255.559
1	69.106	65.200	-8.190.359
2	10.851.193	9.659.346	1.468.987
3	12.458.701	10.463.527	8.994.540
4	15.173.084	12.023.040	3.028.500
5	17.887.468	13.372.363	10.344.363

Para el presente proyecto, la inversión total de \$-8.255.559, se recuperará en el transcurso del segundo año, esto se daría siempre y cuando se reinvirtiera los excedentes netos nuevamente en el proyecto.

9.659.349 _____ 12 meses

8.190.359 _____ X

X= 10, 18 meses

La inversión se recupera en un año 10 meses y cinco días.

6.3.3 Análisis de las razones financieras.

Bloques de razones Financieras:

Bloque razón de liquidez. (Véase cuadro 54)

Razón corriente: activo corriente/ pasivo corriente

Cuadro 54 Bloque razón de liquidez

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.69	3.10	4.30	5.32	6.26

Para el primer año de funcionamiento la agencia cuenta con 1.69 veces de respaldo a cada peso que la empresa deba a corto plazo. La entidad inicia sus labores con un buen nivel de liquidez; proyectado al quinto año en el cual muestra un 6.26 veces de cubrimiento a corto plazo.

Bloque razón de endeudamiento. (Véase cuadro 55)

Nivel de endeudamiento= pasivo total/ activo total

Cuadro 55 Nivel de endeudamiento

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
21.02%	25.57%	21.34%	18.28%	15.97%

Esta razón indica que por cada peso que la agencia tiene invertidos en activos el 0.21 han sido financiados por los acreedores son dueños 21.02% de la empresa en el primer año.

Bloque razón de actividad. (Véase cuadro 56)

Rotación de activos totales= ventas/ activos totales brutos

Cuadro 56 Rotación de activos totales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6.04	2.86	1.88	1.38	1.07

La rotación de los activos totales de la empresa para el primer año de funcionamiento fue de 6.04 veces es decir por cada peso que se tiene invertido en activos se generaron unas ventas de \$6.04 pesos. Cada año se reduce dicha rotación en razón al notable incremento en los activos, fruto de los grandes saldos en caja que están generando y no a nuevas inversiones que deba realizar la nueva agencia.

Bloque de rentabilidad. (Véase cuadro 57)

Margen neto de ganancias= utilidad neta/ ventas netasx100

Cuadro 57 Margen neto de ganancias

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5.55%	14.26%	18.04%	21.11%	23.81%

Esta razón muestra un margen neto de ganancia muy aceptable de utilidad, después de haber realizado todas las erogaciones sobre las ventas. Para el primer año la utilidad neta es de 5.55%, lo que demuestra que por cada peso vendido la agencia ganó \$0.055 pesos, pero se demuestra que año tras año el aumento del margen neto de ganancias de la empresa que en el quinto año es de \$23.81 pesos por cada \$100 vendidos o de ingresos .

7. CONCLUSIONES

De acuerdo con el trabajo de investigación, la agencia posee un alto nivel de aceptación por parte de los clientes actuales y potenciales de Danaranjo S.A.

El canal de comercialización de la nueva agencia adscrita a Danaranjo S.A; es corto en su trayectoria: Empresa- Agencia-Cliente; ya que la agencia se limitara a la consecución de clientes, pedidos, seguimiento; sin efectuar el despacho de mercancía, solo su control; ya que esta llega directamente de la oficina principal al cliente; por lo tanto no se poseen inventarios.

Los precios en los productos estarán estipulados directamente por la empresa Danaranjo S.A.; cuya utilidad en formas continuas es del 20% formas continuas y 35% para títulos valores; por lo tanto las comisiones para la agencia serán del 14% por recaudo de cartera.

En el estudio técnico se establece la ubicación de la agencia, la mano de obra calificada dentro mercado laboral de la ciudad de Bucaramanga necesario para el funcionamiento de la empresa.

La empresa Distripapel estará constituida como sociedad limitada, se registrará bajo las normas estipuladas por este tipo de sociedad; contará con una estructura definida y organizada, cuyas políticas y objetivos direccionarán el buen desempeño en las actividades de la agencia.

El estudio comprueba la rentabilidad que ofrece la agencia Distripapel y el análisis de operaciones de la empresa. Con un valor presente neto de \$37.328.417 y una TIR= 77.49%, lleva a concluir que esta empresa

presenta estabilidad financiera lo que permite alcanzar los objetivos propuestos.

La factibilidad realizada para la creación de la agencia Distripapel en el municipio de Bucaramanga, demostró en sus diferentes etapas que el proyecto en mención es viable, factible y rentable.

8. RECOMENDACIONES

La empresa debe ampliar su radio de acción y buscar nuevas estrategia de expansión que le permitan obtener una mayor cobertura en el departamento de Santander; a través de la propia gestión que debe realizar la agencia; como tal para aumentar el número de clientes.

La agencia debe mantener y resaltar la calidad y servicio; en le cumplimiento, asesoría y en la atención al cliente; ya que Danaranjo S.A se ha caracterizado por ofrecer y sostener la imagen de una empresa con respaldo.

Se recomienda crear un equipo de trabajo con espíritu de compromiso y sentido de pertenencia para lograr mejores rendimientos y por ende aumento en las metas impuestas por la agencia.

Se recomienda crear una cultura de servicio al cliente será una estrategia fundamental para la agencia, para ello deberá conocer al cliente, obtener los índices de satisfacción con el servicio que recibe, establecer un sistema de post venta y seguimiento que permita asegurar su lealtad.

BIBLIOGRAFIA

CÁMARA DE COMERCIO, BANCO DE LA REPUBLICA. Informe Coyuntural económico de Santander. 2003

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: UNAD, 1998.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Logro de objetivos propuestos.2.003.

EVALUACIÓN ECONÓMICA DE INVERSIONES. 5 ed, Cali: Norma, 1989.

FUNDAMENTOS. DE MARKETING. México: Mc. Graw Hill, 1996.

GARCIA JAIMES, A. Matemáticas Financiera. 4Ed. Bogotá: Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2000, 303p.

GUEVARA BELTRÁN, César Augusto y QUINTERO CORREDOR, Guillermo. Organización y Métodos. Bucaramanga: UIS, IREDI, 1996.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de Mercados.

MENDEZ A, Carlos E. Metodología. MC Graw Hill. 2a Edición. Bogotá 2.001

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos, identificación, formulación y evaluación. 4ed M.M editores, abril de 2.001.

PILONIETA PINILLA, Eduardo. Legislación Laboral. Bucaramanga: UIS, IREDI, 1986.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Bucaramanga: UIS, IREDI, 1994.

PRADA REYES, Efraín. Economía y Empresas. 2 ed, 1995.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de Mercados. Bucaramanga: UIS, IREDI, 1994.

STANTON, Etzel Walker, Fundamentos de Marketing. Edición 11.

VARGAS MANTILLA, Jorge Enrique. Preparación y evaluación de proyectos de inversión. UIS- INSED. Bucaramanga 1999.

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito, realizar un estudio de mercados para determinar la viabilidad de una agencia distribuidora especializada en formas, preimpresas y valores en el área Metropolitana de Bucaramanga. Agradecemos de antemano su amable respuesta.

Nombre de la empresa _____

Nombre del encuestado _____ Cargo _____

Dirección _____ Teléfono _____

1. ¿Además de DANARANJO S. A. que otras empresas lo proveen?

Proveedores	Formas C.	VAL.	Cantidad	Frec/mes	Forma pago

2. Que concepto tiene de los productos de DANARANJO S.A. en los aspectos que se enumeran a continuación.

FACTOR	CALIFICACION				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
a) Calidad	_____	_____	_____	_____	_____
b) Precio	_____	_____	_____	_____	_____
c) Servicio	_____	_____	_____	_____	_____
d) Respaldo	_____	_____	_____	_____	_____
e) Asesoría	_____	_____	_____	_____	_____
f) Entrega	_____	_____	_____	_____	_____

3. Adquiriría UD los productos que actualmente le compra a DANARANJO en una nueva agencia que se encargara de la representación de los mismos?

a) Definitivamente si _____

b) Probablemente si _____ Bajo que condiciones?

_____c) Definitivamente no _____

Porqué? _____

ANEXO B

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito, realizar un estudio de mercados para determinar la viabilidad de una agencia distribuidora especializada en formas, preimpresas y valores en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Agradecemos de antemano su amable respuesta.

Nombre de la empresa_____

Nombre del encuestado_____Cargo_____

Dirección_____Teléfono_____

1. ¿Tiene UD conocimiento sobre la Empresa DANARANJO S.A.?

a. SI_____ b. NO_____ Porque?_____

2.¿Que conoce sobre DANARANJO?. Explique brevemente.

3. Al adquirir sus productos, y en los factores que se enuncian a continuación, cuáles cree UD que son los que mas inciden en su decisión de compra. Califique de acuerdo a los puntos establecidos para cada factor.

Factor	Calificaciones		
	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Precio			
Servicio			
Cumplimiento			
Respaldo			
Asesoría			
Entrega de pedidos			

4. Que cantidad y con que frecuencia adquiere ud. formas continuas, formas impresas y valores y con que proveedores los adquiere?

Nombre proveedor	Líneas de productos	productos	cantidad	frecuencia	Forma y condiciones de pago
	Formas continuas				
	Preimpresos				
	Valores				

5. Adquiriría sus productos en una nueva agencia que se encargara de su representación en el Área Metropolitana de Bucaramanga?

a) Definitivamente si _____

b) Probablemente si _____ Bajo que condiciones? _____

_____ c) Definitivamente no _____ Porqué? _____

ANEXO C

CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE DANARANJO S.A

CLIENTES ACTUALES

ACOLSANDER ACRÓPOLIS PARKING ACUARELA AFIGRAFICAS	CLEGIO SAN PEDRO CLAVER COMFENALCO SANTANDER COMUNISANDER LTDA. CONFINCA LTDA.	D'CARTON LTDA. DISTRIBASTOS LTDA. DISTRIBALCE LTDA. DISTRIBUIDORA CARLOS MONTROYA DISTRIBUCIONES GRANABASTOS LTDA. DISTRIBUIDORA RAYCO LTDA. EDITORIAL UNIVERSO FERRETERÍA AL DIA GARCILLANTAS GARCÍA RAMÍREZ Y CIA S.A
AGROPECUARIA LATINOAMERICANA ASEO SERVICIOS Y CIA LTDA.	INCUBADORA DE SANTANDER	
AUTOCENTER AVIFONCE LTDA. BANCO ALIADAS S.A BICICLETAS Y REPUESTOS LTDA. BRECETTI MARMOLE CADENAS Y BANDAS LTDA. CAJASAN CANAL DE CONSUMO LA FRONTERA	INSUMOS METALURGICOS LTDA. INTRAMEDICA LTDA INVAR. LTDA. PAPELERIA NACIONAL PALMAS OLEAGINOSAS BUCARELIA S.A PERSIFLEX PRDA HERMANOS & CIA MUSICALES LA NOTA PROYECTOS MARJAL LTDA.	GENTE UTIL GIRONES S.A LUIS FELIPE RIJAS BUSTOS MANUFACTURAS Y PROCESOS INDUSTRIALIZADOS INVCERSIONES CONELIA LTDA. HOTEL CIUDAD BONITA
CARLIXPLAST LTDA.	SALUD SOCIAL IPS S.A	
CASA HERMES LTDA.	SERVICIOS Y ASESORIAS LTDA. TROPICAL FRESS S.A COOMULTRADAN	HOTEL ACUARELA LTDA. IMPORTACIONES DURAN Y CIA LTDA. INDUSTRIA HARINERA DE SANTANDER INMOBILIARIA CECILIA DIAZ INSTALACIONES RODAR LTDA. UNITRANSA
CENTRAL DE ABASTOS S.A CENTRO COMERCIAL CABECERA CENTRO METROPOLITANO DE MERCADERO CLINICA LA MERCED CLINICA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA CLUB ATLETICO BUCARAMANGA CLUB NÁUTICO ACUARELA S.A	COPACOL COPETRAN COOSANANDRESITO CORPORACIÓN DE HOGARES CREA CENTRO MEDICO CARLOS ARDILA LULE INTRAMEDICA LTDA	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA HOSPITAL RAMON GONZALEZ VALENCIA LEN IMPORTACIONES LTDA T.V CABLE PROMISIÓN S.A
SERVINFO		
PARQUEADERO 37 ITALCOL S.A TERMINAL DE TRANSPORTE	MARIA E DISTRIBUCIONES T.V CABLE BUCARAMANGA UNIDROGAS S.A	

CLIENTES POTENCIALES

AJOVER	CENTRO COMERCIAL SANANDRESITO CENTRO	COOMULDESA
ALCALDE DE BUCARAMANGA ALCALDÍA DE FLORIDABLANCA	CERAMICA ANDINA CERAMICA ITALIA S.A	COOPFUTURO COOTRANSMAGADALENA LTDA. CONTRASANTANDEREANOS LTDA. SORONA
ALMAGRAN S.A	CLUB CAMPESTRE EL LAGUITO	
APUESTAS EL PUMA	CLINICA BUCARAMANGA	

APUESTA OCHOA	CLINICA MATERNO INFANTIL SAN LUIS	CONTRANAL LTDA.
AVÍCOLA EL GUAMITO AVIDESA MCPOLLO	CLINICA CHICMOCHA CLUB CAMPESTRE	COTRASUR DEPOSITO DE AMTERIALES PARA CONTRUCCIÓN, CENTRAL DE MATERIALES DEPÓSITO SURITMADERA
AVIFONCE	CLINICA SALUDCOOP BUCARAMANGA	DETERGENTE S.A DIREC T.V
BATERIAS FAICO C. I SANTANDERANA DE ACEITES C.D.M.B CABLECENTRO S.A	CLINICA SANTA TERESA COLEGIO COOPERATIVO CONFENALCO COLEGIO PANAMERICANO COLEGIO VIRREY SOLIS	DISTRAVES S.A DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO Y CIA LTDA. ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A FERRETERÍA EL KIOSCO
CACHERRERIA MUNDIAL	COLEGIO REINA DE LA PAZ	FISCALÍA GENRAL DE LA NACIÓN FUNERALES LOS LIVOS
CAMPESA	COLEGIO LA QUINTA DEL PUENTE	FUNERARÍA SAN PEDRO
CAMÁRA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA CAUCHOSOL DE COMERCIO DE BUCARAMANGA CAUCHOSOL DEL ORIENTE	COLEGIO DE LA PRESENTACIÓN COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES COMPAÑÍA DEL ACUEDUCTO METROPOLITANO CONCRETO CEMEX	HIGUERA ESCALANTE Y CIA LTDA. HOTEL MELÍA CHICAMOCHA
CENFER S.A	LLANTAS GOOD YEAR MAYORAUTOS S.A MERCADEFAM	PALMAS DEL CESAR S.A POPULARES LTDA. QUESANDER
CENTRO COMERCIAL SANANDRESITO HOTEL SAN JUAN DE GIRON ISMOCOL DE COLOMBIA S.A LA QUINTA CENTRO COMERCIAL CABECERA LABORATORIO CLINICA PROMEDICA LECHESAN TAPISANDER TECNOQUÍMICAS S.A RUITOQUE GOLF COUNTRY CLUB SANAUTOS	METROGAS S.A	RIKALAK S.A
SERDAN S.A	NOEL TEATROS RIVIERA TECNILLANTAS TECNOQUÍMICAS S.A	SALSAN UNIDROGAS S.A UNIONAGRO S.A UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS UNIVERSIDAD UNICIENCIA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FITEC DECOOM URBANAS URPIELES
SERVICOMPEROS SERVICENTRO ESMERALDA SERVICLUTCH LA 15	TERPEL BUCARAMANGA	VELOTAS LTDA. VENTANAL ARQUETIPO S.A VERTICOL LTDA
SERVIGAS LTDA. SERVIHIDRÁULICOS DE COLOMBIA SERVIR S.A I.P.S SISTEM PLUS DE COLOMBIA SOLSALUD E.P.S	TESICOL S.A TODOA SEO LTDA. TRACTO REPUESTOS LTDA.	VETERINARIA LA RES YOMAUTOS
SOLLA S.A SONREIR LTDA.	TRACTO DIESEL LTDA. TREFILADOS DE COLOMBIA LTDA. 3M COLOMBIA S.A TRIPLES SANTANDER LTDA. UDES UNIVERSITARIA DE SANTANDER UDROSAN LTDA. UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN	ZENÚ CENTRALES CLINICA OFTALMOLOGICA CABECERA COLEGIO AGUSTINIANO
SUPER AGRO S.A SURTIMARCAS CENTRO COLOMBO AMERICANO CLUB CAMPESTRE LOMAS DEL VIENTO S.A	UNDIGAS E.S.P VETERINARIA DE HACIENDA CLINICA COMUNEROS E.S.P COTAS CADENA	

ANEXO D.

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

